



# 御木本の戦前のグローバル・チャネルの形成過程－国内と海外の市場活動の展開－

杉林, 弘仁

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2022-03-25

(Date of Publication)

2023-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8271号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1008271>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

御木本の戦前のグローバル・チャネルの形成過程  
－国内と海外の市場活動の展開－

2022年1月17日提出

神戸大学大学院経営学研究科

栗木契 研究室

経営学専攻

学籍番号 115B412B

氏名 杉林 弘仁

## 目次

第1章	はじめに	1
第1節	問題意識	1
第2節	本研究の構成	3
第2章	ミキモトの現状および御木本に関する資料と研究アプローチ	6
第1節	現在の宝飾品市場とミキモトグループの位置づけ	6
第2節	ミキモトに関する先行研究と社史	8
第3節	二次資料とアーカイブスとの位置づけと研究方法	12
第4節	御木本の事業活動の記述とその対象と範囲	16
第5節	御木本の事業活動を捉えるアプローチ	20
第3章	国内事業の形成過程	26
第1節	事業形成の前過程と真珠事情	26
第2節	事業への製造技術の組み込み	35
第3節	事業へのデザイン開発の組み込み	38
第4節	量産化・量販化への対応	41
第5節	ターゲット顧客層について	42
第6節	プロモーションについて	48
第7節	国内の製販統合事業体制	54
第8節	小括	57
第4章	海外市場へのアプローチ	59
第1節	展示によるアプローチ：1893(明治26)年から	60
第2節	販売によるアプローチ：1897(明治30)年から	78
第3節	現地でのアプローチ：1904(明治37)年から	84
第4節	小括	88
第5章	海外市場への参入過程	90

第1節	現地アプローチの段階の実際の市場活動	9 0
第2節	明治44年の海外展開への構想	1 0 8
第3節	ロンドンの代理店から支店設置への展開と支店活動	1 1 3
第4節	ヨーロッパ市場参入の障壁とロンドン支店の対応	1 2 1
第5節	明治期の小売構想と大正後期・昭和初期のロンドン支店の活動	1 2 6
第6節	昭和初期のパリ支店の設置とヨーロッパ支店の状況	1 3 7
第7節	小括	1 4 2
第6章	アメリカでの市場活動	1 4 4
第1節	アメリカ市場での現地アプローチ：アメリカ支店の形成過程	1 4 4
第2節	アメリカ市場での事業活動の状況	1 4 6
第3節	アメリカ市場の売上状況	1 6 8
第4節	アメリカ市場の品揃え状況	1 7 2
第5節	アメリカ市場のプロモーション状況	1 7 6
第6節	ニューヨーク支店の店舗と人員配置状況	1 8 1
第7節	小括	1 8 5
第7章	ヨーロッパと他の支店の市場活動	1 8 7
第1節	昭和戦前期の御木本の史料について	1 8 7
第2節	御木本の昭和期のグローバルな販売ネットワーク	1 8 8
	・ロンドン支店	1 8 8
	・パリ支店	1 9 0
	・ボンベイ支店	1 9 0
	・上海支店	1 9 1
	・ニューヨーク支店とロサンゼルス・サンフランシスコ支店	1 9 4
	・シカゴ支店	1 9 6
	・銀座店と神戸支店	1 9 6
	・もうひとつの海外販売	2 0 1
第3節	海外支店の売上状況	2 0 3
第4節	海外支店の品揃え状況	2 0 7
第5節	海外支店のプロモーション状況	2 1 3
第6節	小括	2 1 7
第8章	グローバル市場活動の進展とその終焉	2 1 9



第1節	グローバル・キャッシュ・フロー対応	219
第2節	グローバルな過当競争への対応	230
	・パリ真珠市場	241
	・真珠生産の状況	244
第3節	グローバル・ネットワーク下での御木本の対応	249
	・御木本の内部状況	249
	・御木本の外部状況	253
	・御木本のグローバル対応	256
第4節	グローバルでの合理化構想とその結末	259
第9章	戦前の御木本の市場活動の歴史的理解	264
第1節	ミキモトの事業の一般的理解と本研究の理解の焦点	264
第2節	海外市場への参入過程への理解	268
第3節	御木本が挑んだ海外の真珠市場の理解	274
第4節	真珠市場への御木本のプロモーションの理解	280
第5節	真珠市場での御木本のチャンネル活動の理解	290
第6節	御木本のグローバル・チャンネル形成の理解	294
第10章	国内と海外の市場活動比較とグローバル・チャンネル形成の合理性	305
第1節	国内での市場活動	305
第2節	アメリカとヨーロッパの市場活動	307
第3節	御木本の国内と海外での市場活動の比較	308
第4節	御木本の国内事業と海外事業の経済合理性	310
第11章	おわりに	319
第1節	結論と意義	320
第2節	本研究の限界と今後の課題	324
参考文献		- 1 -
謝辞		- 1 -

## 第1章 はじめに

### 第1節 問題意識

ラグジュアリー・ブランドのグローバルな市場拡大が続いている。1999年から「世界の高級品市場レポート」を年次発行しているベイン・アンド・カンパニーによれば、2017年のラグジュアリー市場規模は2,540億ユーロ<sup>1</sup>としている。いまやラグジュアリーは、一部の限られたエリートだけではなく、量産されて多くの人々の手に届く代物になっている<sup>2</sup>。この世界的なラグジュアリー市場の拡大は研究者にも注目されている<sup>3</sup>。

日本はモノ作りに長けている企業が多く、高性能・高品質製品として世界に知られるブランドが多いが、ラグジュアリー・ブランドとしての存在感は高くない。例えば、クルマではレクサスのブランドがあるが、これもヨーロッパでは苦戦を強いられている<sup>4</sup>。Kapfererは「レクサスは上位プレミアムを代表するよくできた車であるがラグジュアリー車ではない<sup>5</sup>」という。グランド・セイコー<sup>6</sup>はグローバルで販売されるラグジュアリーウォッチであるが、パテック・フィリップやオーデマ・ピゲと比べるとその価格は桁違いである。そのなかで、デロイト・トーマツのラグジュアリー・ブランド企業上位100社<sup>7</sup>のなかに「ミキモト」が日本企業のブランドとして名を馳せ、グローバルにその地位を得ている。ミキモトは海外からも評価されるラグジュアリー・ブランドである。しかし、そのミキモトがブランドとしてグローバルな地位を築

---

<sup>1</sup> 市場規模は個人向けのラグジュアリー商品であり、車、家具、ホテル、ワインやスピリッツの酒類、アート、プライベート・ジェット、ヨットやクルーザーは除かれる。詳細はBain & Co. (2018)を参照されたい。

<sup>2</sup> Kapferer & Laurent(2016); Okonkwo(2007,p.225); Silverstein & Fiske(2003); Twitchell(2002); Yeoman & McMahon-Beattie(2018); 寺崎,(2013)。

<sup>3</sup> Cristini et al. (2017); Heine (2017); Ko et al.(2019)。

<sup>4</sup> 2018年5月31日トヨタ東京本社に於ける筆者のレクサス・インターナショナル・ブランドマネジメント部部長高田敦史氏へのインタビューによる。

<sup>5</sup> Kapferer & Bastien (2009,邦訳94頁)。

<sup>6</sup> 例えば、機械式時計のグランド・セイコーの日差は-3~+5秒で、スイスクロノメーター規格スイスで生産される機械時計の3%程度にしか認定されない日差-4~+6秒の性能をさらに上回る。長沢(2014,23頁)は「もっと高く売れるはずなのに売れずにいる」とある。

<sup>7</sup> 個人向けのラグジュアリー商品であり、靴、衣料、バッグ、小物、アイウエアなどのアクセサリなど、デザイナーアパレル、ラグジュアリージュエリーや時計、プレミアム化粧品や香水の4つのカテゴリーとしている。詳細は、Deloitte Touche Tohmatsu Limited(2019)を参照されたい。

いたのは戦前のことである。しかも、そのグローバルな販売網は明治の終わりから昭和のはじめにかけて構築されてきたものである。

日本のマーケティング概念の導入が戦後の1955(昭和30)年以降とされることを考えると、ミキモトは戦前にどのようにして海外への市場参入を果たすことができたのか、また、いかなる事業形態をもって市場に挑んでいたのかは、非常に関心の高いところである。

ところが、ミキモトをマーケティング視点で整理した研究はほとんど見当たらない。御木本幸吉の伝記は数多く書かれている。また、養殖水産や宝飾品関連でミキモトについて書かれた文献は少なからず存在する。しかし、ミキモトが海外市場に参入していく過程や海外での具体的な市場活動という点ではよくわからない。つまり、これまでミキモトの対市場行動については、ほとんど触れられてこなかったのである。

本研究では、マーケティングの概念が存在しない戦前の日本に、ミキモトがどのような段階をもってグローバルにチャンネルを形成していったのか、その過程を捉えたいと考えている。その手順としては、まず、日本国内の事業がいかにしてつくられたのか、国内での市場活動を知らねばならないであろう。最初に試行錯誤を続けるなかで出来上がった国内の事業体制がいかなるものであったのかを捉えたい。

次に、国内の事業の形成過程を理解したうえで、国内事業との関わりから海外市場に参入していく過程を捉えたいと考えている。それには市場参入のアプローチをわけて記述する必要があると考えている。このアプローチのもとで海外市場への直接的な活動が開始される。海外の顧客と直接取引することになると、これまで国内からは見えていなかった海外市場のチャンネル問題に直面することになる。一筋縄ではいかないチャンネル管理の問題にあたるなかで、今後の海外市場の活動を方向付けることになる。明治期の海外市場参入に何がチャンネル問題となったのか、そして、それに対してミキモトはどのような対応をおこなったのか、ここでは、チャンネル問題への対応をとりあげたいと考えている。

そして、参入後の市場活動を本格化させようとするときに大きな流通障害が立ちはだかることになる。ミキモトはこの障害をどのようにして克服してミキモト・パールの存在感を築くことができたのかを記述したいと思う。

その後の海外市場の拡大期では、国内市場で捉えたのと同じように製品政策、プロモーション政策、チャンネル政策の基本的なマーケティング・フレームで記述していくことで、ミキモトの海外での対市場活動を浮かび上がらせたいと考えている。これには大きくヨーロッパ市場とアメリカ市場にわけて記述する。わけて記述することでアメリカとヨーロッパとでは市場が異なり、ミキモトのマーケティングもチャンネル政策とプロモーション政策において異なる点が現れるように思える。

以上の歴史叙述のあとで、戦前のミキモトの市場活動についてどのような歴史的理

解がおこなえるのかを総合して考察することにしたい。プロモーションとチャンネル形成がミキモト・パールの市場浸透にどのような役割をもっていたのか、また、国内と海外の事業に現れた違いは何であったのかについての理解を示したいと思う。これらができる限り時系列にそのミキモトの活動の歴史的な記述をすることで、ミキモトがグローバル・チャンネルを形成していく市場行動の因果的な関係を捉えることができると考えている。

最終的には、ミキモトが挑んだ市場とはどのようなものであったと捉えられるのか、また、いかなる制約状況のもとでグローバル・チャンネルが形成されたと捉えることができるのかについて、その歴史的な因果関係からの理解を示したいと考えている。そして、その結果、出来上がったミキモトのグローバル・チャンネルの経済合理性について流通論の立場からの考察もおこないたいと思う。

以上のリサーチ・クエスションのもとで、本研究の構成について述べておきたい。

## 第2節 本研究の構成

本研究の構成において、戦前のミキモトの歴史叙述を事業の時代区分と合わせて示しておきたい。また、以降では、ミキモトはブランド名としてのミキモト(あるいはMIKIMOTO)にこだわりのない限り、当時の企業名の御木本として記述する。

御木本の事業を理解するにあたって、現在のような養殖真珠が誕生するには、半円真珠と真円真珠の大きな2つの段階があることを先に述べておきたい。養殖の半円真珠が市場に現れるのは明治期の終わり頃で、真円真珠が上市されるのは大正期中期である。これに対応するかたちで、本文の記述は大きく「半円真珠の事業期」と「真円真珠の事業期」にわけている。

「半円真珠の事業期」において、御木本は半円真珠の養殖法を確立し、その生産の安定をうけて店舗を構え、国内の生産と販売の事業を固めていく。そして、独自の事業モデルを確立していく。これを「国内の事業形成」の時期と捉えている。

また一方で、この「半円真珠の事業期」は、海外にアプローチをかけ、海外への市場参入を図っていく時期でもある。それは、やがて代理店の設置から支店展開へと進展していく。そのあいだを「前期の海外アプローチ」として捉えている。

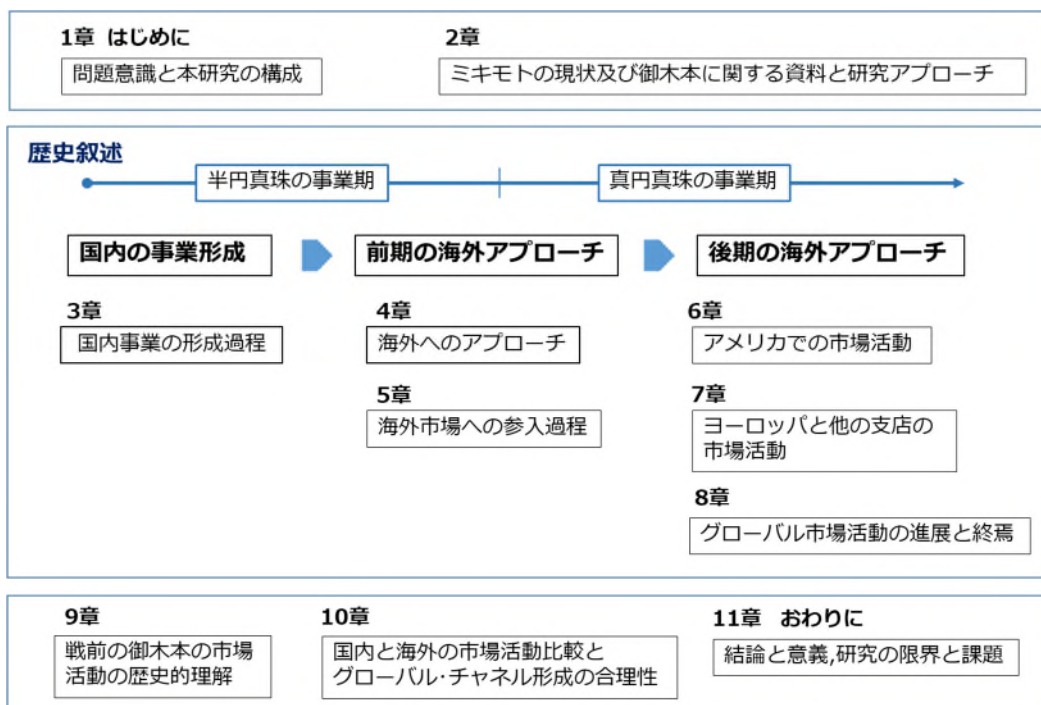
その「前期の海外アプローチ」のあいだに養殖の真円真珠が開発され、事業は「真円真珠の事業期」へと移っていく。この時期に養殖真円真珠の生産の安定をうけ、海外の支店展開が本格化し大きく発展していくことになる。このところを「後期の海外アプローチ」として括っている。

つまり、国内については「国内の事業形成」と、海外については「前期の海外アプローチ」と「後期の海外アプローチ」として、大きく3つのパートに分けている。

以上が3つのパートが本文の歴史叙述の大きな構成であるが、これを本研究全体

の章立てと合わせて、以下の図1-1で示しておきたい。

図 1-1 本研究の構成図



出所：筆者作成。

次の第2章では、現在のミキモトの状況とこれまでの御木本に関する文献や資料を述べてから、本研究で利用する史料と研究の方法論を提示する。

第3章からが御木本の歴史叙述となる。第3章は御木本の「国内の事業形成」の過程を記述する。これが先の国内の事業体制がいかなるものであったかというリサーチ・クエスションに対応する部分となる。

第4章から視点を海外展開へ移し「前期の海外アプローチ」部分に入る。第4章は「海外へのアプローチ」として、どのようなアプローチがおこなわれたのかについて記述する。このアプローチの理解のもとで、第5章で「海外市場への参入過程」を記述していく。これは海外に代理店を設置していく過程であり、御木本の海外市場参入の葛藤を記述する。先のリサーチ・クエスションの海外チャンネル管理の問題に対応する部分となる。第5章の後半では、独立支店を形成し海外市場での現地活動を本格化させる過程で、大きな障害が立ちはだかる。これをいかにして克服していくのかを記述する。ここで御木本が対峙した真珠市場とは何であったのか、そしてミキモト・パールの存在感をいかにして築くことができたのか、このリサーチ・クエスションは、「後期の海外アプローチ」の市場活動と合わせて第9章で答えていきたいと思う。

「後期の海外アプローチ」として、第6章では、「アメリカでの市場活動」についての記述をおこなう。そして第7章は、第6章の記述に呼応するかたちで「ヨーロッパと他の支店の市場活動」として、ヨーロッパ及び他の支店の市場活動を国内の状況も含めた御木本のグローバルな活動としての記述をおこなう。第8章では、さらにその活動がどのような展開をみせるのか、第二次世界大戦禍に巻き込まれるまでを扱い、歴史叙述の最終章とする。

第9章は、本文の内容を総括して本研究の史料の解釈によって得られた知見は何であったのか、先のリサーチ・クエスションに応答するかたちで整理する。海外市場参入はどのように理解されるのか、御木本が挑んだ市場とはどのように捉えられるのか、その上でプロモーションとチャネル政策はミキモト・パールのブランドの確立にどのような意味をもったのかを記述する。現在のミキモトには、社史や伝記によって形成されたミキモトの理解がある。これが、本研究が対市場活動に焦点をあてたことによってどのような理解を示すことができるのか、特に御木本のグローバル・チャネル形成がどのような理解が得られるのか、第9章では本研究の「戦前の御木本の市場活動の歴史的理解」を示したい。

さらに第10章では、国内と海外事業によって生じた市場活動の違いに焦点をあてて、事後の見え方からグローバル・チャネル形成の流通経済合理性について考察をおこなう。第11章で、本研究の総括として全体を振り返り、本研究の意義と今後の課題について述べて本研究の結章としたいと考えている。

## 第2章 ミキモトの現状および御木本に関する資料と研究アプローチ

第2章では、本文に入る前にミキモトの現在の状況に触れ、日本の宝飾品<sup>1</sup>業界でのミキモトの位置づけと、その企業状況を確認しておきたい。そして、ミキモトに関連する先行研究と二次資料、及び本研究で利用する史料について説明し、本研究のアプローチについて述べておきたい。

### 第1節 現在の宝飾品市場とミキモトグループの位置づけ

矢野経済研究所の日本の宝石・貴金属小売市場規模の推計推移によると、2000(平成12)年の市場規模は1兆3,707億円であった。市場規模は全体として縮小傾向にあったが、2015(平成27)年より微増を続け2019(令和元)年の小売市場は9,691億円と推定されている<sup>2</sup>。素材別でジュエリー市場で見ると、ダイヤモンドジュエリーが概ね半分を占める。真珠ジュエリーは約15%の比率である<sup>3</sup>。小売市場価格を反映したものではないが、株式会社ミキモトの売上高<sup>4</sup>は263億円で、株式会社タサキ<sup>5</sup>が223億円とこれに続く。

次にミキモトの企業構成であるが、ミキモトが法人化するのは1949(昭和24)年で、戦前の個人商店時代の2本立ての経営を引き継ぐかたちで法人成りする。その2つとは、真珠の養殖・加工の生産部門と、小売・輸出・卸の販売部門である。真珠の養殖・加工部門は御木本真珠株式会社となり、初代社長に御木本幸吉が就任する。その3ヶ月後に、小売・輸出の販売部門が株式会社御木本真珠店となり、幸吉の孫の御木本美隆が社長に就任する。両社は昭和40年代の真珠不況を経て1972(昭和47)年に合併し、株式会社ミキモトとなり現在に至る。

株式会社ミキモトの主要な関連会社は3社ある。貴金属装身具及び宝飾品の製造、卸販売をおこなう株式会社ミキモト装身具と、医薬品や化粧品と工業薬品などの製

---

<sup>1</sup> 山口(2016,130頁)によると宝飾品は、英語のJEWELRYの訳語で、宝石と貴金属の素材を組み合わせて、身を飾るために作られた工芸品をいう。宝飾品を含めて、素材を問わず人の身体を飾るためのものを装身具としている。

<sup>2</sup> 矢野経済研究所(2020)。

<sup>3</sup> 経済産業省製造産業局生活製品課(2016)。

<sup>4</sup> 第80期の決算公告(2019(令和元)年12月18日)によると、2019年8月決算期の売上は、263億円、売上原価97.6億円(36.8%)、営業利益35.3億円(経常利益38億円)、従業員数は724名である。総資産473億円(内純資産235億円)であり、安定した財務基盤にある。

<sup>5</sup> 2017(平成29)年7月に株式会社スターダストへの吸収合併により上場廃止となっている。そのため、これは2016(平成28)年10月期の有価証券報告書による数値である。

造販売をおこなう御木本製薬株式会社、そして観光事業をおこなう株式会社御木本真珠島である。いずれも戦前の個人商店時代の御木本にあった事業である。1940(昭和 15)年の奢侈品等製造販売制限規則により、真珠の生産はすべて中止となるが、これらの事業は、次のように戦中を生き抜いて現在に至っている。

ミキモト装身具は、1907(明治 40)年に設立した御木本金細工工場に始まる。金細工工場は技術者が十数名に縮小されたが、技術保存のため日本美術及び工芸統制協会<sup>6</sup>により金・銀・プラチナの製作が許可され造幣局の下請工場として、産業戦士におくる勤労顕功章の製作をおこなうことで存続する。

御木本製薬は、真珠養殖を存続させる意図のもとに設立された。元々、小粒の真珠(芥子)は中国人に買い取られていた目薬の原料でもあった。真珠養殖には時間を要し、一旦、真珠養殖を止めてしまうと、養殖を一から手掛けるには稚貝の育成に始まり最低でも 4 年から数年を必要とする。戦後の真珠事業をスタートさせるためには養殖を継続しておく必要があった。そのため製薬会社を買収し<sup>7</sup>、海軍病院の結核療養剤を生産することで、真珠養殖を存続させた。

御木本真珠島は、最初に幸吉が養殖を成功させた相島が元の名称である。1897(明治 30)年に幸吉が大隈重信を早稲田の邸に訪問したときに談じた「真珠宮<sup>8</sup>」、そして福沢諭吉<sup>9</sup>との対談で着想をえた「国民外交」が実現している。はやくも大正の初期からテクニカル・ツーリズムを行っている<sup>10</sup>が、戦後は米軍将校やその家族がパール・

---

<sup>6</sup> 戦中の 1943(昭和 18)年に設立される。

<sup>7</sup> 軍事下の企業整備令のために新会社の設立は一切認められなかった。そのため、四日市市郊外の伊藤製薬の買収となり、その本社を鳥羽町 367 に移転したところから始まる(御木本真珠発明 100 年史合同編纂委員会,1994,247 頁)。

<sup>8</sup> 乙竹(1950,307 頁)には、最初の国際博覧会である 1851 年のロンドン万国博覧会のクリスタル・パレスの話聞き「西欧に水晶宮というものが外国にあるなら真珠宮なるものを造る」と日本にパール・パレスの設置を談じたとある。

<sup>9</sup> 乙竹(1950,395 頁)には「シカゴ博に出品した国の補助金請願の事務で東京にでた年の暮れに芝三田臺(台)町の「諭吉」を訪ねた」とある。これは、1893(明治 26)年のコロンブス博覧会が終わったあと 1894(明治 27)年の年末と思われる。乙竹(1950,396 頁)には、「真珠養殖事業の計画を述べその意見をたたいた。「それは面白いことだ、大小たくさん真珠を産ませて、大きな玉は欧米人に売って装身の具とさせ小さな玉は中国人に裁いて薬剤とさせる、大丈夫だ、しっかりやり給へ」と賞賛と激励を加えたものである」とあり、このときに「国民外交」の構想をもったものと思われる。

<sup>10</sup> 乙竹(1993,247 頁)には「最初は養殖場を人、特にジャーナリストや著名人に見て貰い、御木本の真珠は偽物や「まやかし」でなく人間が苦勞して「ホンモノ」の真珠を造っているということを見せる必要から起こったものだった」また、「公認してもらうには一人でも多くの人に確認してもらうことが必要だった」と記述されている。



キングとして伝説になっていた幸吉に会おうと御木本の養殖場の訪問が始まる。これが現在の観光事業に至っている。次に御木本の事業を追える先行研究について示しておきたい。

## 第2節 ミキモトに関する先行研究と社史

御木本幸吉<sup>11</sup>の人物伝なる伝記は多く出版されている。戦前に書かれたもので、現物を確認できるものは、渡邊慎治 1908(明治 41)年『現代實業家月旦 天才乎人才乎』、1917(大正 6)年大日本工業教育会『発明家物語』、昭和 5 年に平凡社から『新人國記 名士の少年時代』、昭和 6 年の萬里閣から『運・鈍・根でいく』のなかで「御木本幸吉」の章が設けられ、昭和 8 年の昭和教育出版社から『養殖真珠の発明家御木本幸吉苦闘傳』とその後も続く<sup>12</sup>。戦前は養殖真珠の発明家の幸吉に焦点をあてた記述が中心である。

戦後になって幸吉の 4 女あいの夫で文学博士教育学者であった乙竹岩造(1948)『御木本幸吉』(培風館)と(1950)『伝記御木本幸吉』(講談社)がある<sup>13</sup>。これは、御木本幸吉の全体像を描くもので、乙竹あい(1993,256 頁)によると、1937(昭和 12)年夏に、幸吉の自分の一代記を口述して刊行したいという望みから軽井沢の万平ホテルで二週間滞在して乙竹岩造に記述させたものであるという<sup>14</sup>。その後の伝記はこの乙竹の記述が元になっている<sup>15</sup>。

---

<sup>11</sup> 以下、御木本幸吉をこだわりのないかぎり幸吉とする。

<sup>12</sup> 他に鶴見俊輔(1930)「智運命 御木本幸吉」『私の哲学』中央公論社、北垣恭次郎(1941)『近代日本文化恩人と偉業』明治図書、同『養殖真珠発明の世界的偉人 御木本幸吉翁』、間々田隆(1942)『養殖真珠の発明者御木本幸吉』がある。詳細は野田(1996)を参照されたい

<sup>13</sup> 幸吉の口述筆記をしたものであるが、その後に調査考証を行い「かくて、もっぱら、主力を調査と考証とに注いで、潤色を加えず蛇足を添えず、事実のとおり、ありのままに、これを素描し去り、これを宣明し来ったのである」(1950,2 頁)とある。

<sup>14</sup> この口述に乙竹あいも同席している。幸吉は軽井沢が嫌いであったが、生涯のうちにこの時だけ軽井沢を訪れた。幸吉がこの口述にいかにか力をいれていたかがわかるとある(乙竹,1993,256 頁)。

<sup>15</sup> 幸吉伝の代表的なものでは、身内の手による伝記として、長男の御木本隆三の(1961)『御木本幸吉』時事通信社、孫の美隆が乙竹あいの記憶を聞き出し記述した、乙竹あい(1993)『父、御木本幸吉を語る』、美隆自身が記した御木本美隆(1981)『御木本幸吉の思い出』御木本真珠島史料編纂室がある。これまでの幸吉伝を、歴史的な資料をもとに見直し、客観的批判的に再構成された伝記として大林日出雄(1971)『御木本幸吉』がある。その後真珠発明 85 周年を記念して、ミキモト真珠島企画室の協力をえて厚く書かれた伝記としては、源氏鶏太(1980)『御木本幸吉伝 真珠誕生』がある。

ミキモトに関連する文献は、真珠産業<sup>16</sup>、国の真珠産業政策とその法的関連、水産養殖研究<sup>17</sup>、生物史学、宝石学、宝飾文化史、宝飾デザインと幅広い分野<sup>18</sup>からミキモトについて触れられている。これらは、戦前の御木本の事業活動を理解するうえで補助的な資料となるものの、御木本の事業についての記述は、その分野の関心にとどまった限定的な範囲でしかない。御木本の市場活動や事業経営などの経営学視点からの文献や研究は極めて少ない。市場活動が不明瞭であるのは、これまで日本の宝飾品産業自体があまり経営学の研究対象になってこなかったというところにも理由がある。

経営学の視点からでは、生島(1999)、藤井(2009)と Sato(2017)がある。生島(1999)は幸吉の経営者行動に焦点をあてたケースとして記述したもので、経営史として書かれたものは、藤井(2009)しかみあたらない。

藤井(2009)記述の中心は、幸吉が御木本真珠と呼ばれる半円真珠の養殖に成功し、真珠王に至る幸吉の活動についてであり、その間の真珠養殖過程と海外での真珠真贋論争に言及している。副題のミキモト・ブランド戦略については、国内外の博覧会に数多く出品したこと、皇室と出会い皇室御用達となったこと、イベントで起こった出来事にもマス・メディアの利用があったこと、そして幸吉本人が広告塔となったことなどの要因により、御木本経営の土台にあったのはイメージ戦略によることを示している。対市場活動については、海外の情報を吸収し、金属加工工場をもち技術力をもったこと、装飾デザインの加工をもつことでミキモトのスタイルを築いたことが記述される。しかし、市場活動の出来事の記述は断片的で、マーケティング活動がどのようなものであったのかについての説明は乏しく、その内容はこれまでの二次資料の域をでない。

Sato(2017)は、御木本が、製品の品質や製品を高い技術で仕上げ、ラグジュアリーな店舗を構え、顧客との関係を築いていく販売戦略を示す。幸吉が真珠養殖の特許を自らのものとし、海外での展示会に出品に始まり、発明王として名声を作りあげていくパブリック・リレーションを重視する。特に真珠島での皇族や海外からの賓客を数

---

<sup>16</sup> 真珠の消費、生産、流通に関する研究として浦城晋一(1970)『真珠の経済的研究』東京大学出版会、そして丹下孚(1986)『日本真珠産業論』真珠新聞社他がある。真珠産業全体の歴史、業界全体について客観的に分析した記述のなかに戦前の御木本の養殖事業が触れられている。

<sup>17</sup> 御木本幸吉の真珠発明を養殖や特許に関する史料を洗い直し、批判的に整理したものに、久留太郎(1987)『真珠の発明者はだれかー西川藤吉と東大プロジェクト』勁草書房がある。養殖にかかわった背景を幸吉とかかわった人々視点から当時の状況をみることができる。

<sup>18</sup> これらの他の文献については本文中の関連に合わせて示したい。

多くもてなしたことによって互酬的な贈与が働きブランド価値を高めたと強調する。幸吉の真珠島での迎賓によって、訪問客は素晴らしい歓待や土産を受ける。その訪問客の評価は、幸吉の歓待への社会的道義性を感じた返礼であり、ミキモトのブランド・イメージを高めていくことにつながったという主張で、モースの贈与論を背後に御木本の事業活動をみたものである。確かに、返報性は人々の心理として存在し、権威による社会的影響力は高い。しかし、その記述は貴賓客の訪問についてその時の新聞報道の記述を史料としたもので、御木本の事業活動がどうあったのか、歓待が対市場活動のなかでどのように影響したのかを示すものはない。歓待のプロモーションはミキモト・ブランドの構築の部分的な要素であって、その記述にはパブリック・リレーションへの傾斜が感じられる。

御木本のアメリカの事業について記述されたものに佐下橋(2015)がある。佐下橋(2015)は日米関係史の枠組みにおいて、1930年代から日米の開戦までの御木本がおこなった事業を追う。開戦に至るまでの両国の関係の状況について、御木本真珠を通して交わされたコミュニケーションの状況を記述する。アメリカでおこなわれた万国博覧会での出品とその人々との接点の状況、幸吉のアメリカ視察において著名人の会談とその報道の取り上げられていく様子が記述されている。このなかで瀬尾壽三の書簡が引用されニューヨーク支店の店舗の状況が示されている。現地の従業員を雇い、御木本真珠が次第にアメリカに受け入れられていく過程を描く。しかし佐下橋(2015)は、日本の御木本真珠がアメリカ社会に受容される過程を通して日米の関係の史的展開をみる。佐下橋(2015)のアメリカの事業活動の記述は、市場活動の記述ではなく日米関係史を描くという視点にある。

以上が、これまでの御木本の事業に関連する文献および研究であるが、御木本の対市場活動の視点からその事業展開の過程を記述するには、いずれも断片的な範囲の記述におさまったもので、御木本が戦前に行ってきた市場活動を記述し、その動的な展開過程を捉えるものではない。

その点でいうと、社史はその企業の社内資料によって裏づけられた総合的・体系的歴史情報であり、その企業の歴史の変遷を知ることができる<sup>19</sup>。社史は著者が明記されず、「勝者の歴史」や創立記念周期に発行される非売の記念品や企業PRという批判もあるが<sup>20</sup>、村橋(2002,3頁)は、時系列的なデータが得やすく、また出来事の実

---

<sup>19</sup> 日本社史研究所編(1984),13頁。経営史が学問的分野としての地位が固まり、企業史研究が始まったのは1955(昭和30)年頃とする。歴史情報としての社史であるには、経営史学からの批判に耐える内容と水準をもつ必要があり、社史編纂のための社内体制、編集の手順、オーラルヒストリーを含め資料の収集と整理法について詳述されている。

<sup>20</sup> 四宮(2000)；芝(1990)。

を調べやすく、産業や経済史、技術史、文化史、風俗史の研究書となるという。しかも、日本には200年を越える長寿企業が3,000社以上存在し<sup>21</sup>、日本の最初の社史は1913年の日本銀行の『沿革史』とされる。その後は第一銀行の他金融機関に続き、製造業では1920年に明治製菓、翌年の明治精糖とある<sup>22</sup>。村橋(2002,3頁)は、日本は明治から刊行が続く世界に冠たる「社史大国」であるという<sup>23</sup>。

経営の視点からも経営の足跡が統一的に理解することができ、経営諸環境との関連や企業の特徴、関連した社会的事件の記述がある。この点で社史はケース・スタディの宝庫といえる<sup>24</sup>。日本社史研究所(1984)が「社史とは会社の歴史的情報を、内部資料に基づいて客観的かつ体系的に、会社自身の責任において提供するもの<sup>25</sup>」と定義するように、社史の作成にあっては企業の各部門から組織横断的に編纂委員が招集され、時には外部の専門家を交えて実行機関である編纂室や意思決定機関である編纂委員会のもとに社史が編まれている。やはり、社史は内部資料を客観的に体系的に記述されたものであり、経営研究にとって個別企業の歴史を体系的に知るうえで最も重要な二次資料となる。

ミキモトの社史については、株式会社ミキモトだけでなく前節で記述した株式会社ミキモト装身具や株式会社御木本真珠島のグループ会社の事業視点からの体系的な社史がある<sup>26</sup>うえに、広報部がそのときのイベントの関心から整理された社史や<sup>27</sup>、

---

<sup>21</sup> 同上。

<sup>22</sup> 浅田(2019),39頁。

<sup>23</sup> 村橋は日本で発行された社史のうち1万冊に目を通して、累積刊行点数、年間の発行点数の多さ、企業規模や業種を問わない幅の広い分野での刊行、周年ごとに繰り返し刊行される経常性…どれをとっても他に類を見ないとある。

<sup>24</sup> 四宮(2000)；村橋(2002),31頁。

<sup>25</sup> 日本社史研究所編(1984,4頁)

<sup>26</sup> ミキモトグループの3社がそれぞれの社史を出版している。まず、株式会社ミキモトを中心にグループ会社の合同によるもので、御木本真珠発明100年史合同編纂委員会(1994『御木本真珠発明100年史』)があり、以降はミキモト社史(1994)としている。株式会社ミキモト(1993)『輝きの世紀 御木本真珠発明100周年記念』は、ミキモト社史(1993)としている。横浜礼吉(1968)『御木本真珠75年の歩み』の横浜礼吉は、幸吉に仕える後の大番頭となった一人で、これは当事者の監修による社史の記録となる。

株式会社ミキモト装身具の社史として、創業100周年実行委員会(2008)『ミキモト装身具100年史-御木本金細工100年のあゆみ-』があり、これ以降はミキモト装身具(2008)としている。株式会社御木本真珠島によるものとして、御木本真珠島(1991)『御木本真珠島40年の歩み-開島40周年記念誌』と、同(1979)『御木本真珠島の歩み』がある。

<sup>27</sup> その時のイベントに合わせて作成されたものとして2013年『ミキモトの広告にみる

社内報<sup>28</sup>にも当時を回顧する記述がある。グループ会社の事業からの視点の社史があることは、御木本の企業史全体を知るうえで極めて貴重な二次資料となる。しかしながら、内部者の手によって記述された沿革記録とはいえ、それが後年の昭和後期や平成期に作成された資料となると、なかには相互に矛盾する記述もあり、史実は他にあったのではないかという可能性もあらわれてくる。

これまでミキモト研究と社史という重要な二次資料について述べたが、これらは後に書かれたものである点でその弱点もある。そのため当時の市場行動を知るには、当時を知ることでできるアーカイブスを吟味し、その一次史料とこれら二次資料の双方から捉え直して、書かれた出来事を突き合わせて検討し再構成するという手順が必要となってくる。この問題に対して、次節で社史を含めた二次資料とアーカイブスとの位置づけを示し、本研究でアプローチする方法を示したい。

### 第3節 二次資料とアーカイブスとの位置づけと研究方法

歴史上の史料については、その史料の信頼性に対する史料批判が必要といわれる。この点に関し、林屋(1975,96頁)は「歴史史料は「現地性」と「同時性」という二つの基準に照らされなければならない」として古代史の総合性をこう評価する。

古代史文献史料に『古事記』や『日本書紀』は日本という「現地性」をもっているが、「同時性」という基準では非常に弱い。『魏志』倭人伝は、「同時性」の基準ではかなり高いが「現地性」の点ではまったく弱い。ところが、遺跡や遺物といった考古学の史料というのは、その時その場のものであるという点で史料価値は非常に高い。『魏志』倭人伝には、こういう非「現地性」という盲点があって、『古事記』や『日本書紀』には非「同時性」という弱さがある。古代史の総合性として、考古学や民族学の力を借りて、歴史家は「同時性」と「現地性」をも満足するような「史料」を頭の中で作り出してゆかねばならないとする。

猪木(2006)は、記述の対象と同じ場所で書かれたものかどうかという「現地性」とその対象と同じときに書かれたかどうか「同時性」の二軸で評価する林屋の考えを引用して<sup>29</sup>オーラル・ヒストリーを評価する。過去の事柄を現場と離れたところで記憶

---

美の世界展図録』2014年『ミキモト真珠発明120周年記念：輝きを紡ぐパールネックレス展図録。2015年『銀座から世界へ世界からGINZAへ：銀座と共に歩むミキモト展図録』がある。

<sup>28</sup> 社内報は1963(昭和38)年に始まりその後1974(昭和49)年2月創刊の「さろん・ど・みきもと」に引き継がれている。

<sup>29</sup> 猪木は、「林屋辰三郎「神と王の遍歴<その一>」『野性時代』2月号182-183頁の記事を、山本七兵『日本はなぜ敗れるのか-敗因21箇条』(角川書店,2004年)で知った」とある。

に頼りながら語ってもらうオーラル・ヒストリーに適応すると、歴史資料としては現地性と同時性がなく史料として価値はないかもしれない。しかし、語り手が生きた時代の雰囲気を知ることができるか否かで補強資料としては十分な価値があるとする。平野・三井・藤田(2021)は、「現地性」と「同時性」の低いオーラル・ヒストリーの対局にあるものとして「落書き」を捉える。「落書き」は「現地性」と「同時性」の高いものであり、歴史資料として残らない人々の声を汲み取ることができ、心性史を描くための貴重な歴史史料となるとしている<sup>30</sup>。

また猪木(2021)は、その社会に書かれた制度やルールがあるからといって社会がその通りに動いているとは限らず、社会研究に重要なのは「実際にいかに運用されていたか」であり、社会研究の方法論として、林屋の「現地性」と「同時性」の基準は、「書かれた資料」の信用性を判断する重要な目安を与えてくれるとする。その説明に林屋の記述を引用する。「『魏志』倭人伝の語句をいくら詮索してみても、それは『魏志』倭人伝の文献としての研究にはなるでしょうが、そのままそれが、日本の歴史を解明したことにはならない<sup>31</sup>」と、我々は書かれたものが真実だと思い込んでしまう傾向があるが、誰がどんな目的をもって誰を読み手として想定して書かれたものなのかについて、十分検討しておかないとほとんど価値がないような文書資料を論拠に議論しかねないことを説明する。書かれた理念や目的を実証的な分析にそのまま使うことはできない。そうあること(Sein)と、当然こうあるはずだ(Sollen)を混同してはならないとする。

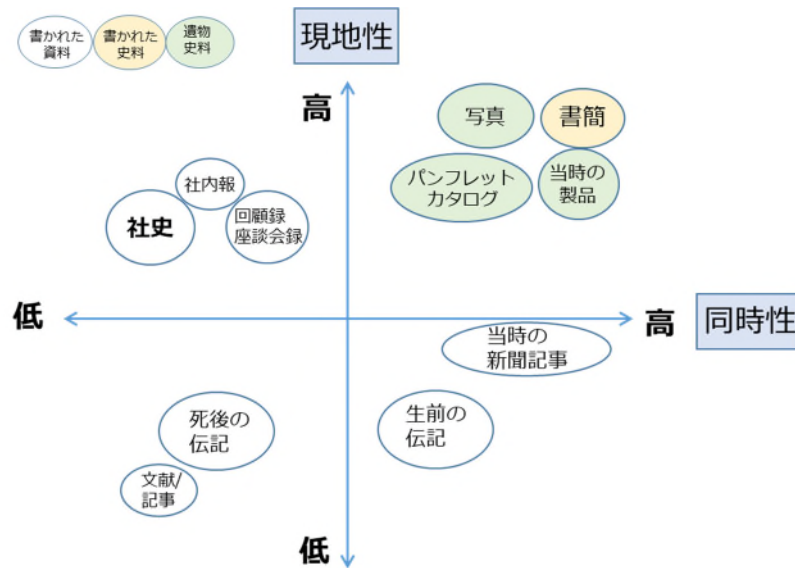
これらの方法論的な議論のもとに、本研究で利用する「書かれた」社史とその他の史料との関係を以下の図に位置づけてみたい。

図 2-1 「現地性」と「同時性」による社史と史料の位置づけ

---

<sup>30</sup> 角(2021,67-69頁)は、神戸大学社会学系図書館に蔵書される、日本の経営学部の創設者である平井敬太郎先生自身によって1932年に寄贈された『経営学入門』に書き込まれた学生たちの落書きの頁を紹介する。当時の経営学をめぐる学生の間で交わされる溢れんばかりの批判や応援の落書きに「何に云うチョルカ 平井敬太郎」と平井先生本人までが参戦する。経済学や商学に向けられていたなかでの新たな学問「経営学」の登場を背景に、その筆跡や口調から二次資料では得られない、平井先生と学生との距離の近さや当時その場で交わされた学問論争の熱量が伝わってくる、とある。

<sup>31</sup> 猪木(2021,12頁)。猪木は林屋辰三郎「神と王の遍歴<その一>」『野性時代』2月号を引用している。



出所：林屋(1975),95-96 頁;猪木(2006),(2021)10-12 頁の記述をもとに筆者作成。

図 2-1 では、資料と史料を区別して、史料はハイライトして、「書かれた史料」とそうでない物的な「遺物史料」を色分けして、「現地性」と「同時性」の二軸の上に表示している。

資料としての社史は、社内で書かれたものであるから現地に近いところで書かれている。社内に残された史料や当時の製品、社内に伝わる遺物や逸話も利用可能となるだろう。しかし、同時性という基準では、後から完成されたもので低いものとなる。これは、伝記についても同じことが言えるが、幸吉から直接聞いて書かれた生前の伝記と、後年に書かれた伝記とでは同時性という基準では、生前の伝記がより価値の高いものとなる。

例えば、幸吉の四女あいの夫である帝国大学文学博士の乙竹岩造による 1950 年の伝記は、1937(昭和 12)年夏に軽井沢の万平ホテルで二週間滞在してヒアリングしたものである。そして、その執筆には「かくて、もっぱら、主力を調査と考証とに注いで、潤色を加えず蛇足を添えず、事実のとおり、ありのままに、これを素描し去り、これを宣明し来ったのである<sup>32</sup>」とある。また、幸吉の没後の伝記であっても、幸吉の長男でラスキン研究者の隆三は「よいことは書ける、悪いことはなかなか書けない。父や自分のことを書こうと思うと次の世代の人々か考えるのあまりに筆のすすまぬこともある。主観的な批評は難しい。客観的な批評家にはなりやすいものである…中略…正直に書くことの苦しさを味わう」とある。後の伝記は初期の伝記を参照し

<sup>32</sup> 乙竹(1950),2 頁。

ている。昭和の後半に書かれた伝記となれば、初期の伝記の記述がいかにして検証されたによってその信頼性が変わってくる可能性がある。他の研究文献は、そのテーマに即した内容で、宝石学や水産学や他の関心から当時を補足する資料となる場面もでてくるが、これらの二次資料も同様に「同時性」「現地性」の低いものである。

当時を知る社員の回顧録や社内報の記述、そして業界の座談会録は、社史と同様に同時性は低いが、社史や伝記の内容を補足したり検証したりできる貴重な資料である。著書として出版されたものもあれば、社内の記録文書や社内報として記録されたものがある。これは猪木(2006)のいうオーラル・ヒストリーに近いものかもしれない。座談会の状況やOBたちが熱く語る内容から、その当時の時代の雰囲気を知ることができる。

これに対して、同時性の高い記録は当時の新聞記事や雑誌記事である。現地性という意味では離れてしまうが、その時の出来事が、いつ、どういう状況のもとで何が起こったのかを知ることができる。戦前の古い新聞や地方紙はデータベース化されていないものが多く量的な情報は十分ではないが、御木本は海外出張の広告を多く出しており、社員の正確な出航や帰朝日を確認することができる。新聞広告からも当時のプロモーションの状況を知ることができる。しかも、それが新聞スクラップとなれば「現地性」の高い史料となる。切り抜いた記事のテーマ性やスクラップに書き込まれた朱色の丸印や殴り書きから、当時の関心や問題意識を捉えることができる。御木本の真珠博物館には、明治中期から昭和期始めの新聞スクラップが残されている。

そして、「同時性」と「現地性」を満たしてくれるものが、当時の書簡やメモ、連絡文書である。社史や回顧録からは捉えることのできない、社員たちが直面したその場の状況やその出来事に至る文脈を捉えることができる。その時間についても消印や書簡の日付から時系列的な過程を追うことができる。しかし残念ながら、これは残った書簡によってでしかその状況は得られない。また、これは「書かれた史料」である。その書簡にフォーカスした内容でしか当時の状況を捉えることができない。その書簡の内容を保証し、欠けた書簡を補足してくれるものが、当時に取り入れた写真や、社内で作成された当時の製品、その時のカタログやパンフレットである。これらは、林屋の古代史でいう考古学や民族学の遺物や遺跡に相当するものとして「書かれた史料」を検証してくれる史料となる。

二次資料をベースとして、これらの一次史料を利用して御木本の事業プロセスを見直すと、史料の相互補完ができ信憑性を確認しながら、社史からは捉えることが難しかった内容だけでなく、他の史実の可能性についても示すことができる。この一次史料と二次資料の相互比較と信憑性の担保に関わる検討は、本文の第5章のヨーロッパ支店の設置において記述する。

これらの資料の位置づけのもとで、本稿の記述にあたって利用した史料について説



明をしておきたい。一次史料として、海外の出張員や各支店から幸吉宛て、あるいは銀座店宛てに送られた 297 通の書簡を利用している。ヨーロッパの事業活動は市場開拓にあたった幸吉の実弟の齋藤信吉<sup>33</sup>と小林力彌、現地代理店、出張員として出向いた池田嘉吉、加藤虎之助、御木本隆三、和田新太郎、鈴木弥助他の書簡を利用している。アメリカの事業活動については、主にニューヨーク支店支配人の瀬尾壽三の書簡を中心としている。書簡の本数で最も多いのは、池田嘉吉の書簡である。池田嘉吉は各支店の状況を取りまとめ幸吉に報告をおこなっているため全体の状況が捉えることができる。

その他の史料としては、幸吉を支えた大番頭の個人の私記録や未完成原稿、のちの座談会記録などの記録、当時の製品やカタログ・パンフレット、写真や新聞のスクラップなどの遺物であり、これらは現在、御木本真珠島の真珠博物館において所蔵されるものである。これらは 1985(昭和 60)年に、元真珠養殖場の相島(現:真珠島)に真珠博物館が開設される以前に史料編纂室において所蔵され、その後手つかずの状態でおかれていた。その後、真珠博物館でもその一部が封筒とともに博物館に展示される程度でおかれた。これらの書簡が真珠博物館館長の松月清郎氏によって整理され、少しずつ翻刻されるようになったのは 2010 年ごろからである。これまでこれらの史料は経営学やマーケティングの視点から検討されることはなかった。

本研究では、これまでの二次資料の整理に加えて、これらの史料をもとに、これまでの記述されてこなかった御木本の戦前の事業活動をマーケティングの視点で捉えなおして整理し、御木本の市場対応というかたちで再構成したいと考えている。

しかしながら、御木本の歴史は長く、第二次世界大戦までの戦前の事業活動を捉えるとしても、幸吉の真珠に関する活動は海産物商人としての 1878(明治 11)年に始まる<sup>34</sup>。以来、御木本の真珠事業はおよそ 70 年もの長期にわたる。これをどのように扱うのか、次は、対象とする期間や範囲、そして、どのようなアプローチをもって御木本の市場対応を記述するのかについて説明したい。

#### 第 4 節 御木本の事業活動の記述とその対象と範囲

社史や伝記において御木本の歴史的な出来事が構成やストーリーをもって記述されているが、その点で先に述べたとおり御木本の市場活動の断片が描かれているに

---

<sup>33</sup> 齋藤信吉の名字表記は、本文の書簡において改まった場合には「齋藤」と記され、多くの場合「齊藤」と略されているが、本稿ではミキモト社史の表記に従い「齋藤」と表記する。

<sup>34</sup> 御木本は、この年に名前を「吉松」から家業のうどん屋「阿波幸」の「幸」の一字を取り幸吉と改め、阿波幸の家督を継ぎ、海産物商に目を向ける。本研究では、真珠を含めて海産物を扱う 1878(明治 11)年を真珠事業の起点としている。

すぎず、御木本の戦前の活動ははっきりとしない。あとからみると御木本の活動は市場の出来事のモザイクのようである。御木本の社史には年表や表が多く記載されているが、これは出来事の表層部分の羅列でしかない。二次資料が豊富に存在し、研究の時点からもヒアリングやインタビューを通して直接に資料を入手できる現代企業の研究とは異なる。研究対象を直接的に観察したり実験したりできる対象と違って、歴史は紛失した部分が沢山ある大規模なピクチャー・パズルであって<sup>35</sup>、歴史の場合には完全な再現は不可能である。今となっては直接観察できない過去のモザイクのような出来事を現在の意識や関心から捉えるのであるから、歴史を再構成する過程が事実の選択と解釈を支配してしまうことになる<sup>36</sup>。存在としての歴史は客観的であっても、記録・叙述としての歴史が客観的であるという保証はなく、ともすれば過去の実在は著者の願望的思考に陥ってしまう可能性もある<sup>37</sup>。

野家(2016)は、歴史記述の対象は、個々の「事物」ではなく、関係の糸で結ばれた「事件」や「出来事」であるという。出来事は単独で歴史的意味を持つことはできない。その後起こった別の出来事と関連付けられてはじめて歴史的意味が捉えられる。その関連づけの時間的コンテクストを用意するものが「物語り行為」であり、過去の実在の意味は「物語り」のネットワークのなかでのみ与えられるというのが野家の主張である<sup>38</sup>。記述された歴史は主観的成果である<sup>39</sup>ことは免れないから、それは「物語り」において出来事の因果関係の論理的な説明を加えていくことになる。その記述には、時間的連続性のなかで矛盾がなく記述される「通時的接合性」と過去の出来事がそれを同時代の人々の証言や物的証拠と矛盾しない接続する

---

<sup>35</sup> Carr(1961,邦訳),12頁。

<sup>36</sup> 同上, 26-27頁。

<sup>37</sup> Hobsbawm(1983)編著の『創られた伝統』には、古くからの伝統が、歴史を叙述する人によって意図的に創られたものがあることを示している。田川(2017)は人間の書いた新約聖書の記録は、古代末期のキリスト教会が絶対的な権威を仕立てるために「聖なる書」であることが必要であったとする。

<sup>38</sup> White(1973,邦訳 41頁)は、歴史の著作を散文体の物語的言説という形式をとった言語により構成物と見なしている。歴史は客観的な過去の記録ではなく物語りによって構成される立場を示す。また、貫(2010,5頁)は、歴史哲学として認められようになった物語り展開の歴史論の起源は、ダントーを始めとする言語分析哲学、構造主義記号論、解釈学にもありひとつではないという。

<sup>39</sup> 米倉(1988)は、因果関係の論理的な説明をすることと一般的な理論化を行うこととは異なる。一般化や理論化の呪縛から逃れ、逸脱・不規則・主観という方法論に目を向けたときに、経営史研究、企業家研究、イノベーション研究は、歴史家の主観的創造力と想像力を集大成する魅力的な研究テーマとなりえるという。

「共時的接合性」が求められ、その実在を主張するには「書かれた史料」が残っていることが必要となる<sup>40</sup>。

本研究で用いる社員間の書簡や手記、その時の写真や製品は過去の痕跡である。本研究の記述は、これらを出来事存在を保証する歴史的証拠としてつなぎ合わせ、過去の御木本の市場活動がいかにあったのかを物語的に再構成して、そのなかの出来事の因果を理解しようとするものである。明治から昭和にかけて政治経済の大変革の歴史からみると、御木本という企業の小さな事象であるかもしれない。しかし、その変動のなかで長期にわたって市場活動を続ける日常をみることで、戦前の企業が体験した市場の有りようが理解されると思えるのである。

これは、断片的に残された社員の事業活動の書簡から、現地性と同時性において御木本の社員に起こった出来事を追体験していく作業となる。社員たちは、先が予見できないなかでその時の出来事に向き合っていたのであり、この視点で長期にわたって書簡を読み解いていくことは、社員たちの日常的な心性や思考、そのときの感覚を捉えることになる。その意味ではアナル学派的なアプローチであるし<sup>41</sup>、さらにいうとある種エスノグラフィーに類似するのかもしれない。吉見(1992)は、19世紀から拡大した国際博覧会が作動させた政治学の意味を見出そうとしている。19世紀の博覧会は大衆が商品世界と出会った場所であり、革命する群衆を消費する大衆に変容させたことを描きだす。そのなかで歴史的な積層性のうえに社会現象を捉えようとする社会史と、単にヒストリーでなくエスノグラフィーの手法を接合することで、社会変容や出来事を作り出した内在的な作用を捉える糸口を見出そうとしている<sup>42</sup>。

本研究では、書簡の記された内容の現地性と同時性から、御木本の社員たちの行動を追体験するように読み解き、御木本の市場行動の変容を捉えることを試みる。

---

<sup>40</sup> 野家(2016)。歴史的出来事の実在の考え方は自然科学における実在の考え方と共通する。知覚的に観察できないだけでれっきとした存在である歴史的出来事は、文書史料の記述や絵画の史料や発掘物の調査から物語りのネットワークに支えられることになるという。

<sup>41</sup> Bloch(1961)は、国王は神聖な存在であるという通念が、塗油の儀式からの民間の伝承によって群衆の集団心理が創りあげられていく過程を豊富な史料に基づき丹念に検証している。

<sup>42</sup> 吉見(1992)は、社会学から歴史を捉える方法論として、ヒストリカル・エスノグラフィー(Historical Ethnography)の考え方にたどり着く。しかし「ヒストリカル・エスノグラフィーと呼びたいところだが、それほど市民権は得ていないかもしれない(同,267頁)」とある。御木本の海外事業においても、博覧会に出展したことの意義は大きい。本研究での博覧会との関わりは第4章で記述する。

もちろん、社史に記述されている出来事は、よりマクロ的に社会や経済の状況や文化的な背景でなかで捉える必要がある。それには全体的な歴史的な変遷のなかで社史にあらわれる出来事を位置づけて、できる限り時系列に沿ったかたちで物語りを構成していきたいと考えている。それは、本研究が企業行動によってできあがった結果よりも、その行動過程そのものを記述することに視点においているからである。

しかし、企業の歴史は日々起こる無数の出来事の積み重ねでできている。野家(2016)は、何の概念を用いずに事実を事実として語るのはほとんど不可能に近く、実在を保証するのが理論的存在であり、歴史的出来事は「理論内在的」である<sup>43</sup>という。本研究の御木本の出来事は、一貫して基本的なマーケティング・フレームに基づいて捉える。チャンネル政策を重点に、製品政策、プロモーション政策の視点から、出来事を時系列に追い、御木本の市場対応を解釈し理解するという方法をとる。

記述の対象期間については、国内と海外に販売拠点を設置し、その市場活動をグローバルに拡大するところまでとする。具体的には、御木本が最初に店舗設置する1899(明治32)年から、1940(昭和15)年7月7日「奢侈品等製造販売制限規則」奢侈禁止令によって真珠の生産が停止に追い込まれるところまでを記述する。

記述区分は第1章の研究構成ですでに触れた。歴史の時代区分は、日々の活動が繰り返されているその時点では気づくことはない。しかし後の世界からみると、歴史は境界をもって捉えることができる。御木本の事業も同様である。御木本の事業発展は、厳密な時間的区分はできないが取り扱う商材にあわせて「創業黎明期」から「半円真珠の事業形成期」そして「真円真珠の事業発展期」の3つの期間に区分することが妥当と考えている。

「創業黎明期」は、さまざまな事業に手をかけながら真珠商人へと事業を固めていく時期である。御木本は真珠養殖事業に活動をむけるが、この時期に扱う商材はまだ天然真珠が中心である。「創業黎明期」の事業活動については、本文記述の「半円真珠の事業形成期」と「真円真珠の事業発展期」の関わりで取り上げる程度で、

---

<sup>43</sup> 歴史的出来事の実在は、認識論的にみれば素粒子や赤道などの「理論的存在」と同じで、歴史認識論において「形而上実在論」に立場をとり得ず「内実在論」に立場をとらざるをえない。その例として、「赤道」や「日付変更線」はみることにはできないが知覚的に捉えることは可能なので地球上に「実在」することをあげる。通過を六分儀などの「計器」によって確認できる。その計器を支えているのが地理学や天文学の「理論」にほかならず、地理学の理論によって日付変更線はその「実在」を保証された「理論的存在」ということができると説明する(野家,2016,117-118頁)。

本研究の記述では大きく扱わない。研究の記述期間は「半円真珠の事業形成期」と「真円真珠の事業発展期」が中心である。

その記述対象は御木本の対市場の活動としている。そのため、御木本の事業活動のなかで、半円養殖真珠から真円養殖真珠に至る発明過程、その特許取得とその後の防衛に向けた特許活動、真珠養殖場の拡大で起こる漁場闘争や養殖技術の開発状況などの真珠の生産面での活動、及び工場経営<sup>44</sup>や労務管理上の対応については、これも本文記述の関わりで触れる程度とし、記述の境界外においている。

では次に、この長期にわたる事業活動に対してどのようにアプローチするのかについて記したい。

## 第5節 御木本の事業活動を捉えるアプローチ

御木本の長期にわたる事業活動を一貫して基本的なマーケティングフレームに基づいて捉えることは先に述べたが、本文に入る前に日本のマーケティング概念と国際経営からの捉え方、そして本文の全体の構成について触れておきたい。

日本にマーケティングの概念が導入されるのは、戦後の1955(昭和30)年の日本生産性本部の海外視察団報告書が契機となったとされる。当時は、1950年代後半以降の大量生産の進展によって消費財市場の拡大していくなかで、製造業にとって販売と流通を実現することが重要な課題となった。日本において大量生産への販売面での対応、市場適応のための手段としてマーケティングが重要なものとなっていたことが背景にある<sup>45</sup>。

日本のマーケティングは戦後の現象とみる見方がある一方で、上田(1930)は明治の終わりに商品の生産者から消費者に至る流通経路の研究を行い<sup>46</sup>、風呂(1994)

---

<sup>44</sup> 販売店の運営にあたっていた幸吉の実弟の斎藤信吉は、1919(大正8)年に第4代工場長に再就任すると、工場経営にあたってデモクラシーの徹底を図る。「素晴らしき工場経営(革新せる御木本貴金属工場)」は、大正10年に内務大臣床次竹次郎が工場視察をしたとき記録を、内務層囑託の牧野虎次(後、同志社大学11代総長)が冊子にまとめたもので、同省により全国の工場に配付された「規範工場」として表彰されている(御木本装身具,45-48頁)。当時の労働問題と工場経営については、三吉(1965)『キリストによる労働者』にも詳しい。また、斎藤信吉の工場経営に対する当時の手記「工場経営意見書」「御木本金属工場組織」からも知ることができる。

<sup>45</sup> 池尾(1999)は、戦後の高度成長とともに始まったが、アメリカとは異なり、日本の流通機構を反映して流通系列化が展開されたことに特質があるとする。

<sup>46</sup> 上田(1930,103頁)に「商業學の名稱が現はれたのは明治二十九年東京高等商業學校の規則改正に際し従來の「商業要項」を改めて商業學とした」とある。また「自身は二十年前ゾンバルトの「十九世紀のドイツ國民經濟」中の一節にヒントを得て以來、商品が

は、戦前の消費財産業において製造業主導型のマーケティングが存在していたことを示している。小原(1994)では、味の素、カルピス食品工業、サントリー、カゴメ、花王、ライオン、松下電器、東京電気、大正製菓、森下仁丹の企業活動のなかに、大規模な広告宣伝や独自の販売網作りがおこなわれていることをみる<sup>47</sup>。戦前の「マーケティング不在<sup>48</sup>」の時代の日本企業に、先駆的なマーケティングがあったことを示している。これらの企業には、製品政策、価格政策、流通経路政策、プロモーション政策が個々に単独で展開されているのではなく、互いに影響し、補完しあう密接な関係がある対市場政策がおこなわれていた。また、これらの企業は大正の中期から販売チャネルの問題に対応し、販売会社を設置し、小売への関与を高めているとする<sup>49</sup>。そして、これらは戦前の日本のマーケティングの萌芽・生成とし

---

生産者より消費者に至る経路に着眼して「商工経営」の一部として之を研究してみたが、それも微力にして十分に発展しなかつた」(同 106 頁)とあり、十分な研究に至らなかったことが記されている。

<sup>47</sup> 詳細は、小原(1994)「第 1 部 生成期のマーケティング」3-58 頁を参照されたい。

<sup>48</sup> 風呂(1995)は「マーケティング不在」を第二次世界大戦中のマーケティングの「歴史の空白」として使っている。しかし、風呂はマーケティング不在ではなく、戦時物資総動員によって自由生産・販売活動が停止された時代にあっても、割当システムや排除価格、協定価格には、市場管理志向的な市場問題の解決にあたるマーケティングの側面があったこと、また中間商人の排除過程などの戦時統制が取引系列化に継承されたとしている。

<sup>49</sup> これらのひとつに 1872(明治 5)年に日本初といわれる調剤薬局を開業した資生堂がある。皇室や明治の指導階級がこぞって西欧文化を取り入れる風潮にあったこと、銀座が代表する先端文化のシンボルであったこと、欧風趣味で明確な特徴をもった製品と派手な広告宣伝をおこなったことから、明治の終わりには独自の高級化粧品イメージを作りあげた。販売拡大のために 1918(大正 7)年に化粧品卸部を設置し、1919(大正 8)年大阪支店に小売部設置し、その翌年の 1920(大正 9)年には大阪に卸部を設置する。1927(昭和 2)年には卸売り顧客の販売組織を内部化し、各地の特定代理店と資生堂との共同出資によって資生堂製品販売会社を設立していく(小原,1994; 山本,1992; 齊木,1998; 佐々木,2007)。その他、薄井(2004)は、森永製菓はミルクキャラメル成功から 1915(大正 4)年頃から森永製品の専売する特約店の卸売業組織化を初め、1923(大正 12)年には「森永キャンデーストア」の小売業の組織化に着手していることを示す。森永は立地、店舗設備を統一する小売近代化へのリテールサポートをおこなっている。野村(2004)は、森永に遅れて 1916(大正 5)年末に明治製菓の前身である大正製菓が設立されていることを記している。明治製菓の流通経路政策は明治商店を通しておこなわれ、1935(昭和 10)年にはこれらの店舗数は内外 80 カ所にわたる広範な販売網を確立し、主要都市には直営店の明治製菓売店を設置している。

て捉えられている<sup>50</sup>。つまり、戦前の日本企業には、マーケティング概念が不在の時代に、すでにマーケティングのフレームに即した市場対応がおこなわれていたのである。

御木本は伝統的な真珠商人としての活動から、販売店を設置に至るのは1899(明治32)年である。小原(1994)が示す企業と比べても、さらに早い段階で独自の販売経路を設置している。その内容はマーケティング・フレームに即したものであり、小原(1994)が取り上げた事例よりも進んだ市場対応が見られることを先に付しておきたい。

また、国際経営の分野において、戦前の国際経営を扱う文献では、政府の植民地における銀行や鉄道などの国策会社を除いて、民間企業自らが海外に展開したケースは東南アジアへの事業展開が多い。これは大正から昭和にかけて南洋論が主張され、日本人が南洋ブームに関心を示した<sup>51</sup>ことにもよる。輸出戦略に代えて上海、青島に現地工場を設置した在華紡<sup>52</sup>、朝鮮での電源開発を行い朝鮮と中国で化学コンビナートを形成した日窒<sup>53</sup>、台湾に精糖工場を設置した台湾精糖や明治精糖などがある。

他方の海外の市場活動について、欧米に向けた事業展開では居留地の外商に依存せず貿易を行おうとした会社に見られる。これは外国資本の貿易支配からの商権回復運動の流れにある<sup>54</sup>。1873(明治6)年に大倉喜八郎によって大倉組商會が設立された翌年にはロンドン支店を開設し、起立工商会社、森村組、三井物産などがニューヨークに支店を開設する。兼松商店はオーストリア支店を設置し、貿易商社の欧米への展開については多くの文献で示される<sup>55</sup>。欧米の現地での販売活動を示したも

---

<sup>50</sup> 戦前期のマーケティングについては、小原(1994)「第1部 生成期のマーケティング」に詳しい。

<sup>51</sup> 丹野(2021),75頁。

<sup>52</sup> 宇田川(1995),203-294頁。1902(明治35)年に三井物産が民族資本の興泰紡績を買収し設立した上海紡績に加えて、1911(明治44)年内外綿会社が紡績企業として初めて中国上海に直接投資し工場を設置する。第一次世界大戦後には鐘紡、東洋紡績、大日本紡績、富士瓦斯紡績、満洲紡績、日清紡績、福島紡績、長崎紡績、日華紡績、東華紡績、泰安紡績、豊田紡績の12社が日本在華紡として工場を設置している(桑原,2007)。

<sup>53</sup> 宇田川(2010),100-123頁。

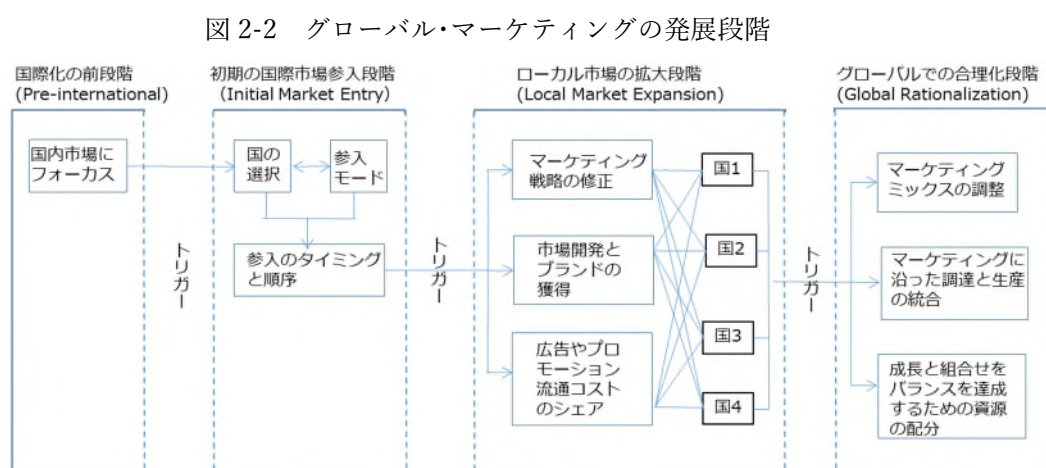
<sup>54</sup> 海野(1967)56,85-89頁。

<sup>55</sup> 天野(2006)；大島(2004),118-119頁；武居(2005)；田中(2012)；宮地(2004)56-57頁；桑原(2007)。

のでは山中商会<sup>56</sup>やモリムラ・ブラザーズ<sup>57</sup>があるが、欧米での直接的なアプローチを詳細に記述するものは見あたらない。商社以外の民間企業が、直接欧米に参入していく研究事例は少なかったものと思われる。

御木本は国内市場の開発にあたる一方で、はやくから海外市場への展開を進めている。御木本の明治の時代にいち早く市場参入を試み、大正期の支店を設置し昭和初期にグローバルに販売網を形成している。この意味においても御木本の市場活動を長期的な過程を叙述することに大きな意義があると考えている。

御木本の長期にわたる市場対応の過程の記述には、Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルを下敷きにして、御木本が国内から海外にむけて事業を発展させる過程を整理したいと考えている。Douglas & Craig(1989)は、事業発展を下図 2-2 のように、国際化の前段階(Pre-Internationalization)、初期の国際市場参入段階(Initial International Market Entry)、ローカル市場の拡大段階(Local Market Expansion)、グローバルでの合理化段階(Global Rationalization)の 4 段階にわけてモデル化している。



出所：Douglas and Craig(1989), "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy" *Columbia Journal of World Business*, 24(3): 47-59.;chart 2 を加工転載。

この展開記述について Douglas & Craig(1989)のモデルのステージと御木本のステージを重ねて、本文の概要として示しておきたい。まず、Douglas & Craig(1989)の「国際化の前段階」では、事業開発の焦点は、国内の経済状況のなかの産業・技術のトレンドや社会文化的な関心におかれ、事業の注意も国内の競合者に集中している段階とされる。国際市場に目を向けるトリガーとなるのは、国内市場の飽和のような需給

<sup>56</sup> 朽木(2011)。

<sup>57</sup> 大森(2008)：井谷(2009)。



状況、競合状態、産業や製品のトレンドが個々の企業に及ぼす出来事などの要因により、これまでの国内市場志向を見直すことから国際化が始まるとされる。

これに当てはめて、御木本では半円真珠の養殖に成功したあと、養殖真珠の国内生産を軌道にのせるために、従来通り国内で浜上げされる天然真珠仕入れと自家生産の養殖真珠の国内販売事業を安定させていく段階として記述していく。

次の「初期の国際市場参入の段階」は、国内の製品およびサービスが海外で識別されやすく、また最も魅力的な市場機会はどこにあるかに関心が向かう。その企業が提供している市場と最も近いところで、現在の製品や事業の最小の適応で参入が可能となるような点に注意が注がれる。この段階では、参入すべき国の選択と、どのように参入をおこなうかの参入モード、そして、同時に複数の国に参入するのか、1つの国の参入にしてからその経験をもとに連続的に他の国に参入するのか、参入のタイミングや順序が検討される。国選択、参入モード、参入のタイミングとその順序は相互に関係する問題であり、その国での機会とリスクをどのように認識するかに依存する。参入モードの採択には、輸出やライセンス、委託製造、合併事業、完全所有の子会社まで、多種多様である。海外市場参入に必要とされる経営資源や海外市場環境の経験がない場合を考えると、流通チャネルを獲得することよりも、製品コストや追加的なマーケティング・コストを必要としない参入モードが検討される。

御木本の初期の国際市場参入は、政府の国際政策に乗じて国際博覧会への出品を委託することに始まる他、国内の外国商館への販売や、海外に支店をもつ日本の商社を通じた間接的な輸出をおこなう。これらの活動で得た知見を活かし、海外の博覧会に直接出品し、海外本国企業への直接輸出をおこなっていく。実地の市場経験を通じて代理店の設置に至り、大正期に入って独立支店の設置へと進化を遂げることになる。

次の段階として Douglas & Craig(1989)では、多くの市場で事業が確立し始めると、個々のローカル市場の開発の可能性を誘引する種々な要因があらわれはじめることになる。これによってグローバル・マーケティング段階は、次の「ローカル市場の拡大段階」へとステージが移る。この段階へのトリガーとなるのは、範囲の経済性をえるため、生産や流通コスト、広告やプロモーションなどのマーケティング・コストを共通利用しようとするところにある。その一方で、ローカル市場で競争に勝ち抜くために事業を効果的に展開する必要がでてくる。それには、その国に密接した知識や市場ノウハウに依存することになり、焦点はローカルの市場開発にシフトしていくとされる。

国ごとの市場浸透をさらに進めるため、ローカル市場にむけた製品開発やその価格設定とプロモーションにおいてローカルな競争にイニシアティブをとるマーケティング政策の必要性がでてくる。ローカルの販売組織やメディアや流通インフラなどのローカルの資源を有効利用することへの関心が高まる一方で、金融上の制約や既

存の流通機構や他の団体によって作られている障壁や圧迫が立ちはだかってくる。このような圧力は、その国の国内にフォーカスした事業開発を採用するほうに導くことになり、事業はその国をベースにして計画されることになる。この時点で、グローバル・マーケティングはマルチ・ドメスティック市場にむけた展開となる。

御木本は、日本をコントロール・センターとしながら、イギリス、アメリカ、中国、フランス、インドに支店を形成し、ローカルにむけた製品、プロモーション施策を展開し、それぞれのローカル市場を発展させていく。御木本全体としてマルチ・ドメスティック市場を形成していき、昭和のグローバルな市場発展段階となる。

Douglas & Craig(1989)の最終段階は、「世界的な合理化の段階」とされる。世界的なレベルで事業の効率を改善し、国家を超えた事業を調整がおこなわれ、国を越えて戦略を統合するメカニズムを開発することに焦点があたる。そのトリガーとなるのは、多国籍の市場を越えたシナジー効果を与えることにある。ある国で成功した製品事業、知識や技術が、次の国の資源への移転を通してレバレッジが引き起こされるようになる。この段階での関心は、国ベースの志向よりも、世界的志向の上に利益を最大にするように、最適な資源配分に集中することに向けられるとされる。

先に述べると、戦前の御木本の海外市場展開の終盤は、この発展段階にむかう途中にあった。アメリカの大恐慌の影響の世界的な拡大から、各支店の事業の維持と存続するために、グローバルな金融政策がおこなわれる。そして、さらに新たな連携が模索され始めることになる。第二次世界大戦禍によりその実現には至らなかったが、養殖真珠の過剰な販売競争から抜け出すために市場を一元的に管理する組織が計画されている。

以上が、Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展段階のモデルを下敷きにした、御木本の国際化の発展過程の各ステージの概要である。では、次章から、各ステージについての詳細な記述をおこなっていきたい。

### 第3章 国内事業の形成過程

歴史叙述の始めとして、御木本の真珠事業がどのようにして形成されるに至ったのかを、当時の真珠事情とあわせて示しておきたい。Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルでは、「国際化の前段階」にあたる部分である。国内の経済や社会状況に焦点をあてながら国内の事業開発に集中している段階である。Douglas & Craig(1989)では国内事業の国内市場志向を見直すことから国際化が始まるとされる。この章では、国内事業の形成過程について真珠事業の前段階の黎明期の一部を含めて確認しておきたい。

#### 第1節 事業形成の前過程と真珠事情

幸吉が鳥羽の家業のうどん屋「阿波幸」を手伝いながら<sup>1</sup>、青物商そして米穀商の経験を経て「阿波幸」の家督を継いだのは1878(明治11)年である。家業をおこないつつも、横浜で海産物が有望な輸出品となっているのを見て<sup>2</sup>海産物商を行う。水産品評会に出品したことを契機に真珠商人への道を歩み出す<sup>3</sup>ことになるのだが<sup>4</sup>、そ

---

<sup>1</sup> 乙竹(1948,6頁)には、幸吉が12,3歳の頃うどん一杯8厘「ツクツク考えたのは元来うどん屋はあまり好ましい商賣ではない。四、五代引き継いでこれを営んでいても身代はあまり太らない」何かもっと利益のある商賣はないかと考え始めたとある。

<sup>2</sup> 1878(明治11)年に、名古屋経由で東京・横浜に行く同郷のものに森岡利右衛門がいると知りこれに同道する。大林(1971,17頁)では「横浜でアワビ、ナマコの海産物が盛んに取引され、特に外国人のなかでも弁髪清の清国商人が大量に買い付けていた。真珠が宝石に準じて高い値段で外国人に買われていた」。乙竹(1950,19頁)では、ケシと呼ばれる小粒の真珠が中国人に目薬の原料として購入され、大きく形の整ったものは外国人に法外な値段で買い取られていた。この横浜での体験から海産物が有望な輸出品であることを知る、と述べられている。

<sup>3</sup> 乙竹(1948,21頁)には「1887(明治20)年7月英照皇太后の御用命で宮内書記官櫻井能監から幸吉あて真珠の注文があつた…中略…これが宮内省から真珠買上の御名を拝した最初であつた」とある。この時には宮内省から真珠お買上の際に鑑定を命じられるほど真珠の鑑別眼をもち、地元の有力実業家になっていた。

<sup>4</sup> 幸吉が真珠商人に至るまでには、さまざまな事業に手を出している。明治19年に津市で炭酸水の製造し販売を始めた水沼外衛と特約を結んで鳥羽での一手販売を行うが一向さばけず失敗する(乙竹,1950,36頁)。明治20年に琉球産の泡盛が大阪に入って評判になっていると知ると、琉球の寄留商人古賀辰四郎と組んで、名古屋に特約店をおき利益を得るが、課税方法が変わり採算がとれなくなりやめている。また、古賀辰四郎が幸吉にあてた書簡には、幸吉が伊賀鉄道や養老鉄道事業にも関心をもっていたことが記されている(松月,2021)。その後、加藤(1963,1頁)には「明治26,7年頃は1日1円で鉄

の背後にあった当時の真珠事情と政治的状況について述べておきたい。

江戸時代前半の真珠の産地は、大村湾、鹿児島湾、英虞湾であった。日本人は真珠には無関心であったが、産地の人々は真珠が交易品<sup>5</sup>となることを知っていた。江戸時代はいずれの藩でも食料自給自足の見地から天産物保護の政策がとられていたが、明治維新の政変で水産養殖の事業は一時停頓する。海外からは日本は真珠を産出することが知られ、日本で活動する外国商人が高価で真珠を買い求めていた。このため廃藩置県により藩の規制がなくなると真珠は乱獲されるようになる<sup>6</sup>。長崎県の大村湾は特に深刻であり、三重県の英虞湾においても真珠は枯渇する状態にあった。

一方で、明治政府が直面した問題は極度の貿易赤字である。殖産興業のもと外貨獲得が急務となり、水産学の研究者が目を向けたひとつは真珠であった。1882(明治15)年1月に「大日本水産會」が創設され、小松宮彰仁親王<sup>7</sup>がその総裁となった。1883(明治16)年に初めての水産博覧会が上野で開催されるが、これには政治経済的な背景がある。明治政府は、乱獲酷漁の事態に秩序を与え<sup>8</sup>日本各地に分散化している地方の水産業の情報や技術を収集し、水産業の意識と技術水準を高めようとする狙いがあった。そこに志摩国海産物改良組合の組合長となっていた<sup>9</sup>幸吉が、1888(明治21)年6月の第2回内国勸業博覧会全国水産品評会に、組合として改良型の海參と真珠を出

---

道の仕事をしておられました」とある。

<sup>5</sup> 江戸時代にケシ玉(極小の真珠)が薬として使われる。大村湾の真珠丸は解熱剤、真珠膏は目薬で、江戸末期に人気となる。この詳細は山田(2013,152-154頁)に詳しい。

<sup>6</sup> 詳しくは、乙竹(1950,27頁)及び山田(2013,156頁)を参照されたい。

<sup>7</sup> 小松宮彰仁親王は、孝明天皇の第二皇子で維新以来の功労を顕彰され、家格を世襲親王家となり「宮号」を小松宮に改称する。ヨーロッパの君主国の例にならって皇族が率先して軍務につくことを奨励し、自らも率先垂範した。明治天皇にかかわって国際親善、海外外交に歴訪した。日本赤十字社の総裁でもあり、現在の皇族の公務の原型を作る一翼を担った。このことは、大林(1971,77頁)及び御木本(1961,84頁)に記されている。

<sup>8</sup> 真珠に関しては、1889(明治22)年5月に「真珠介採取取締ノ件」が発令され7月には英虞湾十箇所村に真珠営業組合が結成され真珠貝の採取禁止の規約を設けている。

<sup>9</sup> その前の1886(明治19)年に志摩国物産物改良組合が結成され理事に就任している。大林(1971,29-31頁)によると、組合から横浜・神戸の市場調査を命じられるが、上海の市場調査が必要で直輸出を行うことを主張するが受け入れられず断念している。幸吉の先見性は高く、その後の明治36年の農務省『水産貿易要覧』では、海産物の直輸出をする日本の業者がないために取引の主導権を中国に握られている状況を説明し、直輸出の必要性が説かれている。

品することになる。この時に幸吉は大日本水産界幹事長の柳檜悦<sup>10</sup>に面会している<sup>11</sup>。その8月に柳檜悦が郷里を訪れた際に、幸吉が嘆願した英虞湾の視察と調査の依頼に鳥羽の御木本を訪れている<sup>12</sup>。その後直ぐに神明浦での養殖漁場の借用に成功し、はやくもその翌月の9月に真珠貝の養殖に着手する<sup>13</sup>。

幸吉は真珠の国内販売の傍ら、柳檜悦の勧めにより1890(明治23)年の第3回勸業博覧会に出品する<sup>14</sup>。その後本格的に真珠養殖に取りかかり、1893(明治26)年に半円真珠の養殖に成功する<sup>15</sup>。1896(明治29)年1月に「真珠素質被着法」特許2670号

---

<sup>10</sup> 柳檜悦は津藩士で、長崎海軍伝習所で近代的な航海術や海防に必要な測量術を学び、明治2年に海軍測量責任者として初めて水路測量を行う。「水路事業の一切は徹頭徹尾外国人を使用しないで自力で外国の学術技芸を選択利用して改良進歩を期する」という独立の方針を建て水路業務を推進し、その功績から海の伊能忠敬と称される(日本水路協会ホームページ)。柳檜悦は、明治15年に創設された大日本水産会の幹事長となっていた。その三男が日本民芸運動の主唱者の柳宗悦である。

<sup>11</sup> ミキモト社史(1994,55頁)には「乱獲の防止策について相談に応じてもらえる人を探し、改良組合理事長の答志郡長、河原田俊蔵によって檜悦の紹介状をえる」とあるが、永井(1986,49頁)によると、その前段階がある。水産業に力を注ぐ柳檜悦は、県下各地を遊説していた。これを知る幸吉は柳檜悦の講演を傍聴して回り、柳檜悦に一番近い席をとり公演の始まる前や休憩中に水産改良組合の御木本さんと呼び出しが入るようにしていた。このことで柳檜悦も熱心に聞きに来る御木本の名前を覚えていたとある。

<sup>12</sup> 養殖事業には広大な水域が必要となる。柳檜悦の権威によって神明浦の漁民を説得することができれば養殖事業に着手することができる。大林(1971,41-42頁)には、幸吉は柳檜悦を神明浦に案内し、網元で有力者の山高と、アコヤ貝の養殖を先に手掛けていた小川小太郎にひきあわせ、村の有力者に真珠貝の増殖の必要性和将来性を説いたとある。

<sup>13</sup> ミキモト社史(1994),56頁。

<sup>14</sup> この勸業博覧会で、幸吉は柳檜悦から箕作佳吉(東京帝大動物学者)の紹介をうける。柳檜悦は10月に第1回貴族院議員に勅撰されるが、翌年24年の1月に60歳で死去する。このことを考えれば、微妙なタイミングで養殖開発が中央の政府関係者に引き継がれる。箕作佳吉からは、真珠養殖の可能性とその指導を受けただけでなく、エドワード・ハウスの紹介を得て、ハウスの仲介によって顧客拡大の一助を得る。箕作佳吉は慶應義塾から大学南校(東京大学の前身)に移り、ハウスより英語の指導を受け、アメリカ留学を勧められハウスの帰国に合わせて渡米する。1893(明治26)年、幸吉はそのハウスの仲介を得て米国商人ウィッグモール、米国公使館、訪日米国人の紹介をうけ天然真珠の売買をおこなっている。この取引の詳細は、真珠新聞2021年1月1日と2月11日の「真珠博物館通信」に詳しい。

<sup>15</sup> 神明村の養殖場が赤潮の大被害をうけるが、もう一箇所鳥羽浦の相島は赤潮に襲われなかった。このアコヤ貝から幸吉の妻のうめの開いた5個の真珠貝から半円真珠がで

が許可<sup>16</sup>されるとすべての事業を清算する<sup>17</sup>。これ以降、御木本はその特許と養殖漁場の独占をもって、生産から販売までの事業を拡大していく。

1899(明治 32)年 3 月に東京真珠販売店を京橋区弥左衛門町(現:銀座並木通り)に開店する。幸吉はこれから拡大する養殖真珠の販売と、養殖真珠への誤解をとく説明のためにも店舗の開設の必要を感じていた。開設した第 1 号の店舗は、江戸情緒を残す仕舞屋<sup>18</sup>であったが、3 年後の 1902(明治 35)年に元数寄屋町 4 丁目(現、銀座 5 丁目 6 番地)の安藤七宝店が所有の貸店舗に移転する<sup>19</sup>。この時期に真珠を扱う大手商人は、

---

るとされる(乙竹,1950,70 頁)。久米(1953)と久留(1987)では 1894(明治 27)年が正しいとされるが、ここでは通説に従い明治 26 年としている。

<sup>16</sup> 箕作博士の紹介によって、法学博士穂積陳重邸に出入りするようになる。1894(明治 27)年 9 月 13 日穂積に「特許出願」のノウハウを得て出願し、生物分野で初めての特許となる。中国には貝付き半円真珠の手法があるので、陶磁器や貝殻で作った球形の核を、食塩水で浸したり塩をかけたりする手順を加えてオリジナリティを演出した。これには法学者の穂積陳重の法的支援によるところが大きい。特許は 15 年の年限があり、さらに 10 年延長できるお墨付きを日本政府から得る、とある(山田,2013,160 頁;久留,1987,34 頁;ミキモト社史,1993,59 頁)。

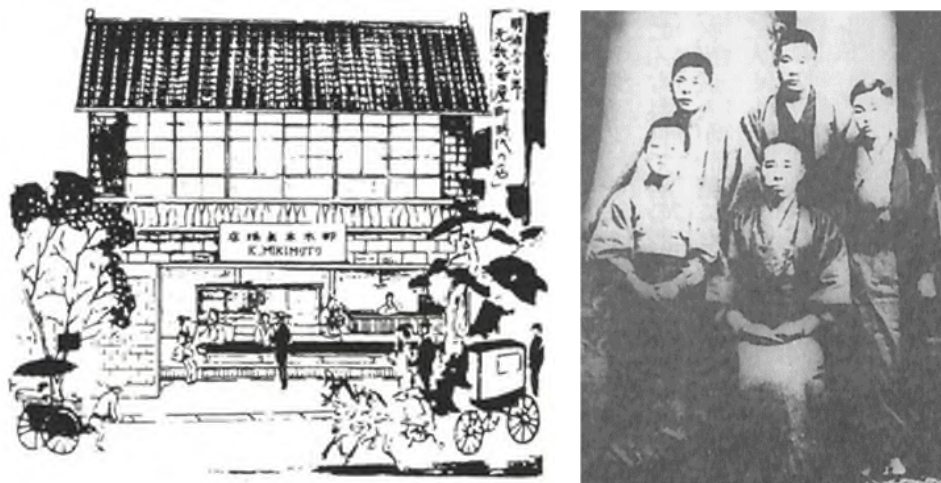
<sup>17</sup> これを機に家業のうどん屋、その他海産物の改良、養殖すべての事業(四日市までの鉄道事業等)を親戚の福島に譲り渡し、鳥羽の錦町にあった旧家、黒部氏の士族屋舗を買い受けて家族を移住させる。加藤(1963,1 頁)に「(明治二十六、七年頃)吉さんは(幸吉さんのことを土地の人は吉さんと呼んでいました)一日に一円ずつのお給金で鉄道の仕事をして居らるとのこと(当時うどんは八厘)常に外に出て家に居らるる事は少なかった…中略…明治廿九年梅子夫人死去後、阿波幸のうどん屋を福島(加藤親戚)に譲つて真珠養殖専門となる」とある。

<sup>18</sup> 乙竹(1950,129 頁)の記述に「最初の裏通りの小さな店は、店と呼ばれるのに値しないもので、ひどく狭いうえに風通しも悪く、光線の入射も不十分であった。…(中略)…あの不便な多徳島へも初めてきた米国人スミスでさえこの店での会談中にもいたたまれず、気持ちが悪いといって飛び出したほどみすばらしいものであった」とある。このスミスとは第 4 章第 3 節で記述する銀行家ノルト・雑貨商スワルとともに見学にきた米国漁業組合のスミスと思われる。一行の養殖場の視察は 1903(明治 36)年であるから先に店舗をみていたものと思われる。

<sup>19</sup> 当時 22 歳の店員であった鈴木弥助の話として記録されている。「御木本は明治 35 年頃今の銀座 5 丁目の裏の中通に店を持っておりましたが、極めて小さなもので家賃が 15 円でありました。明治 36 年私が入った年に初めて店らしい所へ移転しました。元数寄屋町と申しまして現在安藤七宝店がある所で、当時安藤さんは店を三分して一番数寄屋橋よりが家主の安藤さん、次が御木本、次が服部時計店の倉庫で小さな倉庫よりなかった状態ですから万事押で知るべしであります(真珠博物館蔵座談会記録,年不明)」。この記述から、移転した店舗も小さい倉庫程度の大きさの店であったことがわかる。鈴木弥

大阪の式田金蔵，池田又九郎，横浜の伊藤力松<sup>20</sup>で，御木本もこれら真珠商人と同様に天然真珠を卸売りする真珠商人であった。商品は天然真珠，芥子玉，半円真珠の装身具向けの卸売りだった。このときの想像図がミキモト社史(1994)にある。図 3-1 のように，この時期は店員もまだ和服前垂れで座売り式の販売である<sup>21</sup>。

図 3-1 1904(明治 37)年の元数寄屋真珠店の想像図と店員の写真



出所：左はミキモト社史(1994),63 頁，右は乙竹(1993),128 頁より転載。

注：左は当時の想像図，右の写真は 1903(明治 36)年のときで，中央が幸吉，右から斎藤信吉，久米武夫，田辺保，和田新太郎である。

そして，次の表 3-1 は，半円真珠の養殖に成功したあとの，養殖場の大きさと半円真珠の出来高である。半円養殖真珠の採取数の増加から，移転した元数寄屋の店舗では半円養殖真珠の販売が拡大していったことがわかる。

---

助の座談会記録では明治 36 年に移転したとあるが，本文はミキモト社史(1994,63 頁)の明治 35 年の移転に合わせている。

<sup>20</sup> 前掲の座談会記録(年不詳)には「当時の日本の真珠商と言うと 4 人より居なかった。即ち大阪で式田金蔵，池田又九郎それから御木本，横浜の伊藤力松，この 4 人で当時 1 年にどの位の商売があったかと言うと 6, 7 万円決して 10 万円には手の届かない僅かな数字が真珠業者の総売り上げでありました。その大半は芥子真珠で大粒の天然真珠は極めて希でありました」とある。

<sup>21</sup> 三越は 1900(明治 33)年 10 月に「座売り」を全廃して全館を陳列式へ切り替えているが，大丸(2016,439 頁)によると「前時代からの販売方法は変わっていなかった」とされる。

表 3-1 養殖場と半円養殖真珠採取高の推移

採取	西暦	和暦	半円真珠 採取数(個)	金額(円)	養殖場
養殖成功	1893年	明治26年	5		神明浦(多徳島)6万坪
第1回	1898年	明治31年	不明		多徳島:3個を明治天皇に献上
第2回	1900年	明治33年	4,200	8,400	多徳島:皇太后・皇太子に献上
第3回	1901年	明治34年	5,500	16,500	鶴方村・神明村・浜島60万坪増場
第4回	1902年	明治35年	6,500	26,000	
第5回	1903年	明治36年	7,500	37,500	
第6回	1904年	明治37年	11,000	66,000	
第7回	1905年	明治38年	13,500	98,300	立神村55万坪増場

出所：ミキモト社史(1994),61-62頁を加筆修正。

1893(明治26)年の養殖場の大きさが6万坪であったのが、12年後1905(明治38)年には121万坪の20倍になり、採取個数では13,500個へと増加している。この採取数は販売に向けて選別された優良品の数である。この生産の安定をうけて、1906(明治39)年12月13日に銀座大通り4丁目(現ミキモト本店)に移転する。

以下の図3-2は、3度目の移転店舗当時の写真である。真珠をモチーフした洋館<sup>22</sup>であり、周囲の銀座の赤煉瓦街の他の商店と比べると、際立って目立つ存在であったと思われる<sup>23</sup>。これにはアメリカでの装飾品市場を調査した斎藤信吉の意見が反映されている<sup>24</sup>。また、和田監査役録話(1967)のなかには、小売用の長いショーケース、

<sup>22</sup> ミキモト社史(1994,66頁)に「上総屋(陶器商)の跡地に、間口3間、奥行10m、5万円の建築費」と記載されている。この時の銀座通りの商店街店舗については野口(2020)に詳しい。明治28年に時計商の服部金太郎が時計塔のある店舗を完成し営業を始め、明治33年には天賞堂が洋館2階建ての大店舗を建てた。1903(明治36)年に白木屋呉服店が近代的洋館(木造3階建て和洋折衷)を設置し、ショーウィンドウや食堂を作り店舗の洋館化が始まっている。

<sup>23</sup> 明治41年雑誌『商業界』「東京商店評判記」に御木本真珠店は模範店舗を有していると評される。「清雅な色彩の配合と、鏡の反射に依る光輝は能くその商品の性質と一致して涯り無き貴さを示しているのは、全店舗を全く真珠化したものと見え…中略…この店を銀座第一のもの称揚するに躊躇しないのである」(ミキモト社史,1994,64頁)とある。

<sup>24</sup> 伊勢新聞(明治41年4月28日)「在京県人訪問録」には、斎藤信吉の6回にわたる連載があり、そのなかで斎藤信吉が米国を見て回ったという「ティファニー」の記事があ



接遇用チェアー、天井にはシャンデリアがあり、ショーケースの反対側の大きな柱のあいだに一つずつ小さいショーケースを置き、脇には電話室が備えられていたことが記されている。

図案室を設置し新たに担当者を採用して店頭の装飾を行い、貴賓室の設置もおこなっている。販売員を洋装化しその販売教育にも重視している(図3-2)<sup>25</sup>。3回目の店舗において宝飾製品を扱う小売業としての店構えが出来上がった。

図3-2 1906(明治39)年の銀座通りの御木本真珠店の外観



出所：ミキモト(2015),8-9頁より転載。

図3-3 1906(明治39)年銀座御木本の店内と1907(明治40)年の接客の状況

る(御木本真珠島博物館蔵スクラップブック#2)。また、ミキモト装身具(2008,36頁)には「高価な宝飾品の販売店は店頭ディスプレイが最も重要…中略…何につけ一流の御木本流を出すことに努めた」とある。

<sup>25</sup> ミキモト社史(1994,66-68頁)には、東京高等工業学校(東京工大)を卒業した図案家(淵江寛・石塚与作)の2人を採用し、毎月1回ずつ店頭の装飾を新しくする。2階に貴賓室を設置した。販売員の採用に厳しく、信頼感を与える態度、言葉使い、販売員の印象管理を重視していたとあり、また、和田監査役録話(1967)にも「とにかく社員は上品な服装をしている事になっていました」とある。これにより店舗設備面だけでなく、販売の接遇面にも注力していたことがわかる。



出所：左はミキモト社史(1994),66 頁，右はミキモト社史(1994),64 頁より転載。

以下の表 3-2 は、元数寄屋の店舗から銀座店の大正元年までの売上推移表である。この銀座店の売上は小売だけでなく、前代形式の卸売の売上が含まれていると思われるが、2 回目の移転から 3 回目の移転で売上は 28,800 円から 104,700 円と 4 倍近くに、大正元年には 413,500 円とさらに 4 倍に増加している。小売と卸売の売上比率はわからないが、元数寄屋と比べた銀座店舗の構えからみても小売のウエイトは高まっていると思える。店舗での取扱商品は、明らかに素材販売ではなく宝飾製品販売にかわっている。

表 3-2 銀座店の移転場所と売上高の推移

西暦	和暦	場所	売上 (単位：円)
1902年	明治35年	<b>2回目移転</b>	28,800
1903年	明治36年	京橋区 元数寄屋町4丁目 (晴海通り 銀座5丁目6番地)	41,000
1904年	明治37年		51,700
1905年	明治38年		63,500
1906年	明治39年	<b>3回目12月移転</b>	104,700
1907年	明治40年	銀座4丁目 (中央通り)	131,600
1908年	明治41年		164,500
1909年	明治42年		175,600
1910年	明治43年		206,200
1911年	明治44年		355,000
1912年	大正元年		413,500

出所：ミキモト社史(1994),67 頁を加筆修正。

1911(明治 44)年 1 月 16 日に支配人の斎藤信吉の提案をもとに決められた「御木本真珠店内規」が残っている。これにより人員配置とその職務がわかる(図 3-4)。

図 3-4 明治 44 年の御木本真珠店内規

出所：御木本真珠博物館蔵，御木本真珠店内規原本一部を抜粋転載。

顧客対応として外国人，日本人，外商顧客と明確に 3 区分されている。「外国人係」の責任者に久米武夫を主任として，鈴木理一が担当し，「内国人係」は上村勝治を主任に鈴木理一が担当，「外廻り係」は外商であり，鈴木理一を主任に田邊保が担当するとなっている。顧客対応に漏れがないよう連結ピンのように一人が各係を重複している。後方事務では，「会計通信係」として電話通信担当，出納帳簿担当を置いている。工場や他仕入れから商品補充を行う「商品係」と商品の管理を行う「商品臺帳係」を分けている。

内規の備考に「外廻り掛 物品搬出の際は必ず商品臺帳掛と打合せ取調を得て搬出し 帰店の際亦搬出と同様の手續を了す可し」「工場へ仕向る可き一切商品は總て商品掛に於て之を取扱う」とあり，店舗からの商品の出入りには，商品台帳係が介在し，取りこぼしのない管理体制となっている。

その他に「真珠係」は真珠の選別を行い，商品台帳掛が扱う以外の商品の管理が含まれる。海外への出荷を行う「輸出係」があり，海外には銀座店舗から出荷されていたとわかる。店舗の演出をおこなう「意匠係」があり，その備考には「斬新意匠の考案を以て其精神となす<sup>26</sup>」とある。また，日々の庶務を行う「雑用係」をおいている。

<sup>26</sup> 「雑記」として服務規律が記されている。「執務中「主人」「支配人」の称号をする事，店員相互間に各其姓を呼び敬語を附する事，開店時間は毎日午前八時より午後八時但し三大祝日は之を休日とし 各日曜日并に枚午后六時以後は店員半数を交代に休暇せしむ 執務時間中は各其事務に忠実ならん事を期す可し」とある。なおこの内規には，

これもすべての係間の連携がとれるように一名が係間の業務を重複し、係間の連結ピンの役割となっている。

製品の作製を行う工場の係担当については「工場長の一任」とある。工場長の小林豊造を筆頭に、事務長に中井幸治、事務員に鈴木弥助と江崎音二郎、意匠部として淵江と石塚は銀座店兼任とある<sup>27</sup>。次にこの工場について、真珠素材の販売からどのような経緯で工場の設置に至ったのか、御木本の製造過程の取り込みについて確認しておきたい。

## 第2節 事業への製造技術の組み込み

製品の生産についても店舗の設置と同じように一朝一夕でなし得たものではなく、幸吉には金細工工場の下見期がある。この時期の東京には宝飾店が芽生え始めている<sup>28</sup>。本所(現:墨田区)の村松貴金属工場<sup>29</sup>はそのひとつで、ミキモト装身具(2008,25頁)には、幸吉は鳥羽から上京するたびに、その工場経営、職人の育成、設備などの教えを請うていたことが記されている。養殖が半円真珠であることから

---

社員の合議を経て決定されたものと明記されている。

<sup>27</sup> これらの社員については後述する。

<sup>28</sup> 例えば、1880(明治13)年の銀座には、丸嘉(丸善)と天賞堂がある。明治18年には田中商店(現:田中貴金属)が創業する。天賞堂が日本で初めてダイヤモンド・サファイヤ・ルビーなどの高級宝石輸入販売を開始したのが1891(明治24)年である。天賞堂ははやくも新聞雑誌に時計・宝飾品の広告を掲載し、伊藤博文ら著名人も顧客として名を連ねていた。夏目漱石の著作の『野分』『虞美人草』にもその名が登場する。尾崎紅葉ら文士も足繁く通っていたとある。商品の保証制度の実施も日本初である(天賞堂ホームページより)。時計商が宝石を扱うのは現在と同じで、1881(明治14)年に創業した服部時計店が、銀座4丁目2番地(現:和光)に移転したのが明治20年である(和光ホームページより)。また、大丸(2016,162頁)によると1894(明治27)年にティファニーのパリ支店長スポールディングが天皇への献上品を携えて来日して農商務省を訪問し、東京府下の実業家を帝国ホテルにまねき日本での販売拡張について懇談をしていたことが記されている。他にも関連するところで、1884(明治17)年に岐阜中津川の勘兵衛が上京し、東京神田に「金石舎」(現:金石舎宝石店)金銀・宝石鉱物標本店を創業している(金石舎宝石店ホームページより)。足繁く東京に出張している幸吉は、工場の下見をしていたことが明かであるから、当然ながらこれらの東京に新しく誕生した宝飾品店やその製品の販売状況を見聞きして知っていたと思われる。

<sup>29</sup> 村松万次郎は1875(明治8)年には装身具製作を始め装身具の草分け的な存在である。1890(明治23)年の第3回内国勸業博覧会で二等進歩賞を受賞している。詳細は中島(2019)を参照されたい。御木本も柳檜悦の勧めで同博覧会に出品し受賞しているので、村松万次郎とはこの時点ですでに知り合っていたと考えられる。

「真珠素材」の販売から加工を加えた「装身具の製造と販売」の必要性を見据えていたと思われる。

御木本の最初の金細工製品は、大型胸飾り、スカーフピン、カフスボタン、和装用指輪、帯留めであり、1903(明治 36)年に大阪で行われた第 5 回内国博覧会に出品される<sup>30</sup>。この製品は、芝区三田四国町の金銀鋳職の市川源次郎<sup>31</sup>によって製作されている。以降、市川源次郎への発注する仕事は増加し、工場を京橋地区築地 3-6 に移転させた後は、御木本の専属の下請工場のようになる。

市川源次郎の工場は 1907(明治 40)年 4 月 1 日に買収され、御木本金細工工場となる<sup>32</sup>。明治 41 年 6 月 1 日に設備充実のため、内幸町にあった敷地 222 坪の青写真工場(麴町区内幸町 1-3)を買い取って改造し総合工場となる。初代工場長は齋藤信吉が就任する。市川源次郎は職工長に就任し、ベテランの職工を充実させる<sup>33</sup>。販売店と同じように、工場についても 2 回の移転を経て近代的な工場となる。そして、明治 43 年 4 月に小林豊造<sup>34</sup>が 2 代目工場長として入社し、本格的な工場経営にあたることに

---

<sup>30</sup> この製作と展示には、パリで加工された自社の半円養殖真珠をみたという背景がある。出品内容はミキモト社史(1994,64 頁)に記述されている。ミキモト装身具(2008,28 頁)と乙竹(1993,136 頁)には、明治 35 年小松宮親王が明治天皇の名代として渡英の際に、贈答として買上げた御木本の半円真珠がパリで製品に加工された。幸吉は小松宮帰朝後に長崎省吾によってその製品をみせられ、その出来栄えに驚愕したことが記されている。

<sup>31</sup> 最初の店舗から 2 回目店舗の元数寄屋に移転するまで、幸吉は東京周辺にあった小規模な細工工場に養殖半円真珠を材料として売っていた。市川源次郎商店はこうした町工場の取引のひとつであった。このような工場設置の背景的状况はミキモト(1994,203 頁)及び松月(2005,204 頁)に記されている。

<sup>32</sup> 御木本金細工工場の設置にあたっては村松万次郎の負うところが大きい。村松万次郎は工場の設立に際して、自社の熟練金細工師を数名移籍させている(ミキモト装身具,2008,25-54 頁;大林,1971,84 頁)。市川源次郎工場の買収には、齋藤信吉があたっている。松月(2005,206 頁)によると、齋藤信吉は「1905(明治 38)年のセントルイス万国博覧会の開催渡米の 9 ヶ月の視察によって、技術の向上を図ることを痛感していた」とある。

<sup>33</sup> 市川源次郎の市川工場働いていた立木辰五郎、立木丑之助、大石福太郎、大西甚松、濱口兵造、北澤時次郎がそのままスタッフとして残る。また、市川源次郎は、名工として知られていたかつての兄弟弟子の田邊市太郎を呼び寄せ細工部主任に就任させている(ミキモト社史,1994,204 頁)。

<sup>34</sup> 小林豊造は兵庫県の出身で文芸評論家の小林秀雄の父で、東京工業学校工業教員養成所金工科を卒業し、東京高等工業学校助教授時代に 1903(明治 36)年文部省より派遣され 1 年間欧米の金属技術を視察し研究した。村松万次郎商店の顧問を兼ねていた小林豊



なる。大正2年に御木本金属工場となる<sup>35</sup>。

しかし、これは他社の製造部門を買収することで、御木本の事業内に製造過程が簡単に組み込まれたということにはならない。市川源次郎の率いる地場の鋳職人の手仕事の技術に、販売店からの斎藤信吉と配下の鈴木弥助<sup>36</sup>のマネジメントが加わるが、当時の工場では親方が職工から工賃の歩合をとる親方内部請負制が一般的である<sup>37</sup>。総合工場のなかに従来の親方請負制が存在することになる。場所がひとつになっただけで、工場の内部は旧態依然の職人制度であった。販売は作る技術のことがわからないし、製造は顧客に向き合う販売のことがわからない。職人氣質と販売のマネジメントとのあいだで激しい葛藤をおこすことになる<sup>38</sup>。しかし、この擦り合わせを通じて、多品種の製品製造を可能とする総合工場へと発展していく。

そこに、小林豊造がヨーロッパから持ち帰った知識<sup>39</sup>が融合する。従来の職人の手

---

造は明治40年に帰国していた。幸吉は、明治41年1月の村松万次郎の死を見逃すことなく、東京高等工業学校長の手島精一に依頼し、明治43年に第2代の御木本細工工場長として小林豊造を迎える。また、小林豊造と斎藤信吉とはセントルイス万博以降、旧知の間柄にあった(ミキモト装身具,2008,21及び32頁)。

<sup>35</sup> 詳しくはミキモト装身具(2008)21頁及び26頁を参照のこと。

<sup>36</sup> 鈴木弥助は三重県桑名出身で幸吉に採用され1903(明治36)年に入社する。源氏(1980,106頁)によると、鈴木弥助は桑名の時雨はまぐり屋の息子で、四日市の萬古焼の輸出を行う行方庄助の雇人であったが、幸吉が行方庄助に出入りするうちに鈴木弥助の真面目な働きぶりを気に入り譲る受けことになる。工場勤務の後は、主に関西地方の営業を担当する(ミキモト社史,1994,68頁)。

<sup>37</sup> 同様に森村組が工場の近代化を図る障害となった例が、砂川(1998,109頁)の絵付工場にある。当時は親方によって運営され職工はすべて親方との師弟関係で働いていた。職工は親方から時間給をうけ1人50銭~1円の報酬を得ていたとある。菅山(2011,27頁)は、産業化の初期段階では「親方労働(labor boss)」の権威と力量に頼らざるをえず、工場労働の内部請負制度は西欧でも共通するという。

<sup>38</sup> 斎藤信吉は、内幸町の新工場に、真珠店から鈴木弥助を事務主任に赴任させて、製造現場8人、事務職1人の9名でスタートさせる。鈴木弥助は、職人氣質が新組織に相容れずに多くの困難に直面する。二人は真珠店の販売強化にあわせて装身具製品の拡大に取り組む。新聞広告や縁故で募って増員を図っていき、明治41年には工員43名、事務員3名となる。この時期に多品種製品を製作できる工場は稀であったとある(ミキモト装身具,2008,31頁及び35頁)。

<sup>39</sup> 小林豊造は洋風装身具技術の導入を図る。倫敦支店の小林力彌を通じて、ベルギーアントワープ市のブームスダイヤモンド研磨工場の特別研修生となり、日本人で初めて宝石用ダイヤモンド原石のカットおよび研磨技術を習得する。ベルギーで門外不出とされていた電動式宝石用加工研磨機とパリの最新流行を携えて日本に戻り、工場内にダイヤ

仕事の技術と販売マネジメント、新しいヨーロッパの加工技術のそれぞれの知識が擦り合わされる段階があって「販売」と「製造」が統合され、他社にはない事業上の優位性をもつに至る<sup>40</sup>。しかし、高い製造技術だけでは、外国人や華族を初めとする上流顧客の高度な要求に応えることにはならない。製造には製品デザインとの結びつけが必要になってくる。次に、御木本が製品デザインとの結びつけをいかにしておこなったのかをみたい。

### 第3節 事業へのデザイン開発の組み込み

明治30年代の御木本は、半円真珠をいかに着物文化に溶け込ませるかに力点があった。江戸時代の鼈甲やサンゴ彫り、筋細工職人の名人芸と半円真珠を組合せて、日本独自の宝飾品を作ることに重点がおかれた<sup>41</sup>。しかし、伝統的な日本風のデザインは珍しがられても、それは最初だけで、日本土産のような製品では顧客の実用に供する製品の販売にはつながらない。御木本は製品の洋風化を行うため、デザインを充実させる方向に向かう<sup>42</sup>。これは、以下の明治41年5月2日伊勢新聞の連載記事から、店舗運営を任されていた齋藤信吉のデザインについての考え方を知ることができる。

東京でも装飾圖按の爲に専門の技師を備ふて居る所は尠ないかと考へます。併し乍ら店頭の装飾とか總て圖按意匠なるものは第一の必要であつて…中略…今後益此の必要が加はつて参ります…中略…西欧人の趣味と日本人の趣味を比較しますと日本人

---

モンド特別研究室を設置する。手摺りか手回しの「ろくろ」しかなかった工場に、持ち帰った電動式宝石用加工研磨機を使って、工員にダイヤモンドのカットや加工研磨技術を伝える(ミキモト装身具,2008,37頁)。しかし、小林豊造は職人ではないので、職人の技術的な知識はまったたくなく(中村,1966,170頁)、この機械を使いこなすまでには長い時間を要した(ミキモト装身具,2008,43頁)とある。小林豊造にとっても、ヨーロッパで学んだ知識を現実の職人の技術に適應させるには、様々な現場の衝突や葛藤があったと思われる。

<sup>40</sup> 乙竹(1993,130頁)では、雑誌『商業界』の明治41年6月「東京評判記」を引用して「凡らく東京市中に此店舗程自家の商品の性質を具体的に説明している店は無いであろう」と記述している。

<sup>41</sup> 例えば、半円真珠を埋め込こんだ鼈甲の簪や櫛、金銀台で半円真珠を芥子玉で囲んだ指輪は、御木本の目玉商品として当時の華族財閥の奥様方に売られたとある(乙竹1993,130頁及び134頁)。

<sup>42</sup> この契機となったのは、齋藤信吉や久米武夫の進言だけでなく、先に述べたように、小松宮親王が御木本の半円真珠をもちいてパリで加工させたヨーロッパ製の宝飾品を、宮内省の長崎省吾用度局長の御説示をうけたことにもよる。

は西洋のものを好み又西洋人は日本のものを好むと云うやうになり居りまして、圖按とか亦意匠とかも此の點を深く知らぬとまらないのですが、併し獨り眞珠などの裝飾品はそうは行かぬ所があります。純然たる日本の趣味を以てしたものが直ちに西洋人の使用に上ると云ふことは實は稀で此のことは大いに考へねばならないのです…中略…寶玉の中心點は巴里，倫敦，紐育にありますから，これらの實況を視察させて…中略…図案には惜しみなく金銭を使う方針です<sup>43</sup>

御木本は刻々と変化するデザインに対して、流行の中心であるパリ、ロンドン、ニューヨーク、ベルリンなどの雑誌を集めて世界最新のデザイン研究をおこなうことを重要視している。また、日本の趣味が直ちに西洋人の使用に至ることは稀と、デザインを模倣するのではない点に注意深くなくてはならず、デザインには惜しみなく投資をおこなう方針とある。さらに明治41年5月4日の記事には「シベリア鉄道ができたことで50日かかっていたのが30日に短縮となったと、最新の流行が1ヶ月で利用でき日本にいながら調査できる<sup>44</sup>」とある。明治の時代ながら、デザインだけでなく流行を追うスピード感の重要性についても述べている。

この時期のデザインをみておきたい。図3-4は、明治末期のもので、日本要素の加わったアール・ヌーボー調のミキモト・デザイン<sup>45</sup>となっている。その後もゼツェッション、ディ・スティール派そしてアール・デコと近代機能主義の西洋の芸術様式を作風に取り込んでいく<sup>46</sup>。その技術とデザインの代表は、図3-5の1937(昭和12)年「矢車<sup>47</sup>」であろう。アール・デコ風の外見のなかにも他にはない日本的な趣のあるデザ

---

<sup>43</sup> 御木本眞珠島博物館蔵スクラップブック2(年不明)49頁、伊勢新聞(1908)「在京県人訪問録(4)」明治41年5月2日。

<sup>44</sup> 御木本眞珠島博物館蔵スクラップブック2,51頁、伊勢新聞(1908)「在京県人訪問録(6)」伊勢新聞明治41年5月4日。

<sup>45</sup> 1908(明治41)年から大正初めにかけてのデザイン様式はアール・ヌーボー末期で、半円眞珠をセットして商品化している。昭和にはいると直線や黒をモチーフし、アール・デコ様式のデザインが、和装洋装の双方の装身具に取り入れられる。御木本の装身具技術とデザインは黄金期を迎え、昭和初期にミキモト・スタイルがほぼ完成されたとある(ミキモト装身具2008,42-55頁)。

<sup>46</sup> 御木本のデザインの確立過程については、KILA編集部・エディコム編集部(2008)「第2章 ミキモトスタイル」を参照している。

<sup>47</sup> 1937年のパリ万国博覧会にも出品されたひとつで小竹幸作のデザインによる「帯留」であるが、附属のドライバーひとつでブローチや髪飾りへ形を変えることができ12通りの使い分けが出来る。中央に16分割の「源氏車」をおき、斜め4方向に伸びる直線と円の幾何学模様から構成されるアール・デコ調のデザインである。本体にプラチナ、台座に18Kホワイト・ゴールド、眞珠に合わせてダイヤとエメラルドを、ミルグレ



インである。これに際立った宝飾加工技法に加えて、12通りの組み換えができる機能的なデザインとなっている。

図 3-4 ミキモトの日本版アール・ヌーボー・デザイン



出所：KILA 編集部(2008),20-21 頁から図を転載，修正加筆。

図 3-5 ミキモトの日本版アール・デコ・デザイン



出所：KILA 編集部(2008),38 頁から図を転載。右は「矢車」、左は矢車を分解したときのブローチ群。御木本真珠島博物館蔵カタログ『真珠 58 号』から撮影掲載。

御木本の事業にデザインの開発が組み込まれる過程も、販売と製造の関係と同じ構図にある。図案室は製造の作る技術がわからないし、製造は流行によって変わってい

ーン(連続して小さな球を連続してラインのように打刻していく装飾技法)とカルブル留めの(角形のカットした貴石を隙間なくレール留めする技法)技術によって装飾されている。パリ博覧会後に現地で買い取られて以降不明となっていたが、御木本真珠博物館により 1989(平成元)年ニューヨーク・サザビーズ・オークションに出品されていたものが買い戻された。詳細は KILA 編集部(2008),38 頁，松月(2020a),29-31 頁，Raden(2015,邦訳)309 頁を参照されたい。

くデザインのことをわからない。銀座店にあった図案室を工場内に移転させると、販売と製造でおこったのと同様に、現場の作業で製造とデザインの衝突がおこる。しかし、その葛藤のなかで「図案デザイン(アーティスト)」と「技能製作者(クラフトマン)」とが結びついていく。これによって加工技術の上に装飾品としてのデザインが加わり、製品の高付加価値化が図られていく。

このようにして、明治末期には「生産(養殖場)→意匠(図案室)→製造(細工工場)→販売(直営店舗)」の素材の生産から最終製品の販売までを一貫する製販統合の事業体制が築かれることになる<sup>48</sup>。大正デモクラシーをむかえ宝飾品が一般の女性にも広がり始めると、この体制は量産体制に向かう。

#### 第4節 量産化・量販化への対応

量産品への対応と考えられるのは、1919(大正8)年の芝区三田豊岡町8(現:港区三田5丁目)の第二工場の開設である。ミキモト装身具(2008,49頁)には、この新たな工場にプレス機、ロール機などの機械を設置し、プレス型打による量産化を行うことで、一般の人々の手の届く価格帯の製品を作りあげていたとある。

また、工場では自社で内製する量産品以外に下請制度を採用している。これには下請けに任せるのではなく、御木本で仕上げた製品とかわらない品質をうみだすために、下請け指導と品質チェックを行う体制を作りあげている。これにより、これまでの高度な手仕事による高級品製作を中心とする第一工場と、量産化対応の機械加工と下請け体制による第二工場の階層的な生産体制ができあがる<sup>49</sup>。

販売についても同様に量販化の体制をとる。1921(大正10)年4月5日に銀座本店の北隣にあった中根系店の店舗を譲り受け、「御木本装身具店」を開店する。店長には幸吉の長男の御木本隆三が就任する。装身具の多様化、需要の広がりを反映して大衆路線に沿った品揃えをおこなっている。「御木本装身具店」で扱う商品はすべて第二工場生産されたものである。商品の差別化のために、第一工場で作られ本店で販

---

<sup>48</sup> 製販統合体制は、乙竹(1950,138頁)の「御木本真珠店と御木本金属工場は唇歯輔車の関係に立っている」という記述で表現されている。続いて「この工場も一種理想に基づいて創られたものである。材料を真珠とし、しかも外国人の好尚にも適する装身具を、わが国で日本の工人によって製作し、これを全世界に販売輸出しようとする構想である」と記述されているが、後述するように実際にはそうになっていない。

<sup>49</sup> 詳細はミキモト装身具(2008,49頁)を参照されたい。斎藤信吉は1919年(大正8)年に第4代工場長に再就任するが、工場経営にあたってデモクラシーの徹底を図る。内務省により模範工場として「素晴らしき工場経営(革新せる御木本貴金属工場)」が全国の工場に配付されている。斎藤信吉の工場の監督と労使協調の工場経営については、三吉(1965,51-63頁)に詳しい。

売する商品には「Mと貝マーク」(貝M印)でブランディングし、第二工場で生産され「御木本装身具店」で販売する商品には「Mマーク」でブランディングすることで、両者の差別化を行っている<sup>50</sup>。

以上が、明治の後半から大正の中期に作り上げられた御木本の事業体制である。次に、御木本がどのような顧客をターゲットにしていたのかを確認しておきたい。

## 第5節 ターゲット顧客層について

日本では、宝飾装身具で身を飾る文化は平安時代以降すたれてしまう<sup>51</sup>。明治に始まる急速な文明化の風潮はあるものの、その顧客は限られていた。1883(明治16)年に皇族や士族の女性たちの礼装が洋装と決まる<sup>52</sup>。皇室においても洋装が取り入れられ、徐々に模倣の域を脱していく。一般の男性社会でも欧風化が進むが、女性についてはまだ職業婦人の制服姿などが一部で見受けられるようになったぐらいである。

---

<sup>50</sup> 詳しくは、ミキモト装身具(2008),49頁及びミキモト社史(1994),84頁を参照のこと。また、貝Mマークは現在の株式会社ミキモトの社章となっている。昭和49年に社内から社章のデザイン作られた経緯の問い合わせがあり、引退していた小竹幸作に尋ねたという記載が昭和49年「さろん・ど・みきもと」にある。小竹幸作は大正6年入社 of 図案室長となり「矢車」をデザインした人物である。小竹幸作の話では、貝Mマークは大正元年か2年以降のカタログにはすべて使われていたという。このデザインのアイディアは幸吉で「御主人は世界に類のないマーク、今後は世界を相手だから、英文字のMを入れた」と言われたとあり、そのブランド・ロゴのデザインは淵江寛によるものと聞いている。淵江寛は明治40年に入店し、宝飾装身具だけでなくカタログや広告のデザインを行う。そして、初期のカタログに石塚与作氏が、貝Mのような形で簡単に線だけで表現したものを載せて御主人に豪く叱られておられた、とある。御木本は一貫したブランド・ロゴの使用に配慮をしていたことがわかる。

<sup>51</sup> 古代から耳飾り、首飾り、指輪、腕輪などは、権威や富の象徴で自然崇拜や宗教の護符としても装身具を身につけていた。日本でも古事記や日本書紀に記されている。聖徳太子の画像にも玉を身につけ、平安朝時代の文献にも真珠の売買や、採取の記録がみられる。宇治拾遺物語、山家集にも伊勢真珠の名があわわれている(三吉,1965,54頁)。世界的に装身具の歴史は綿々と続くが、日本ではこれ以降に途絶えてしまい江戸時代の髪飾りの誕生まで空白の時代を過ごすという世界に類のない歴史をもつ。江戸時代に真珠は主に髪飾りのみに使われていた(研谷・伊藤,1998;露木,2019,2頁;ミキモト装身具,2008,26頁)。

<sup>52</sup> 明治政府にとって不平等条約の改正が最優先の事項であり、外交政策として欧米化が急務となり日本の文明化を示す鹿鳴館を展開する。この必要から洋装が礼装となる。条約改正は進まず、鹿鳴館時代は1887(明治20)年の4年間で終わるが、明治の文明開化は鹿鳴館できわまった(色川,1966,390-391頁;松本,2007,353-367頁)。

御木本の小売顧客としてのターゲットは、皇族や華族、そして外国人<sup>53</sup>である。これについては、以下の和田監査役録話(1967)をみたい。

お客様は主として上流の方のみでありましたのでエリート意識が高く、それに対する言葉使いに骨を折りました。又外国人が多かったので英語も大切でありました。日本人の場合はお宅へ伺って注文を頂くという風で、又外交官等の場合もお宅へ伺ってその家の奥様の御注文によるといった風が多かったです。店によくお越し下さいましたのは山之内公爵御夫妻や末松夫人(伊藤博文公の御令嬢)、富岡様、藤井様等御用掛の方々に御座居ました。田辺さんが宮内省を受け持って居られましたが、あたりの優しい方なので最も適した係でありました。

幸吉が人づてに熱心に皇族や華族に営業攻勢をかけている姿は、穂積歌子日記<sup>54</sup>からも読みとれる。穂積歌子は渋沢栄一の長女で法学者の穂積陳重に嫁いでいる。幸吉は、箕作佳吉の紹介で穂積家に明治32年3月に弥左衛門町に店を構えた直後から出入りしている。御木本幸吉の来訪が幾度と記され、穂積家を通して人々と邂逅していく幸吉の姿がみえる。幸吉のビジネス邂逅のなかでも重要なのが、歌子日記の1902(明治35)年3月5日の小松宮彰仁親王の存在である。先に記述したが、まだ海産物商人であった幸吉は、1888(明治21)年6月に全国水産品評会に出品したおりに、大日本水産会事務局幹事長の柳樽悦と面識を得る。柳樽悦の紹介から箕作佳吉の技術的支援と、穂積陳重の法的支援を受けて養殖真珠特許許可がおりる。また柳樽悦によって小松宮彰仁親王の後押しを得ることができたことで養殖事業計画が実現に運ぶ。皇族とのつながりは小松宮彰仁親王によるところが大きい。小松宮彰仁親王は大日本水産会の総裁であり、多徳島にも来場し、幸吉の真珠養殖事業の宣伝役を買って出て<sup>55</sup>、皇族との関係を築く連結ピンになっている。

これまでの皇室の婚儀用の洋装用の装身具は、宮内省用度課がフランス、イギリス

---

<sup>53</sup> 1869(明治2)年に築地の明石町一帯を外国人の居留地、交易区域と定めた。大丸(2016,13頁)の明治32年5月14日国民新聞「日本在住の外国人」によると、日本在住外国人の総数は9,200人で、その内訳は中国人4,533人、イギリス人1,978人、アメリカ人1,025人、ドイツ、フランス、ロシア人など欧米人全体で4,661人とある。

<sup>54</sup> 穂積歌子・穂積重行(1989)は、政治には直接関与しないが、穂積陳重の周囲で起きた状況や世相生活を書き残した女性日記である。歌子は渋沢栄一の長女で、この日記に、歌子の孫の重行が当時の新聞記事と時代背景を加えて詳しく解説されている。歌子日記には幸吉の訪問での内容が幾度と記され、幸吉は歌子を通じても渋沢栄一との接点をもっていたものと捉えられる。

<sup>55</sup> 詳しくは、永井(1986,164-165頁)；ミキモト装身具(2008,56頁)を参照のこと。

両王室が御用達に指定しているパリ、ロンドンの一流宝石店に注文する<sup>56</sup>のが慣習であったが、小松宮彰仁親王はこの慣習を変えた。大正天皇即位の大典にあたり、皇后陛下の御頸鍔ダイヤモンド入菊花形製作の御下命、皇太子(昭和天皇)のご成婚式(大正13年1月26日)の洋装用の装身具一切が一括して御木本真珠店に下命される。大正13年2月に当時の商人としては最高の名誉である「宮内省御用達」の通称標が認められロイヤル・ブランドとなっている。大正14年7月27日に池田嘉吉<sup>57</sup>が幸吉にあてた書簡にも「宮家全体の注文総て御木本に於て作成する事に相成候<sup>58</sup>」とある。

日本に宝飾文化が一般化していないときに、社会階層の頂点に顧客ターゲットの焦点をあてた<sup>59</sup>。そのエンドースメント効果は端的にあらわれる。大正末期の池田嘉吉の他書簡にも、伏見宮、久邇宮はじめ松平慶民子爵、一条公爵、島津公爵からの受注、塚本、江木、小林、松本宗重といった貴顕の顧客層への池田嘉吉の訪問営業の様子が記述されている。国内ではロイヤル・ファミリーから波及した上流階級顧客が、日常の店頭顧客とは別に売上の重要な地位を占めていることがわかる<sup>60</sup>。

<sup>56</sup> 宮内大臣秘書官長崎省吾が調度品を担当し、パリに注文したリスト(List of Jewels, Goldwares and Clothes,&., bought at Paris, France.)には、Gaillard や MARRE などのフランス王室御用達のジュエラーの名がある。



国会図書館デジタルコレクション「長崎省吾関係文書」

([info:ndljp/pid/10214583](http://info.ndljp/pid/10214583))を転載。

<sup>57</sup> 池田嘉吉は、1876(明治9)年12月19日生まれ、東京帝大を卒業し、幸吉の三女ようと結婚する。韓国銀行の仁川支店長を経て、1909(明治42)年に御木本に入社する。1954(昭和29)年に辞任するまで55年にわたり御木本の事業発展に尽力する(経歴はミキモト社史,1994,72頁;真珠博物館蔵、菅原信吉(1961)「業界に貢献せる御木本金細工場其の一」及びその未完成原稿、(年不明)「手書き社員略歴」(1950Nov.)Membership List)から作成)。

<sup>58</sup> 1925(大正14)年7月23日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>59</sup> ミキモト社史(1994,33頁)には「もっぱら、皇族、華族、各界の著名人や外国人に売り込むことに専念した」とあり、源氏(1980,124頁)では「単刀直入、宮内省に入っていくことを思いついた」とある。他には乙竹(1950,134頁)の「まず大きな大将を倒すのが最も効果的」がある。他にも幸吉の発言には「単刀直入」や「将棋倒し」といった言葉が多く使われている。この表現に幸吉の事業の流儀が感じられる。

<sup>60</sup> 例えば、1925(大正14)年7月23日池田嘉吉銀座書簡には「一条公爵邸に行き大体注文を取り申し候 先つ弍萬圓迄の注文に御座候」、1925(大正14)年8月3日池田嘉吉銀

当時の在留外国人の状況についても確認しておきたい。1899(明治 32)年 7 月に治外法権が撤廃され、各地の居留地が一斉に回収される<sup>61</sup>まで、日本政府は外国人の国内旅行を制限していた<sup>62</sup>。日本在住外国人の総数は 9,200 人で、これ以降外国人は「内地雑居」が認められ、旅行制限も解除される。1905(明治 38)年 9 月の日露戦争後、日露戦争の戦勝国になると、日本を来訪する外国人観光客が急増する。ミキモト社史(1994)にも「外国人の往来もにわかに高まり、日本を代表する装飾品として半円真珠製品も珍重がられて売れ出した」とある。1913(大正 2)年 6 月にジャパン・ツーリスト・ビューロー(現 JTB)が創刊した「ツーリスト」によると、1913 年の訪日外客数は 2 万人、消費額は 1,300 万円となっている<sup>63</sup>。

1908(明治 41)年 19,328 人、1909(明治 42)年 17,023 人、1910(明治 43)年 17,283 人、1911(明治 44)年 16,728 人、1912(明治 45)年 16,964 人、1913(大正 2)年 21,886 人とある。久米(1953)の記述にも「御木本は真珠竝に真珠應用の漫遊外国人向け装身具に主力を注いだ<sup>64</sup>」とある。

---

座書簡では「三年町島津公爵邸の勘定金式萬四阡参百圓也受取候」とある。書簡の中には、上流階級顧客の注文とその代金の受領が多くあらわれる。

<sup>61</sup> 居留地貿易は、外商の活動範囲を居留地内に限定し、居留地域内で外商と日本人とのあいだで取引が唯一の貿易形態となる。居留外国人の国内歩行は開港場の居留地 104 里四方に限って認められた(海野,1967,20 頁)。但し、横浜と神戸においては旧居留地を中心とする貿易が続いていた。1899 年居留地が置かれていた都市の港は居留地時代に大きな発展を遂げ、特に神戸は上海、香港を凌ぐ東洋最大の港へと飛躍していた(杉山,1989,173-222 頁)。

<sup>62</sup> 中国人は、1871 年の日清修好条約及び付属通称章程の締結まで「無条件国民」の地位にあった。居留地との往来居住は放任状態であったため、明治の対外貿易における活動は極めて重要を占めていた。海鼠、干鮑、鱧鱈、昆布などの海産物の中国輸出に従事した。杉山(2012,187 頁)は、正確な数字を得るのは不可能としながらも、日本在留の中国人は 1876(明治 9)年 2371 人(全体の 55%)、1880(明治 13)年 3739 人(63%)、1890(明治 23)年 5489 人(57%)、1880 年の居留地別の内訳では横浜 64%、神戸大阪 19%、長崎 16%としている。

<sup>63</sup> 1912(明治 45)年にジャパン・ツーリスト・ビューロー(現:株式会社 JTB)が設立されている。しかし、国際観光にいち早く着目し取り組んだのは洪沢栄一や益田孝らで、国際観光の振興が将来の国際親善や貿易の発達にもつながると考え、1893(明治 26)年に帝国ホテル内に喜賓会を設立し、訪日外国人の旅行の便宜を図った。詳しくは、荒山正彦(2017)を参照のこと。

<sup>64</sup> 日本の宝飾品業界が形成されていく様子は、久米(1953,695 頁)に見られる。「日清、日露の戦争を経て、国富の増加とともに愈々歐米の文化をとり入れていった。当時の東京には「玉寶堂」「丸嘉」「澤田治助」など袋物竝に貴金属商としてすでに知られてい

また、大正元年と2年の銀座御木本真珠店の売上表と購入者の記録がある(表3-3)。

表3-3 銀座店の大正元年(明治45)と2年の売上高と来店購買者数

年度	売上高 (円)	所得税(円)		購買者数						
				日本人			外国人			合計
		営業税	所得税	男	女	合計	男	女	合計	
大正元年 (明治45年)	355,000	774.22	6277.48	951	1,288	2,239	1,428	1,701	3,129	5,368
		0.2%	2%	18%	24%	42%	27%	32%	58%	100%
大正2年	413,500	958.2	8640.9	1,064	1,748	2,812	2,534	3,099	5,633	8,445
		0.2%	2%	13%	21%	33%	30%	37%	67%	100%

出典：乙竹(1950),136-137 頁から筆者加工。

大正元年7月30日の明治天皇崩御の奢侈品敬遠のなかでも5,369人(外国人3,129人)が来店し、売上35万5,000円、翌年は8,545人(外国人6,633人)売上41万3,500円<sup>65</sup>となっている。外国人購入者のウエイトが高い。また、昭和6年9月5日(土曜日)から8日(火曜日)の日報と、昭和8年1月10日(火曜日)から16日(月曜日)の2枚の売上報告書が残されており、毎日の売上が外国人と日本人に分けた形式で集計されていたことで、この集計が可能になったことがわかる(図3-6)。

図3-6 銀座店の昭和6年9月5日-8日と昭和8年10日-16日の売上報告書

た。明治の後期にかけて、東京で知られていたものに村松万次郎、中村善吉、服部時計店、山崎龜吉、御木本幸吉、天野慶次郎がある。それぞれに特徴をもつていて、中村は鎖類の製造に、中村は宝石入装身具に、殊にかの当時流行界を風靡した短鎖はその創意に基づくものであった。服部は時計の製造の外装身具の機械製作に意を注ぎ、山崎はダイヤモンド装身具、又かの天野の型打ち装身具の創意竝に意匠技巧においては、今なお業界の記録に残っている」「第一次世界大戦の後半から我が國に異常の好景気を招来し、輸入超過は輸出超過に転じ、我が国寶石金属業界に一大影響をもたらしている。山崎龜吉組長の下に東京貴金属品製造同業組合が誕生した」とある。

<sup>65</sup>この数値は 乙竹(1950,136 頁)に詳しい。大林(1971,106 頁)及び生島(1999,176 頁)は、いずれも来店者数として記述されているが、実際のカウントは購入者数であると思われる。



6年 9月 報 告

日	5日 土曜	6日 日曜	7日 月曜	8日 火曜
現金賣	613.50	24-	1080.50	150-
掛 賣	2-		43-	20-
總賣上	615.50	24-	1123.50	170-
來店者	外男 2 外女 4 日男 0 日女 4	0 0 1 2	4 2 10 14	2 8 1 3
其 他				

8年 1月 報 告

日	10日 火曜	11日 水曜	12日 木曜	13日 金曜	14日 土曜	15日 日曜	16日 月曜
現金賣	266-	815.50	585.60	79.20	1615.50	57-	772-
掛 賣	271.30	514.60	2203-	98.20	657-	17-	1021-
合 計	537.30	1330.10	2788.60	177.40	2273.50	58-	1893-
費 器							8834.70
來店者	外男 2 外女 2 日男 2 日女 11	1 2 3 7	2 2 6 6	1 5 3 4	0 0 3 11	0 0 2 4	6 15 3 11
其 他							8006.57

出所：御木本真珠島真珠博物館蔵，筆者撮影転載。

昭和6年9月の4日間の日報によると外国人が22人と日本人が35人，昭和8年1月の1週間の日報では外国人36人と日本人76人である。昭和に入ってから外国人の買物顧客は比較的高く，外国人客が重要視されていたことがわかる<sup>66</sup>。

1922(大正11)年9月には，外国人観光客が集中する帝国ホテルのアーケードに直営店舗を設置している(図3-7)<sup>67</sup>。

図3-7 帝国ホテルアーケードの御木本直営店舗



出所：ミキモト社史(1993),38頁より転載。

1912(大正元)年に大阪淡路堺筋に大阪支店を開設している<sup>68</sup>が，大阪支店は東京と

<sup>66</sup> 例えば，乙竹(1993,127頁)には，幸吉は銀座通り4丁目に店を移したあたりから「店内の広告は全部英語にしる，御木本を世界に売り込む」と言っていたとある。

<sup>67</sup> しかしながら，翌年の大正12年9月の関東大震災により1930(昭和5)年の再開まで休業となる(ミキモト社史,1993,38頁)。

<sup>68</sup> このあと鈴木弥助(1881-1965)が主に関西地方の営業を担当する。鈴木弥助は大阪支店の開設準備のため，中井幸次(主任)を連れて1912(明治45)年1月に大阪今橋5丁目



は少し営業体制が異なるようである。年代は不明であるがミキモト社史(1994,92 頁)に大阪店上田芳三の述懐として、その状況が記されている。「関西での真珠の小売は来店する客が少なく、小売の外交係が顧客を探しながら回って歩く「売り歩き」で、1 ヶ月 7,000 円で小売総額の 8 割を占め…中略…京都は 1928(昭和 3)年に駒井商店が御木本の京都代理店となる」とある。

駒井商店の駒井清兵衛は、戦前から各国の万国博覧会に関わった京都生まれの国際人で、幸吉のフィラデルフィアでの案内役を果たした人物である。ミキモト社史(1994,68 頁)に、大阪支店は「大正 5 年からカタログ『装身具』を作成し、京都・神戸には毎日店員を出張させ、いつでも現物を持参する用意があった」という記述がある。大阪支店では外商小売に加え、卸売りと地域代理店制の併用であったと思われる<sup>69</sup>。その後の大阪支店は、外国人相手の商売が多い真珠の販売には大阪は不利として 1931(昭和 6)年 10 月に神戸に移転し卸売が主体の事業となるが、この経緯は第 7 章に移したい。

続いてこれらの販売をいかなるプロモーションをもってサポートしていたのかを確認しておきたい。

## 第 6 節 プロモーションについて

幸吉は広告の効果よりもパブリシティの効果のほうが高いと考えていた<sup>70</sup>。大林(1971,20 頁)には「ワシは自家広告というものがきらいだから未だかつて一行の自家広告を出していない」とある。しかし、外国人重視の立場から、英字新聞には広告に

---

出張所に移り、大阪支店の開設準備にあたる。1913(大正 2)年に大阪淡路堺筋に辰野金吾設計の大阪支店を開設し、鈴木弥助が初代大阪支店長となる。「真珠会社常務取締役を兼任。真珠養殖業界の発展にも多く貢献した」とある(ミキモト社史,1994,68 頁)。

<sup>69</sup> 一方、横浜においても在日外国人や海外観光客の中心で、横浜では「サムライ商会」との取引が昭和初期から始まる。サムライ商会は野村洋三が 1894(明治 27)年に開く。サムライ商会は幸吉の妻うめの弟で、久米楠太郎の三男の野村光政が任されていた。野村光政は大正 15 年にホテル・ニューグランドを設立する他、斬新な経営手腕を発揮し、古美術の他、絹製品や銀器など海外向けの商品を積極的に扱ったが、1940(昭和 15)年の奢侈禁止令により取引は消滅する(ミキモト社史,1994,92 頁)。

<sup>70</sup> これには創業黎明期の体験が強い。1878(明治 11)年 20 歳の幸吉は、うどん屋の家督を継ぎ、4 月にはじめて東京・横浜の見学旅行にでる。その帰路の道連れになった茶商人が卒然卒倒し「すでに死に至らんとする処を」、幸吉が所持していた道中薬「宝丹」を飲ませて介抱すると息を吹き返す。このことが美談として新聞に全国的に大きく報道され、「宝丹本舗」の雑誌に宣伝として載り、鳥羽に帰った時には人命救助と賞賛を浴びることになる(大林,1971,20 頁;永井 1986,37-38 頁)。幸吉はこれでパブリシティの効果強く体得することになる。

重点をおいていたようである<sup>71</sup>。例えば、ミキモト社史(1994,64頁)には、英字新聞に出した広告に、御木本真珠店が帝国ホテルやメトロポール・ホテル<sup>72</sup>から徒歩で10分のところにある、と広告しているものがある。その他にも以下の図3-8のように外国人顧客を対象にした広告の例をみることができる。

図3-8 御木本銀座店のジャパン・タイムズへの広告



出所：ミキモト(2013),8-9頁より転載。

注：上段左から順に明治38年9月、39年5月、同年月不明、同年10月、下段左からの明治40年4月、同年6月、同年7月、同年月不明。

日本の新聞広告をみると<sup>73</sup>、社員の海外渡航と帰朝の報告ばかりで、商品の広告はみあたらない。大正中期に御木本装身店を設置し、量販品の販売をしたあたりからは、図3-9-1と3-9-2のように新聞広告・雑誌広告もみられる。図3-9-1には「お嬢様方の御洋装の御手頃の頸飾り取揃へました」とある。

図3-9-1 御木本装身具店の新聞広告

<sup>71</sup> 詳細はミキモト社史(1994,76頁)を参照のこと。

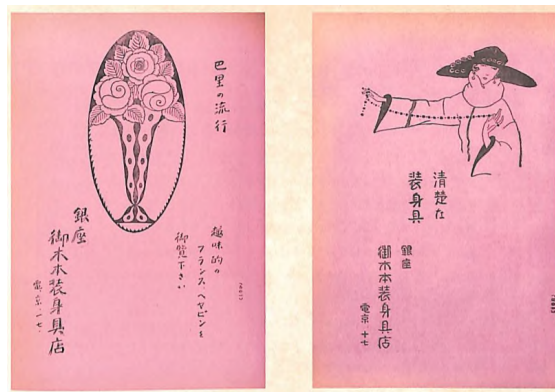
<sup>72</sup> 外国人に最も人気のあったメトロポール・ホテルは1907(明治40)年1月25日に合併し帝国ホテル築地支店となる。ホテル状況は、渋沢栄一記念財団ホームページ『渋沢栄一伝記資料』第14巻399-406頁に詳しい。

<sup>73</sup> 明治大正期の広告検索は、読売新聞「ヨミダス歴史館」、朝日新聞「聞蔵IIビジュアル」毎日新聞「毎索」及び、神戸大学経済経営研究所「新聞記事文庫」の記事データベースを利用した。社員の渡航広告については4章、5章、6章でその詳細を扱う。



出所：ミキモト(2014),20頁「東京朝日新聞」1922(大正11)年8月27日より転載。

図3-9-2 1922(大正11)年「婦人画報5月号,6月号」の広告



出所：ミキモト(2013),13頁より転載。

これに対して、以下の図3-10-1から図3-10-4のように自社の商品のカタログは多く作られている。金細工工場を移転して総合的工場とした明治41年1月に商品カタログ誌『眞珠』を発刊し<sup>74</sup>、カタログでの受注生産もおこなっている。これとは別に1909(明治42)年1月には英語のカタログ「Pearl Jewelry」を作成している。

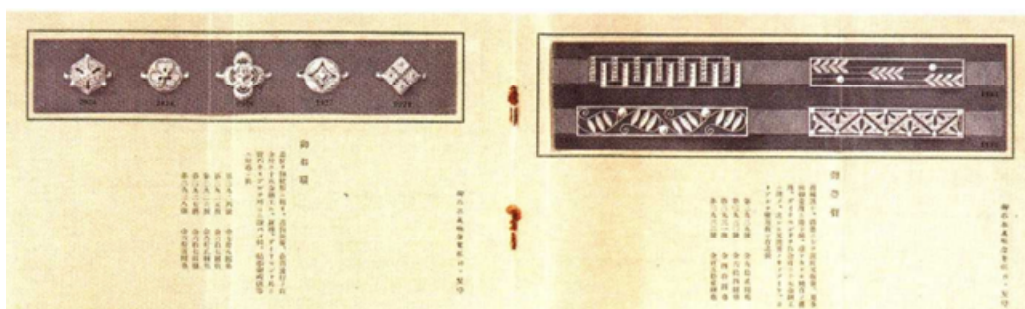
図3-10-1 自社商品カタログ誌『眞珠』

<sup>74</sup> カタログ『眞珠』は、昭和13年の金禁止令が発令されるまでの30年間、59号にわたって刊行され、日本の近代宝飾史を知る上でも貴重な史料となっている。なお、服部時計店が御木本より早く明治35年9月にカタログを出している。服部時計店営業一覧は全国の小売商に配られ、このカタログによる代引き通販方式は好評を博したとある(平野,2010;「明治35年服部時計店営業一覧」古時計コムホームページ)。服部時計店のカタログ通販方式は小売業界に改革をもたらしたと言われるが、天賞堂の通信販売はこれよりも早い。日本で初めて貴金属品の通信販売を展開したとある(天賞堂ホームページ)。御木本のカタログ作成は、この影響があったと思われる。



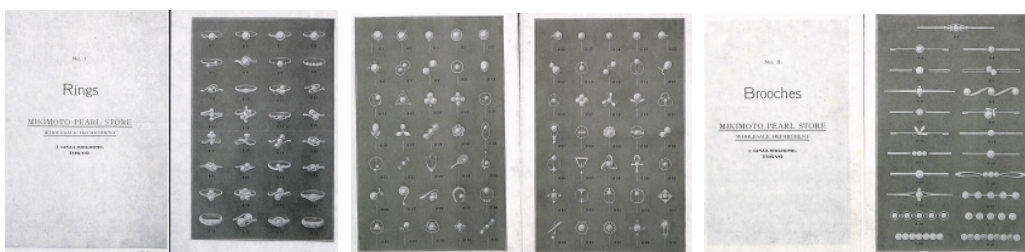
出所：ミキモト社史(1993),29頁より転載。

図 3-10-2 大正 5 年の銀座店のパンフレット



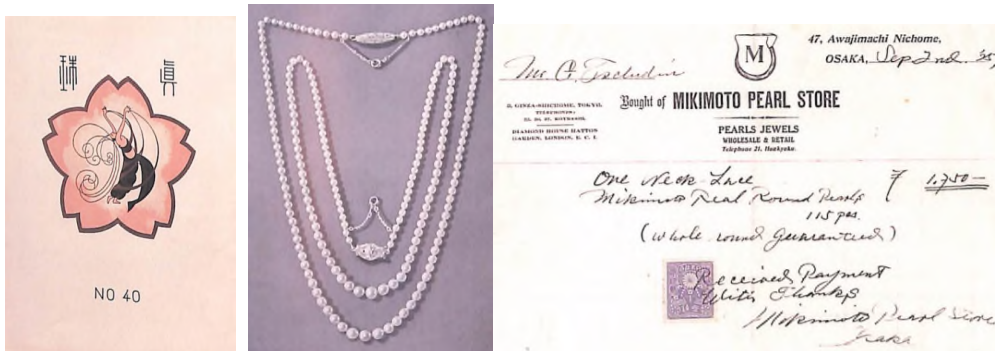
出所：ミキモト社史(1993),30頁より転載。

図 3-10-3 大正 8 年の銀座店卸売部カタログ



出所：御木本真珠島真珠博物館蔵，筆者撮影転載。

図 3-10-4 カタログ『真珠』と大阪店発行のネックレスの領収書





出所：ミキモト(2014),20-21 頁より転載。

国内で初めてネックレスが登場するのは、1923(大正 12)年 4 月のカタログ『眞珠』40 号である。ミキモト(2014,20 頁)に「養殖真珠の一連のネックレスが初めて登場する。まだ非常に高価で、皇族や華族などが公式の場で着用することが多かった」とある。大阪支店の顧客への領収書には 115 個の真珠玉のネックレス一本が 1,750 円と記入されているが「公務員の初任給が 75 円の時代であった<sup>75)</sup>」とある。

このネックレスについても量販化のため 1937(昭和 12)年、銀座店の北側の 1 軒隣にあった新川洋装店を買取り、本店より低価格の品揃えをおこなう大衆向けの「御木本ネックレス店」を開設している。ミキモト(2014,92 頁)には、「初の女性通訳士の大野英子<sup>76)</sup>を店主として、店員全員を女性とする斬新な店舗であった」と記されている。初の女性通訳として注目される女性を店主として 5、6 人の店員全員を女性とするのは、当時として画期的な店舗での販売プロモーションであったと思われる。

その他にも積極的なプロモーション展開として、1930(昭和 5)年には女子学校卒業を対象にした、今日でいうスクール・リングといった「クラスリング」の案内パンフレットが作成されている<sup>77)</sup>。また、1932(昭和 7)年には銀座店で装身具業界で初の展示会が行われている(図 3-11)。新たな若い消費者層の開拓と需要層の先取りが行われている<sup>78)</sup>。

図 3-11 クラスリングのパンフレットと新作ディスプレイの案内

---

<sup>75)</sup> 詳細は、ミキモト(2014),21 頁を参照のこと。

<sup>76)</sup> 大野英子は幸吉の秘書兼通訳であった。金沢(1987,45 頁)には、通訳ガイドライセンスをもち、アメリカのローズベルト大統領に単独会見したとある。

<sup>77)</sup> 詳細は、同,91 頁を参照のこと。

<sup>78)</sup> 今日の特別展示会形式の販売が行われている。1932(昭和 7)年 10 月発行のカタログ『眞珠』51 号の「新作品ディスプレイ」と催事の案内がある。10 日間に期間限定された新商品の発表会で、昭和 10 年まで毎秋に開催された(ミキモト社史,1993.38 頁；ミキモト社史,1994,92 頁)。



出所：ミキモト社史(1993),38頁より転載。

注：左はクラスリングの案内で、パンフレットの本文には「クラスリング」とは何かについて説明と、女子大学の個別のデザイナー一生の宝石となると示している。右はカタログ『真珠』51号の表紙「新作発表会」の案内。

アフター・セール・サービスは販売店を設置した早期に着手している。これは半円真珠という素材を扱っていたことにもよる。真珠は半円であったため、二つの真珠を貼り合わせたり、他の貝殻で裏張りしたりするなど加工が必要であった。久米(1953,703頁)の『宝石学』によると、「品物としての種々の故障が起こっていたのも是非はない」「剥がれ破損の問題が少なからずおきた」とあり、和田監査役録話(1967)にも「半球だけで商売をしておりました。つまり、お皿のかたちの上に真珠をセットしたのですが、真珠の層がはがれてしまっ、その言い訳にずいぶん苦労した」とある。当初より製品の問題が積みまっていたことが、必然と当時としてはまだ珍しい顧客サービスにつながったものと思われる。カタログ『真珠』には、気に召さない場合の商品の返品の記事、製品の養殖真珠、天然真珠、その両方併用の3種類についての説明がある。乙竹(1950,138頁)を引用すると、以下のとおりである。

この店の方針として特記すべきは新しい注文だけでなく、入念にそれを仕上げた修繕をば喜んで引き受け、かつ入念にそれを仕遂げたところである。修繕という仕事は利益の少ないものだから、通例賣店の喜ばないところであり…中略…忌避する傾向があったが、これを厭わないばかりか喜んで親切に取扱ったので、世の信用を博し…中略…無形の利益を収め得たのである。もっとも、このことは工場の十二分の連絡のもとに、遺憾無くなしとけられたものである

事業の早期にアフター・セール・サービスが実現していたのは、最初から販売には、加工と修理対応が対の業務とならざるを得なかったという製品問題があった。しか

し、上記の乙竹(1950)の記述に、他店が厭う修繕を喜んで親切に扱ったとある。製品問題の対応以上に、販売後の商品メンテナンスには十分に重きをおいていたことがわかる。銀座での販売と工場製造の物理的な近さも情報伝達のスピードと正確さに寄与したと考えられる。

「無形の利益を収め得た」という記述に注意をとめたい。これは、単に「親切な修繕業務」によるものでなく、「直営店舗での販売」から「アフター・セール・サービス」までの体制が、事業のなかに制度として組み込まれた結果であり、事業の全体のシステムから獲得できた「無形利益」と捉えるべきであろう。

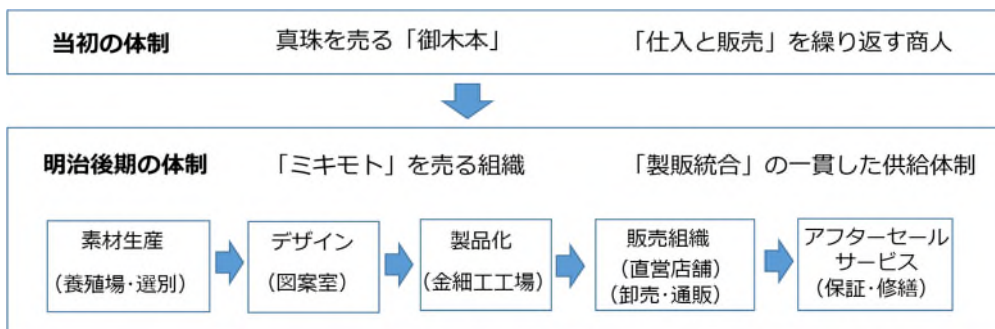
次は「国際化の前段階」のまとめとして、事業システムの視点を加えて御木本が明治期に作りあげた国内の事業体制を整理しておきたい。

### 第7節 国内の製販統合事業体制

初めの国内事業は、真珠という素材の販売であった。それは天然真珠を仕入れてその再販売を繰り返していく卸売商人「御木本」の姿であった。その素材販売に自らが養殖した半円真珠が加わる。それが明治の終わりには、従来の卸売りに加えて、小売販売店舗を設置し、製品製造過程とデザイン過程を取り込み、アフター・セールスへと事業の範囲を拡大していく。つまり、下記の図3-12のように「生産(養殖場)」→「意匠(図案室)」→「製造(金細工工場)」→「販売(直営店舗)」→「アフター・セール・サービス」という一貫した製販統合システムとして事業が形成されるに至ったのである。

そこでは、素材生産から始まって素材を厳選し、ミキモト独自のデザインによる幅広い商品とそのプロモーションがおこなわれていた。販売では銀座のラグジュアリーな店舗に加えて量産に対応する量販店まで、顧客サポートを含めて極めの細かい消費者対応がなされていた。そこには商人「御木本」が売る真珠の姿はなく、現れた姿は「ミキモト」を売る製販統合の組織であった。つまり、明治の後半には、ミキモトをブランドとして販売する製販統合モデルが出来上がっていたのである。

図3-12 当初の体制と明治にできあがったミキモトの製販統合の事業体制



出所：筆者作成。

当初は、養殖半円真珠の説明と養殖技術の発明家としての名声の宣伝するために、最大の消費地である東京に店をもつ必要があったところから始まる。まず、大量に採取できる真珠を販売するために良質な真珠を厳選して供給コントロールをする。それと同時に、養殖真珠の偏見による買い叩きを防ぐためには顧客に直接説明して販売を行う必要があった。天然真珠との違いについて来店客に養殖真珠について詳細な説明を行うが、この時期の養殖の成功は半円真珠である。半円がゆえに、元素材への加工が必要であり、製品に仕向けるために金細工師に依頼する必要があった。この金細工加工を内製化し安定した加工技術を定着させることに成功する。

また、皇族の所有する宝飾品の修理と貴石や真珠の組み換えの修復にも高い技術を要した。ヨーロッパの最新で高度な技術だけでなく、製品には旅行者や顧客にむけた日本のお土産的な商品から離れて、上流顧客の実用に見合ったデザインを取りこむ必要があった。この背景がミキモト・デザインの形成に融合されていく。

このようにして半円素材の販売問題が製造問題へと結びつき、製造化の問題からデザイン問題へと結びつく。このような事業形成の過程をみると、始めから一貫した製販統合体制を築くという大きな絵があったというよりは、その時の問題解決にあたる幸吉の人々との邂逅と、経験と直感からその場その時の最善と思える選択を迅速に行ってきた結果のように思える。

しかし、この製販統合のビジネス・システムの成立は、幸吉の場当たり的ともいえる意志決定の連鎖によるだけのものではないと思われる。もう一度、以下の図 3-13 の 1906(明治 39)年の店舗と 1910(明治 43)年の店舗を比較してみたい。

図 3-13 1906(明治 39)年と 1910(明治 43)年の御木本銀座店の外観





出所：左はミキモト社史(1994),66頁より、右はKILA編集部(1993),146頁より転載。

明治39年12月13日の写真の店舗ファサードの「PEARL JEWELS」が、明治43年には「K.MIKIMITO」に変わっている。この4年間のあいだに、真珠の販売ではなくミキモトをブランドとして販売することの意識が形成された<sup>79</sup>と思われる。

ミキモト社史(1994,34頁)に「幸吉は絶大な権力を握り、経営については一族でも口を挟むことは許さず、独自の勘と自分なりに練り上げたプランによってすべてを切り回すのが常だった。母貝の購入や従業員の採用には自ら立ち会い決定していた」とある。伝記においても、幸吉は経営上のポイントには最後まで自分で判断を下すやり方を崩さないという姿が描かれワンマンな印象がある。

しかし、店舗経営については、弥左衛門町での真珠店発足の時から斎藤信吉に任せていた。乙竹(1993,202頁)の記述にも「幸吉は自分の専門領域や目の届く範囲では細かい指示、命令を出していたものの、それ以外の面では任せっきりだった。その後の国内販売についてもひんばんに池田嘉吉、加藤虎之助、鈴木弥助の3人に電話し報告を受けていたが、特別のことがないかぎり指示は与えなかった」とある<sup>80</sup>。

第2節と第3節で記述したように、明治の後半から海外に出張する斎藤信吉、久米武夫、小林力彌、小林豊造、加藤虎之助らによって、持ち帰ったヨーロッパの店舗や製品デザインの知識が結集して業務体制が構築される。久米(1921,6頁)にもニューヨーク勤務のあいだの「新古の宝石書類の蒐集」に関する記述がある。現在のミキモト本社のミキモト・ライブラリーには、久米武夫が収集した書籍やホールマーク研究の洋書と西欧の貴金属店がおこなってきた研究メモが残され、当時の久米武夫のブランド研究の痕跡をみることができる<sup>81</sup>。

---

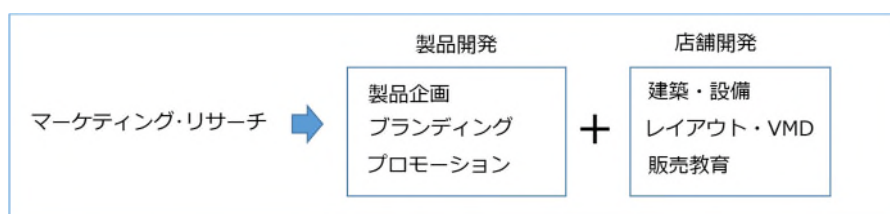
<sup>79</sup> 乙竹あい(1993,126頁)の記述に「明治30年代には着物に前垂れをかけてもみ手をしながら真珠を売っていた店員が、明治40年には洋館仕込みの背広をきて、西洋人相手に「グッド・モーニング」とやっていたのですから驚かされます」とある。

<sup>80</sup> 他にも「専門分野について口だしすることはしない方針」であったことは回顧録に記述されている。乙竹(1993,204頁)に、皇室関係はじめ御木本のデザインを手掛けた意匠室長の小竹幸作の話として「主人は宝飾デザインについて批評するようなこと…中略…は一切なさいませんでした」とあるが「しかし私の書いたデザインを手にとってジッと見られていると身体がふるえるほど緊張しました」とある。また小竹幸作は「宮内庁関係のものには全身全霊を打ち込むよう指導しました(同,204頁)」とある。口だしはせずとも、幸吉の存在感が社内を一貫する緊張と価値観を生んでいたように思える。

<sup>81</sup> 久米(1953,696頁)に「金位検定、即ちホールマークの制度は古くは英国などにおいて行われていた」ことが記されている。金位検定として制度は古く西暦4世紀にさかのぼるが、英国ではホールマークと最初に使用されたのは1721年で、マークとして一般

社員の活動を取り上げると図 3-14 のように捉えられる。海外の情報を重視し、持ち帰った海外出張員の見聞から、製品を企画し、ブランディングを行い、そのプロモーションが立案されている。販売面では、店舗設備やレイアウトが練られ、ビジュアルな見せ方や販売教育に力が注がれ、欧米顧客に対応できるラグジュアリー体験型の店舗の設置へと至っている。つまり、事業のなかにマーケティング・リサーチによる製品開発と店舗開発を組み込みこまれているのである。社員が海外から持ち帰る各分野の知識が結びつき、組織内に暗黙裡にマーケティング組織が機能し、製造から販売、そしてカスタマー・サービスに至る業務の各過程が有機的に結びつけられたと考えられる。明治期の事業組織にその制度的な表現をもたないが、幸吉が社員に任せていたことであたかもマーケティング組織のように機能していたように捉えることができる。

図 3-14 暗黙裡に事業体制に組み込まれていたマーケティング組織



出所：筆者作成。

つまり、製販統合のシステムが構築された背後には、暗黙裡に組み込まれたマーケティング組織があったと捉えることができるのではないだろうか。そして、この国内の製販統合の事業体制は第二次世界大戦まで続くことになる。

## 第 8 節 小括

この章では、「国際化の前段階」として、国内市場にフォーカスして御木本の事業発展の経緯を記述した。1878(明治 11)年にうどん屋「阿波幸」の家督を継いだ御木本幸吉は、1893(明治 26)年に半円真珠の養殖に成功した後、銀座に店舗を設置し、明治の終わりには製販統合の事業モデルを完成させていた。それは真珠素材の生産と販売のあいだに、高付加価値化を生み出す 2 つの開発過程が組み込まれたものであった。ひとつは真珠素材に、製品化とデザイン化を組む込む製品開発過程であり、もうひとつは店舗開発過程である。店舗は短期間のあいだに 3 回の店舗設置を繰り返

---

化したのは 1864 年である。ホールマークについては戸井田(1992,86-88 頁)も詳しい。ミキモト・ライブラリーに残された史料から久米武夫がこのマークについての研究をおこなっていたことがわかる。

返し、西欧スタイルの建築と設備に加えて、店内ディスプレイや接客応待の品質を高めていった。さらには販売後の保守まで組み込まれ、御木本独自の製販統合の事業モデルが構築されていた。

国内での顧客層は、社会ヒエラルキーの頂点にある皇族や華族、財閥層、そして、こぞって西洋文化を取り入れようとする日本で、注目を浴びる外国人であった。これらの要求水準の高い顧客に対して幅広い宝飾製品の品揃えをもって対応していた。そのプロモーションはパブリシティを重視するも、定期カタログ『真珠』やパンフレット、雑誌や新聞への掲載と、外国人顧客と日本人顧客のそれぞれ対応した幅広いプロモーションが行われていた。この事業モデルが形成された背後には、御木本の社員たち各々が海外から持ち帰った各分野の知識が有機的に結びついて完成されたものであった。

以上が、国内の事業モデルの形成過程の小括である。次章からは「海外へのアプローチ」に記述を移すことにしたい。御木本は、国内事業の形成期とほぼ同時期に海外へのアプローチが試みられている。次の第4章では「前期の海外アプローチ」がいかなるものであったのか、Douglas & Craig (1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルの「初期の国際市場参入段階」のフレームにあわせて、具体的に記述していくことにしたい。

## 第4章 海外市場へのアプローチ

御木本の海外へのアプローチは早い。乙竹(1950,130頁)の記述に「店舗にまだ客足の繁くならない頃から、はやくも内地においての商賣よりは、海外への取引の方に考慮を拂っていた」とある。しかし、幸吉自身の海外への販売経験はそれよりも早く、少年時代の青物商のとき<sup>1</sup>に始まる。この時に「外国人相手の商売こそ最も好ましいのだ<sup>2</sup>」ということを感じ得る。また、海産物商に転じたときには、志摩国物産物改良組合で主張した上海への直輸出を断念させられるという経験をもつ<sup>3</sup>。御木本の海外市場への展開は、事業の黎明期の創業エートスにかかわる根深いところに端野をもつ。

海外アプローチはひとつのものとして捉えるのではなく、前期と後期の二期に分けている。まず「前期の海外アプローチ」は、国内で東京に店舗を構える明治の中期から、海外に支店を構える昭和初期までの時期で、海外の情報を得て国内事業と試行錯誤を重ねながら海外での販売を確立していく段階である。その後の「後期の海外アプローチ」とは明確な期間区分はできないが、養殖真円真珠が海外市場に出回り支店での活動が本格化する段階でマルチ・ドメスティック市場を形成していく時期を「後期の海外アプローチ」として捉えている。これは第6章から記述することにした。

「前期の海外アプローチ」は、Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルでは、「初期の国際市場参入段階(Initial International Market Entry)」にあたる。参入すべき国の選択と、どのように参入をおこなうかの参入モード、タイミングや順序が検討される段階である。この期間はおおよそ昭和初期までの記述となる。幾分長期となるので章立てを第4章と第5章に分けて記述したいと思う。第4

---

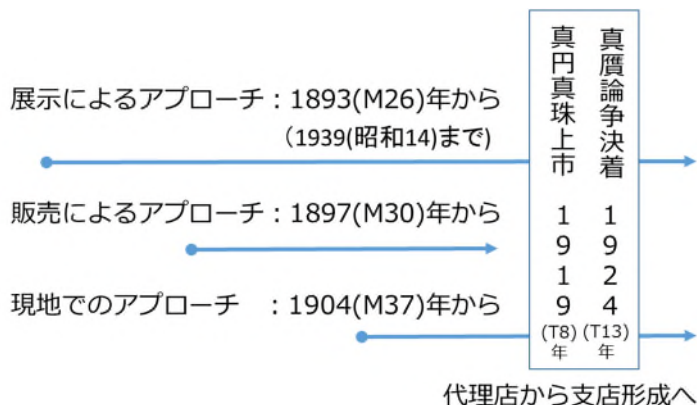
<sup>1</sup> 大林(1971,10頁)には、17歳のときに海図作成のために鳥羽に入港したイギリス海軍のシルビア号に船で近づき興味をひくような足芸を披露し、シルビア号御用達の権利を取得するとある。奇しくもシルビア号の測量の日本側のトップは柳檜悦であった。

<sup>2</sup> これは日本経済新聞(昭和27年5月17日)「真珠王と”きゅうり”」に門野重九郎の回顧として、シルビア号に野菜を売る少年幸吉が体験した「奇現象」として記述されている。野菜の初物は値が高いのが常で、キュウリは小さくても高値が売れるが、その値段は日を遂ってキュウリが大きくなっていくにつれて下がっていく。しかし、シルビア号ではキュウリが大きくなるにつれてそれだけ高く買ってくれた。これで「幸吉少年は思いがけない巨利を博した」とある。

<sup>3</sup> 1886(明治19)年に志摩国物産物改良組合が結成される。大林(1971,30-31頁)には、幸吉は理事に就任し組合から横浜・神戸の市場調査を命じられる。幸吉は、さらに上海の市場調査を行うことが必要と感じ、上海にまで足を伸ばし直輸出を行うことを主張したが受け入れられなかったとある。

章では、「初期の国際市場参入段階」のうち、その前半部分を「海外へのアプローチ」として以下の図 4-1 のように、アプローチの性格と時間軸の違いから 3 つのアプローチにわけて捉えたいと思う。

図 4-1 海外へのアプローチの構成



出所：筆者作成。

海外へのアプローチは、1893(明治 26)年から海外での博覧会への出品を中心とした「展示によるアプローチ」に始まる。次の「販売によるアプローチ」は国内の外国商館や国内商社への間接販売の時期である。そして間接販売の経験を活かして「現地でのアプローチ」へと向かう。「現地でのアプローチ」は、社員が海外に現地入りし市場開発を行う直接販売の段階である。第 5 章で「現地でのアプローチ」の実際の活動について記述する。では、国際博覧会を利用した「展示によるアプローチ」から順に進めていきたい。

### 第 1 節 展示によるアプローチ：1893(明治 26)年から

海外への直接的なアプローチは、1893(明治 26)年 5 月 1 日からシカゴで開催された「コロンブス記念世界博覧会(アメリカ大陸発見 400 年記念)」への出品<sup>4</sup>に始まる<sup>5</sup>。展示によるアプローチは、御木本の海外発展にともなって展示の性格を変えながら 1939(昭和 14)年まで続くことになる。

<sup>4</sup> 1895(明治)28 年 5 月 31 日発行『臨時博覧会事務局報告』415 頁の美術品出品明細の中に「森村市太郎 観音彫像 蒔絵飾り棚」他の採用が確認できる。森村市太郎は福澤の資金集めにもっとも協力的な人物であり、幸吉も再三に福澤諭吉を訪ね養殖への助言をもらっている。森村市太郎(のち市左衛門を襲名)と御木本幸吉との直接の接点を示す史料は見当たらないが、すでにこの時期に福澤諭吉を介しての接点があったと思われる。

<sup>5</sup> ミキモト社史(1994),75 頁；乙竹(1950),396 頁。

半円真珠の養殖に成功したのは、1893(明治26)年の7月11日である。コロンブス記念世界博覧会の出品は、養殖事業の目処が立たず資金繰りに追われた困窮のなかでの決意であったとわかる。出品は真珠貝の小貝から親貝に発育していく順をアルコール漬けにした標本と天然の真珠貝で、これを出品物協会に委託し展示している。これが最初の海外への展示アプローチである。

政府は博覧会が開催されるごとに貿易業者に対して出品を勧誘し、幸吉は進んで出品をしている<sup>6</sup>が、これは、明治政府が産業化の手段として博覧会を重要政策とし、国をあげて博覧会に参加するよう民間に促していたことにもよる<sup>7</sup>。御木本の最初の万国博覧会出品は、コロンブス記念世界博覧会より先の1890(明治23)年に上野で開催された第3回内国勸業博覧会<sup>8</sup>で、真珠貝、真珠、アワビ、海參を出品している。

---

<sup>6</sup> 乙竹(1950,168頁)では、博覧会の出品に「幸吉は辞退したことがない」と記されているが、1922(大正11)年の平和記念東京博への農務省水産課への出品解説書の史料は残っている。出品された記録はなくすべてに参加とはなっていないと思われる。

<sup>7</sup> 海外において1851年-1900年のパリ博の50年のあいだに大小多くの国内・国際博が開かれた。貿易赤字と特に不平等条約改正問題にも日本の文化・産業をもって世界に国威を示すことは、明治政府にとって重要な国策であった。樋口(2020)によると、明治政府は、万国博覧会の展示を通して生産技術開発の進捗状況、伝統工芸品による美的技巧的優秀さ、そして欧米に劣らぬ教育水準を示すことで日本の近代化をアピールし、国力増強のため何としても貿易増加に結びつけたいという政策的意図を持っていた。そのため国内においても国内勸業博覧会を開催し日本の博覧会の最盛期はヨーロッパの博覧会の最盛期と同時代となった。國(2010)は、博覧会は時間的、空間的、物質的にみても非日常的な性質を有するイベントで、内外を問わず強い祝祭性を帯びていた。日本においても、天皇が博覧会の閉会を司り天皇の国威を四方に宣布し「統治の正当性」をしめすための国家的イベントであった、としている。

内国勸業博覧会は海外博覧会参加への準備でもあり、明治36年まで5回の内国博が開かれ、規模も回毎に拡大していく。出品活動は政府の通達が国や府県や町村と下がっていき、これに応じて出品物が町村から府県へ、府県から国へと戻っていく中央集権体制が機能しているかどうかの実験でもあり、無名の技術者、良工である名誉を全国に発揚することができ、人材・資源が自由な往来が可能となったあらわれでもあったとある(國,2010;吉田他,1986)。

<sup>8</sup> 幸吉が最初に参加したのは、1888(明治21)年の第2回全国水産品評会であるが、この時は志摩国海産物改良組合としての出品である。組合長であった幸吉は改良海參(いりこ)と真珠を出品し幹事長の柳橋悦に面会する。この詳細は第3章を参照されたい。その後、柳橋悦から上野4月1日~7月31日の開催の第3回内国勸業博覧会真珠の宣伝のために出品を勧められ、合わせて水産動物学の権威である箕作佳吉を紹介する手紙も届く。このときに生きた真珠貝も展示会に設置した水族館に放養してみせている(大

しかしながら、最初の内国勸業博覧会は日本最初の恐慌といわれる「1890年恐慌」での開催となり、海外に初出品した万国博覧会は「アメリカ1893年恐慌」の影響を大きく受けてしまう。御木本の最初の博覧会は、国内と海外の両方とも失敗博覧会となってしまう<sup>9</sup>。コロンブス記念世界博覧会の後、御木本は1895(明治28)年に京都岡崎で開催された第4回国内勸業博覧会に参加し、その次の海外博覧会の出品は、1898(明治31)年の「ノルウェー万国水産博覧会」(図4-2)である。ここで初めて半円養殖真珠と真珠養殖の手順と図面を出品している<sup>10</sup>。

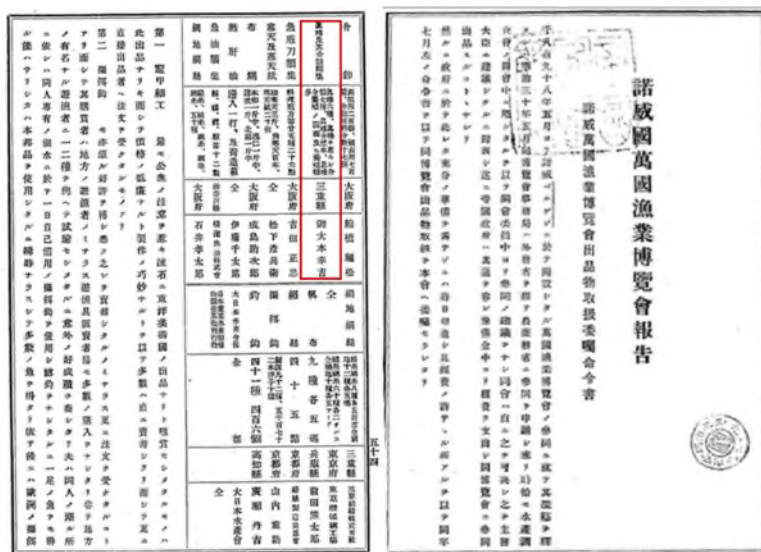
図4-2 ノルウェー万国水産博覧会出展内容

---

林,1971,39-49頁)。

<sup>9</sup> 御木本真珠島博物館には、このときの農商務省大臣後藤象二郎、榎本武揚に宛てた嘆願書、詳細な経費精算書、顛末書が残されている。コロンブス記念世界博覧会に設置された日本館は、宇治平等院を模した「鳳凰堂」である。加藤(1963)には「日本館も建設された。其時の建物が一九三三年のシカゴ博覧会の時も残っていた。(今は知らぬが)其会期中にアメリカの貨幣制度が銀から金に替った。其頃大統領が(多分マッキンレー)が暗殺されて当時の財界が不景気になった。其為めに出品した安藤の七宝、西村の絹織物、駒井の象眼、九谷焼、象牙細工等の製品が売れず、出品者は困つてオークションにかけて二束三文に売つて仕舞ふとした。其事を聞いた御木本が之れは大変だ此後の日本貿易に支障を来たすと政府に補助金の要請をしたが聞入れられない。そこで主人は時の農商務大臣九鬼隆一氏が馬車で九段の坂を上つて来られるのを待ち伏せて馬車を止め、乗り込んで歎願した。其結果第二予備金から七万円の補助を得て、全部日本へ取戻して帰ることが出来た」とある。

<sup>10</sup> ミキモトグループの社史には出品物についての記録は残されていない。乙竹(1950,92頁)には「そこに養殖真珠を出品して銀牌を授興されたのであるが、これぞ歐米の天地に半園養殖真珠を出品陳列した最初の舉であつた」とある。1893(明治26)年の養殖真珠の成功の後の第1回目の採集は1898(明治31)年12月から翌年2月であるので、このときの養殖真珠と思われる。ノルウェー万国水産博覧会については、大日本水産界(1898)「諾威万国漁業博覧会報告」に詳細な記録がある。図4-2の左の赤枠はその54頁で、出品記載で「真珠六種、真珠を産する介殻7種、真珠介標本、真珠介養殖の図面及び養殖手順」養殖の手順と図面に出品があるが、「真珠六種」に半円養殖真珠が含まれていたのかもしれない。その褒賞については95頁に「銀牌」とある。



出所:大日本水産会(1898)諾威万国漁業博覽會報告, 国立国会図書館デジタルアーカイブ (<https://www.dl.ndl.go.jp/api/iiif/842753/manifest.json>)から転載。

注: 図中の赤枠は御木本の出品内容箇所を示す。

この博覧会については、農商務省水産局技師の理学博士岸上鎌吉から幸吉にあてられた書簡が残っている<sup>11</sup>。以下がその書簡の内容で、市場調査をかねて販売を委

<sup>11</sup> 真珠博物館所蔵のノルウェー万国水産博覧会から幸吉に宛てた書簡で、差出が「鎌吉」と判読される。「大日本水産会諾威万国漁業博覧会報告」のなかに、理学博士岸上鎌吉の名前があり、岸上鎌吉が出張していたことがわかる。岸上鎌吉は、農務省大臣大隈重信から、博覧会事務官出品委員長として委嘱され、農務省の松崎正博、補助員の野村貞次とともに明治31年5月から5ヶ月間派遣されている。書簡の書き出しに「八月十一日夜 久敷御無沙汰其後は如何御暮しなされ候哉 不相変御壯健之御事奉存候 小生も御蔭を以て至て達者に且つ愉快に日を送り居候間 乍憚御安心被下度候 博覧会の方も最上之都合にて審査の結果も甚だ宜敷候 少し宜敷過ぎて困りはせぬかと心配致したるものも有之候 何処へ参りても丁寧に取扱われ先ず皆上流の人に紹介せられ嬉敷旅行致居候」とあり、博覧会の審査の結果も最上で、宜しすぎると心配になるぐらい丁寧に扱われ上流階級の人々に紹介されたと伝えている。岸上鎌吉は帝国大学理科大学動物学科に入学し、箕作佳吉に師事していた。久留(1987,24頁)によると、幸吉は明治23年の第3回内国博覧会に養殖の教を乞うために箕作佳吉を尋ね、のち岸上鎌吉から挿核実験の教を受けている。幸吉と岸上鎌吉はこのときからのつながりであるが、この書簡に鎌吉とあり販売に工面していることから、幸吉と親しい関係であったことが知れる。その後岸上鎌吉は1908(明治41)年に東京帝大農科大学水産学科の教授となり日本水産動物分類の基礎を築



託していることがわかる。

ノルウェー国は貧国に候えば真珠を望むものはありても中々買人付かず困り候何日も色々と考え一包のものを何組にも分けて値を付け 又一粒売もすると番人に云わすも前月末まで□□安物忒組売れたるのみに候 然し開期はニヶ月あれば其の中には幾分か売れるならんと存居候 普通拾円位までのものを望み候 パリの博覧会ならずと上等のもの売れるならんと存候 又贅沢のものは珠を買って自分の好みのものを作れ共多くは出来上がりたるものを求める様存候 人工真珠に就ては販路も相場もまださぐるまで至らされ共素人に見せると皆々驚入居候えばかなり高値に売れる事と存候…中略…□□長き事なれ共パリの博覧会を利用し工夫したなれば必ず取引先を見出す事と存候 色変りの真珠は近頃色付けのもの有之候由一寸金を持ち居る人の妻君などでもガラス等の細工真珠を持ち居るもの沢山見受け候 上等の真珠は余程上等の金持でなければ付けて居らず候<sup>12</sup>

岸上鎌吉は品物の見せ方を小分けにし、値札を変えるなど販売に工夫をしているようであるが、引き合いは10円ぐらいまでのもので、ノルウェーは貧国であって先月までに安物が2組売ただけで真珠を求めるものはあっても買手はつかないとある。パリの博覧会ならばもっと上等ものが売れると幸吉に説明している。贅沢品の真珠は自らが珠を買って自分好みのものを作るのもあるが、多くは仕上がった製品を買う状況で、最近の色付けの真珠もあり、金持ちに見えるような細君でもガラス珠をつけているものも多くみられると市場状況を伝えている。販路はまだ見つけ出せない。先の長いことになるがパリの博覧会を利用すれば必ず取引先を見つけてことができると知らせている。

以下の表4-1は、御木本が参加した海外の博覧会の一覧である。このあいだには国内の産業博覧会があり、幸吉は博覧会男と呼ばれるほどに国内外の博覧会には毎年のように出品している。日本政府は1900(明治33)年のパリ万国博覧会から初めて美術工芸品の展示を始める<sup>13</sup>。明治三十三年巴里萬國大博覧會出品目録によると、真珠貝の発生の順序、半円養殖真珠とその原価(200円~40円)で記載されてい

---

く。

<sup>12</sup> 真珠博物館蔵、1898(明治31)年8月11日岸上鎌吉ノルウェー万国水産博書簡。

<sup>13</sup> 「九百年巴里万国博覧会臨時博覧会事務局報告」(1900パリ万博[上])によるとパリ万国博覧会はフランス トロカデロ公園で、4月15日~11月12日の期間に4,707万6,339人が来場している。國(2010,163頁)には、明治30年有栖川宮威仁親王がフランス巡回した際、フランス外務大臣から古美術品の展示を懇願され、日本は法隆寺金堂をイメージした日本館を建造し古美術を展示するとある。これまでの工芸・装飾品ではなく、初めて美術部門に正式出品し、791点にのぼる美術工芸品を展示している。

る(図 4-3)。2年後のロシア服装品博覧会では金牌受賞しているが、その博覧会の出品は何であったのかはわからない。

表 4-1 御木本の海外博覧会への出展と出品内容

西暦	和暦	海外出展	出品
1893年	明治26年	シカゴ市コロンプス博覧会	阿古屋貝・天然真珠(銀牌受賞)
1898年	明治31年	ノルウェー万国水産博覧会	初の養殖半円真珠(銀牌受賞)
1900年	明治33年	パリ万博博覧会	養殖半円真珠(銀牌受賞：半円真珠初出品)
1902年	明治35年	ロシア博覧会	(金牌受賞)
1904年	明治37年	セントルイス万国博覧会(レイジアナ)	養殖半円真珠製品(名誉大賞・感謝状)、初の社員派遣
1905年	明治38年	ベルギーリージュ博覧会	真珠製品7点(金牌受賞)
		米国ポートランド博覧会	真珠製品(名誉大賞牌受賞)
1906年	明治39年	ミラノ水産博覧会	真珠製品・貝ボタン(名誉大賞受賞)
1908年	明治41年	モスクワ万国美術博覧会	真珠製品(小金牌受賞)
1909年	明治42年	シアトル太平洋博覧会	真珠製品(大賞牌受賞)
1910年	明治43年	ロンドン大英帝国博覧会	真珠屏風・重配扇(名誉大賞受賞) 515個の天然真珠と200個の養殖真珠：初の展示的工芸品
		チリ博覧会	真珠製品
		ベルギーブリュッセル博覧会	真珠製品
1911年	明治44年	トリノ美術産業万国博覧会	真珠製品
1915年	大正4年	サンフランシスコパナマ太平洋万国博	真珠製品(名誉大賞牌受賞)
		サンディエゴパナマ太平洋万国博	真珠製品
1922年	大正11年	リオデジャネイロブラジル万国博	真珠製品(名誉大賞牌受賞)
1925年	大正14年	パリ美術装飾博覧会	真珠ネックレス
1926年	大正15年	フィラデルフィア独立150年記念万国博覧会	五重塔(名誉大賞牌) 養殖真珠23万540個
1933年	昭和8年	シカゴ万国博覧会	ジョージワシントンの実家マウントバーノン模型 (名誉大賞受賞)2万4823個の真珠
1937年	昭和12年	パリ万国博覧会	矢車：真珠、プラチナ、ホワイトゴールド、ダイヤモンド 12種類のブローチ・ペンダントに変化する「宝飾品」
1939年	昭和14年	ニューヨーク万国博覧会	自由の鐘縮尺模型(名誉大賞受賞)1万2250個の完璧な 白の真珠と366個のダイヤモンドとブルーパール

出所：ミキモト社史(1994),48頁；ミキモト装身具(2008),228頁；1925(大正14)年池田嘉吉銀座書簡；国立国会図書館デジタルアーカイブ(ノルウェー万国水産博覧会 <https://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/842753>；農商務省(1905)『聖路易万国博覧会本邦参同事業報告第2編国会』<https://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/801779/8>)をもとに加筆修正。

図 4-3 1900(明治 33)年パリ博覧会の出品目録



出所：真珠博物館蔵，明治三十三年巴里萬國大博覽會出品目録を撮影，転載。

初めて社員が海外の展示会に赴くのは，1904(明治 37)年セントルイス万国博覧会<sup>14</sup>からである。それまでは政府に委託していたが，この博覧会には幸吉の実弟齋藤信吉と久米武夫<sup>15</sup>が出張し，真珠貝と半円養殖真珠と製品の出品<sup>16</sup>を直接行っている。

<sup>14</sup> 4月30日～12月1日セントルイス・フォレスト公園で開催される。セントルイス万国博覧会には「1893年恐慌」から回復し，労働者を含む多数の人々が豊かな消費を享受しはじめたという経済背景がある。マッキンリー大統領暗殺後セオドア・ルーズベルトが1901年9月14日第26代アメリカ大統領に就任し，1903(明治36)年ライト兄弟が飛行機を飛ばし，フォードが自動車会社を設立(3年後1906年T型車販売)，無線機に加え米西戦争で世界に名を上げた。日本からの出品状況は農商務省(1905)『聖路易万国博覧会本邦参同事業報告第2編』に詳しい。

セントルイス万博への参加には手島精一らの強い参加要請により，手島精一を事務官長とする臨時博覧会事務局が設置された。手島精一は岩倉遣外使節団の訪米時の通訳を務め，1881(明治14)年東京職工学校(東京工業大学)を設立し校長を務めていた。日本政府は，日露開戦により参加を早々に断念していたロシアに対して，最大の外交政策的効果を得ようと，シカゴ博やパリ博を遥かに上回る陳列面積を獲得し，日本の固有の文化的伝統と科学技術や工芸，教育における近代化ぶりを諸外国にアピールした。これは渡辺(2003)に詳しい。

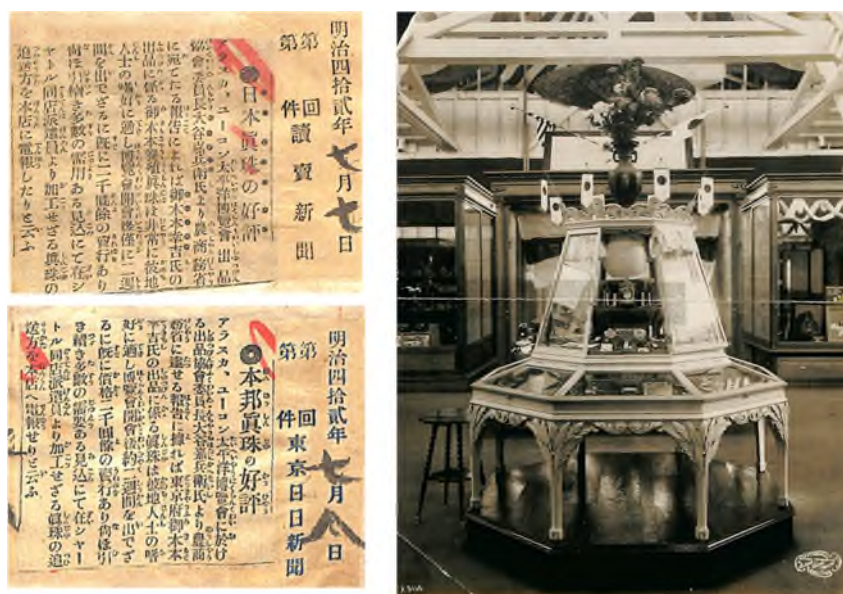
<sup>15</sup> 久米武夫は幸吉の妻うめの弟で，明治2年5月1日鳥羽市久米森蔵の長男として生まれ，御木本が銀座に最初に店を構えた次の年の明治33年に14歳で入店する。セントルイス博への出張はその3年後で，乙竹(1974,239頁)には「世界の人々に歯牙にもかけられなかった半円真珠の紹介に，まったく新しい体験をしたことは久米にとって運命的なことであり，進歩的な姿勢で物ごとに対処する人柄がこの頃から発芽したと思われる」とあり，久米武夫は日本の宝石学の先駆者となる。

<sup>16</sup> 加藤虎之助(1963)には「齋藤信吉と久米武夫が出張して真珠介と半形養殖真珠と一寸した製品を出品された。(主人はこの出品の詳細は話されなかつた)」とある。

この時期から海外への直接販売が始まっていく。1905(明治 38)年リエージュ万国博覧会、1906(明治 39)年ミラノ万国博覧会、1908(明治 41)年サント・ペテルブルグロシア万国美術工芸博覧会への出品は続くが、これらはミキモト社史(1994)の年表の記録しか見当たらず出品がどのようなものであったのか、その詳細はわからない。

1909(明治 42)年 6 月 16 日から 10 月末の会期でシアトルで行われたアラスカ・ユーコン太平洋博覧会には、その前年に入店した加藤虎之助<sup>17</sup>が派遣されている。6 月 16 日の郵便報知新聞でシアトル「アラスカ・ユーコン太平洋大博覧会」として日本館の中央に配置された養殖真珠製品の展示物と御木本の事業内容が紹介されている。明治 42 年 7 月 7 日読売新聞、7 月 8 日東京日日新聞と毎日新聞に「二週間で二千元以上の売れ行きがあり未加工の真珠を追加しておく」とある。展示会場の公式写真が残されており、写真を拡大するとそのケースのなかに”MIKIMOTO PEARL STORE”とプレートがあり、展示品に値札のような丸札がついている(図 4-4)。

図 4-4 明治 42 年 7 月 7 日読売新聞 7 月 8 日の東京日日新聞記事と展示風景



出所：左)真珠博物館蔵スクラップブック#4 と、右)同館蔵博覧会写真を撮影、転載。

ここで加藤虎之助は養殖真珠の需要を逃すことなく、売り切り販売ではなく素材を

<sup>17</sup> 加藤虎之助は、三重県鳥羽出身で 1908(明治 41)年神戸高商卒業後に御木本真珠店に入店し、海外拠点の開設に大きく貢献する。欧米各国の万国博覧会の出展に派遣される(ミキモト社史,1994,87 頁;加藤 1963)。源氏(1980,106 頁)には、粉骨砕身した大番頭 3 人の一人で主に卸部を担当するとある。



送ってもらい、現地で加工業者に委託し販売していた。加藤虎之助の私本の中に当時の状況が書かれている。

アメリカでポテトを栽培する如く御木本は海で真珠を養殖して、採れたのがこの珠だ」と言つたのが非常に驚歎され六月十六日のシヤトルの新聞に記事が出て宣伝評判になつた。注文があると下町のメーヤーといふ店に電話して、ユビワ、ネクタイピン、ブローチなどサイズを言つてすぐセットして貰つては、客に渡していた。当時径二分の真珠(半円)一個が十弗であつた。毎日相当売れるので金貨が重くて日に数回地下の金庫に入れに行つた。其頃西海岸の通貨は殆んど金貨と銀貨だつたのでポケットに入れるとすぐ重くなつて困つた<sup>18</sup>。

展示品を見本に、地元の宝飾加工店に委託して製品に仕上げて販売し、期待以上の成果となり「二万弗以上売れた<sup>19</sup>」とある。当時の展示会は、日本政府にとっては国威発揚と参加企業にとっては即売会としての収益源の側面があつたことがわかる。

翌年の1910(明治43年)に開催された日英博覧会<sup>20</sup>は5月14日から10月31日までの開催であるが、これより先の1908(明治41)年6月からデザイン情報収集にヨーロッパに派遣され、ロンドンに駐在していた小林力彌が準備にあたる<sup>21</sup>。後述するが、ここに斎藤信吉と久米武夫が加わり英国の拠点作りに向かう。明治44年1月18日

---

<sup>18</sup> 加藤(1963),5頁。

<sup>19</sup> 加藤(1963,6頁)に「出発前に主人曰く「今度一万弗以上売れたら自動車を買つて来い」と、其頃自動車は日本中で百台となかつた。二万弗以上売れたけれど、支配人の斎藤信吉氏より出来るだけオクレ送金送金と電信が来て送金したので自動車は買へなかつた」とある。当初は1万ドル以上売れば大成功としていたが予想の倍の販売結果となった。日本館出品店の販売員は新聞広告で募集し、御木本で採用した売子は田舎の農場の娘で師範学校を出たばかりの純朴で忠実な娘で、評判がよく日本に連れ帰る相談をしている。

<sup>20</sup> 社史ではロンドン大英帝国博覧会と記載されている。林(2015)によると、イギリスは先にホワイトシティで成功を収めていた「英仏博覧会」に続く二国間の博覧会として日英博の開催を駐英大使の小村寿太郎に提案していたとある。日本政府は1907年に「日本大博覧会」を日露戦争の戦勝を記念して1912年に東京で開催する大規模な計画をたてたが、日英博覧会が経費増大と準備遅れで延長となり、結果として日英博覧会が大日本博覧会のかわりとなる。詳細報告は、国会デジタルアーカイブ1910(上)「日英博覧会事務局画幅報告」1910(下)「日英博覧会事務局画幅報告」を参照されたい。

<sup>21</sup> 乙竹(1950,175頁)には、4月に小林力彌の出発に際し幸吉は2万円を渡し、この金が続くかぎりゆっくりと向こうに落ち着き、仲買人を経て真珠を捌くべきか、代理店か支店を設けるべきか、この問題を考えてきてくれと、何らの制約を与えなかつたとある。

の伊勢新聞「歐米視察と真珠」には、以下の齋藤信吉の記述がある。

日英博覧會には吾が御木本店にありては、全力を茲に傾注し經營した所であつて特に余と共に店員三名、同地に出張して猶ほ同地に於て英人四名を雇入れ極力御木本真珠の販買廣告に勤めたのである。實にその費用も三萬圓の巨額に上りたるのみならず、只單に陳列箱のみに一萬貳千圓を費して居る、又其出品総額も二十萬圓を超過して居た<sup>22</sup>

総費用 30,000 円、陳列ケースに 12,000 円、英国人を 4 人雇い入れて販売廣告に勤めたとある<sup>23</sup>。乙竹(1950,168 頁)に、展示会には「いつも相当の費用と努力を惜しまずかならず出品陳列をなし」と、現地人を雇用して販売に努めたとある。ところが、齋藤信吉の幸吉にあてた書簡に「一日に五万人以上の観覧者あるに弐三人の人に売るのみ<sup>24</sup>」「日英博及ブラセル博にても商人が割合来らず本気で来る物一向少なくこれは最初の考えとは違う点に御座候<sup>25</sup>」とあり、予想とは異なったものとなったようである。日本政府にとっても、かつてないほどの大規模な博覧会であったがその結果は芳しいものではなかったと伝えられている<sup>26</sup>。図 4-5 にあるように御木本は養殖場のジオラマを作成し設置している。展示品として「軍配扇<sup>27</sup>」が出品されるが、この

---

<sup>22</sup> 真珠博物館蔵、スクラップブック#4。

<sup>23</sup> これについては、1910(明治 43)年 9 月 8 日の 2 便の書簡にも、「博覧会に於ては相当に廣告もなし商売もしたけれど一日に五万人以上の観覧者あるに弐三人の人に売るのみ商売人は意外に買いに来らず 商売人に向ては何等の事もなく種々なる点に大に考究せざるべからず」と、廣告を行い商売もしたが、一日に 5 万人以上の観覧者があるにもかかわらず、2、3 人に販売できるぐらいで、意外にも商人は買いに来ない。この点については大いに考究する必要があると詳しく述べている。

<sup>24</sup> 1910(明治 43) 日付不明(消印 9 月 9 日)齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>25</sup> 1910(明治 43)年 9 月 8 日齋藤信吉ロンドン書簡に「当地博覧会も五人の人を費ひ一日に百円二百円の商売にては何にもならず候」とある。5 人を雇い入れて 1 日の売上が 100 円や 200 円では商売にならないということだが、博覧会後の 10 月 2 日の書簡には「当地博覧会も両方にて五万円十分には行かざるもこれにて成効として置くことに御座候」とある。2 箇所設けた販売店の最終的な売上は 5 万円であった。齋藤信吉は、十分な売上は得られなかったが成功としておく<sup>26</sup>とある。

<sup>26</sup> 乙竹(1948,103 頁)には「わが國としては、これまでかつて無かつた大規模の外國博覧會であつたに拘らず、所期の成功を収めることができず、むしろ失敗であつたとさえ言われたが、水産部に出品した真珠及び真珠養殖場模型は、褒賞授與式において名譽大賞牌を得た」とある。

<sup>27</sup> 御木本の初の工芸品である秀吉の軍配扇(軍配扇は豊臣秀吉が所有した李朝伝来の団

展示のために八角堂を作り，その正面に軍配扇を配置し，左に1個20,000円の大真珠，右に一連が6,000円のネックレス，その他の面には四季に応じた花鳥刺繍に真珠を散りばめた，真珠の屏風も出品したと記述されている<sup>28</sup>。この日英博覧会において御木本の海外初の芸術的工芸品の展示となる。これは名誉大賞を受賞する。

図4-5 日英博覧会出品の養殖場ジオラマと軍配扇，真珠で飾られた八角堂



出所：左のジオラマ模型写真は真珠博物館蔵；中央の軍配扇は御木本真珠島(1990),32頁より，右は真珠博物館蔵スクラップブック#4 明治43年6月24日大阪朝日新聞を転載。

この時の他の日本の出品の様子が，1910(明治43)年9月8日の斎藤信吉の書簡に記述されている。「一般に事務局大々的攻撃に御座候」と博覧会が不成功であったよ

扇をモデルに樹木柄の上に半円真珠が付けられている)を模したものでロンドン大英帝国博覧会(日英博覧会)前の1903(明治36)年の大阪第5回内国勸業博で，半円真珠細工品とともに出品される。この軍配記は販売を意図していたようで価格は10万円であったことが書簡から知れる。9月8日斎藤信吉ロンドン書簡には「軍配等は決して売れ行かず この真珠を集むるに三年四年掛と云う如きは赤面の到に候 十万円と云う価額にて館内の呼物には慥に相成居候」とある。真珠を集めるのに3,4年かけた代物であるが，軍配扇等は全く売れる様子がなかったが，10万円という価格で館内の呼び物となったとある。

<sup>28</sup> 1910(明治43)年6月21日国民新聞，6月26日の神戸又新日報，7月20日大阪毎日新聞に出品状況が詳細に記述されている。神戸又新日報には「四拾七號館には御木本幸吉の出品にかかる有名な十萬圓の眞珠の唐團扇がある。八角みこし形陳列館の正面に安置せられ自動機によつて堪えず回轉しているのであるが，その右の方には一連六阡圓のネックレスをかけ，また左の方には一個二萬圓の大眞珠が陳列せられてある。八角の他の面は日本式の風物を表している。即ち四季おりおりの花を出して，これに種々の鳥を配し，これら花鳥の適はしき部分にそれぞれ眞珠を充てている。この外，刺しゅうに眞珠をちりばめた二枚びようぶをも出品したが，刺しゅうに眞珠を應用した製品は，世界において，これが最初である」とある。

うに事務局が批難攻撃されているが、そうではないと記されている。以下にその内容をみたい。

日英博多放(忙)に付先状に申上候処 御木本が最高の売上を取る事にて只飯田が当方同様の考を持つならん 只これ一人競争者なり 安藤重兵衛氏も五万円(燈口)三万円の花鉢 三十万円程出品あり 飯田も十式三万の出品あり 飯田は五万円売りていっぱいなりと云う事は衆人に発表致居候様子 御木本壱人事務局に此博覧会は成効なりと云う 他人は大々攻撃…中略…各売店は間口六間より九間の処にて一番よく売れた時八十ポンド位、先月より昨今三四十ポンド位で売店は皆満足して成効なりと云う 博覧会は出品物も相当に売れ 売店も割合うれた訳なれば何も此博覧会不成効と云う事なし只英国が出品ふるわざりしたため 日本観客者が失望せしため これ等の攻撃が行くならん 日本が思ひ過ぎて店に日本品の実質を紹介せし事は十分成効ならん 先々米国に居た時とは違い 日本人もはばがきき輸(愉)快に経過し居る有様なく一般に事務局大々の攻撃に御座候

安藤重兵衛が 50,000 円の樋口(燈口)や 30,000 円の花瓶など 300,000 円程の出品があり、飯田も 120,000 から 130,000 円の出品があった。飯田が売上での御木本の唯一の競争相手であるが、その飯田も 50,000 円の販売でいっぱいという状況である。御木本が最高の売上をとり、事務局では御木本一人が成功であったと評され、御木本を攻撃する人もいる。しかし、各売店の間口は 6 間から 9 間(11m-16m)あり、一番よく売れた時で 80 ポンド、先月の 8 月からは 30 から 40 ポンドぐらいで売店の皆は、満足して成功であったと言っている。

斎藤信吉は、出品物も相当に売れ、売店でも売れたのであるから不成功ということはない。イギリスの出品が振るわなかったので、日本人の観客に失望があったことが攻撃の対象となるかもしれないが、日本は店への思いがあり日本品の実質を紹介できたことは十分に成功と評している。また、その前のアメリカのセントルイス博覧会と違い、英国博覧会では日本人にも幅が利き愉快地に過ごしているとある。この背景には先の 1 月の日英同盟締結の社会的な思潮の影響にあると思われる。

続いてヨーロッパの博覧会は 1911(明治 44)年ブリュッセル万国博覧会、トリノ万国博覧会と続くが、その目録は見当たらない。「チュランの博覧会はブラセルの如き余り太望ならず□□御木本は例の通りやるなり 場所なければ三粒(坪)にて宜敷場所は事務局に設計図ひかえをお送り被下候ば当方にて製作も小林君がこれ等の 準(順)備を可□致候<sup>29</sup>」とある。実際の博覧会の参加の度合いには、かなりの強弱があ

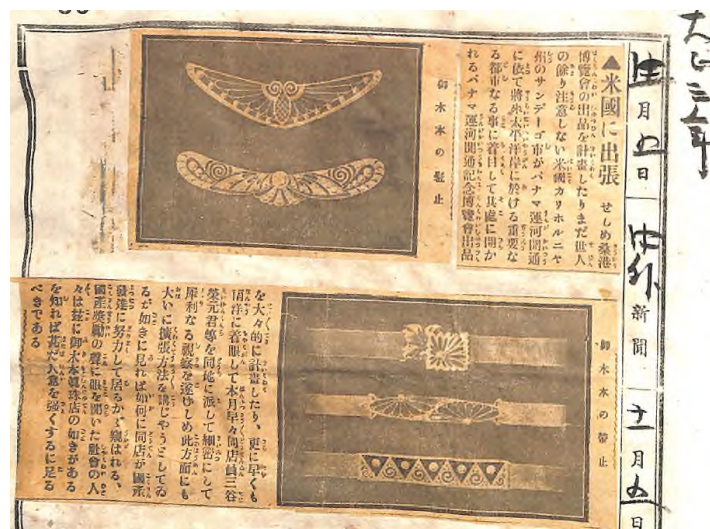
<sup>29</sup> 1910(明治 43)年 9 月 29 日斎藤信吉ロンドン書簡。チュランはトリノであり、ブラセルはブリュッセルである。



ることがわかる<sup>30</sup>。

以降の海外博覧会への出品は先の表 4-1 のとおりであるが、この出品は 1939(昭和 14)年のニューヨーク万国博覧会まで続く。1915(大正)4 年のサンフランシスコ・パナマ太平洋万国博覧会<sup>31</sup> は、第一次大戦の最中に開かれた万国博覧会である。図 4-6 の出品計画の新聞記事が残されている。

図 4-6 サンフランシスコ・パナマ太平洋万国博覧会への出品計画記事



出所：中外新聞大正 3 年 11 月 5 日、真珠博物館蔵スクラップブック#5 より転載。

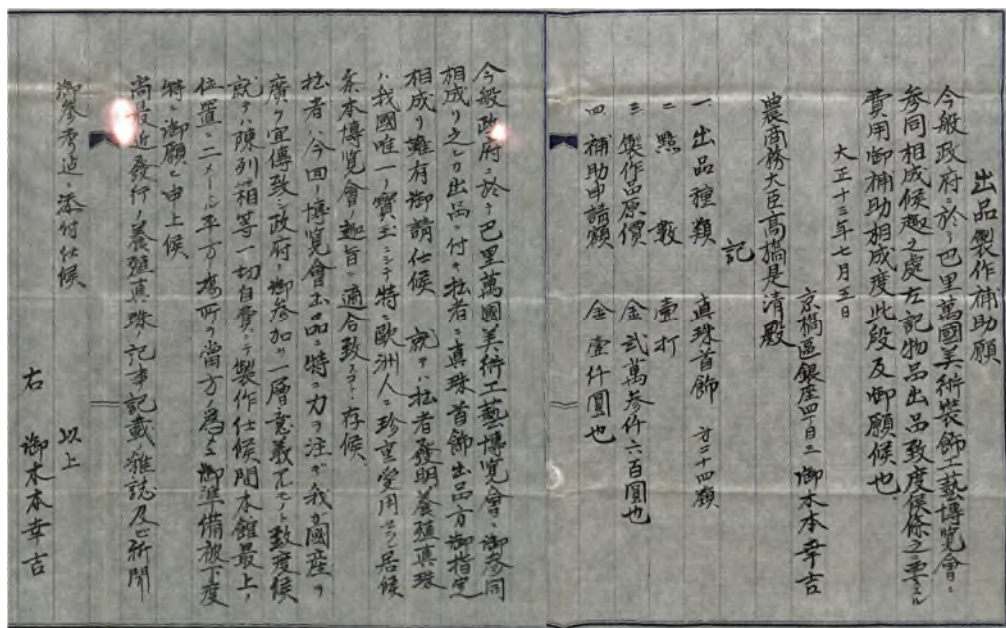
続いて、1924(大正 13)年 7 月 5 日に農務大臣高橋是清宛に出された「パリ万国博覧会の出品製作補助願」が残っている(図 4-7)。これは第一次世界大戦後の 1925(大

<sup>30</sup> 1910(明治 43)年大阪毎日新聞 7 月 20 日の幽芳生の世界博覧會(下)に「ブリュッセルは御木本と安藤七宝を除いては…中略…何等内地の有力たる実務家の出品を見ざることは遺憾である」とある。日本政府が急に参同することになり見劣りのする出品のなかでも安藤七宝店と御木本の 2 社は存在感を示していたとみえる。

<sup>31</sup> 乃村工藝社の「博覧会コレクションについて」には、パナマ運河開通ならびに太平洋発見 400 周年を記念して催されたと記述されている。1906 年のサンフランシスコ地震で廃墟となったサンフランシスコの復興を世界に示す意図もあった。大戦勃発のため正式に参加したのは 25 カ国であった。2 月 20 日-12 月 4 日の会期に 1,883 万 2,743 人が入場した。そのうち特設館を建てたのは 11 カ国であった。日本政府館は、京都の金閣寺をモデルにした建物と別に平安朝風の特別陳列館も建てた。入場者は 1883 万 2,743 人とどまったが、収支においては黒字となった。博覧会史上、最初の PR 映画も上映され、芸術やスポーツなど文化的色彩の濃いものであったとある(株式会社乃村工藝社「パナマ・太平洋万国博覧会」『博覧会資料コレクション』ホームページより)。

正 14)年にパリで開催された「現代装飾美術・工業国際博覧会」で装飾美術が中心の博覧会である<sup>32</sup>。これまでの「生産」中心の博覧会から「消費」の文脈が持ち込まれた博覧会となり、ル・プランタン、ギャラリー・ラファイエット、ボン・マルシェ、ルーブル百貨店の四大百貨店が出展し、ショーウィンドウが並ぶ「ブティック通り」を形成した<sup>33</sup>。

図 4-7 1924(大正 13)年パリ万国博覧会の出品製作補助願



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

この博覧会にはロンドン支店の和田新太郎とパリ代理店のルシアンポール<sup>34</sup>が対応にあたっていることが、1915(大正 4)年 7 月 23 日の池田嘉吉の幸吉宛ての書簡からわかる。書簡には、このパリ博覧会の状況が記されている。

本日巴里ポール氏より書状あり 巴里萬国博覧会に於て御木本真円首輪一本価格

<sup>32</sup> 1900 年のパリ博覧会のように全体的、総合的な博覧会ではなく国際博覧会として認められた博覧会ではなかったが、22 カ国が参加し 18 カ国が独立館を建設した。場所は前回の 1900 年パリ博と同じグランパレからセヌ川をまたいでアンヴァリットまでのあいだで、4 月 28 日から 11 月 8 日の期間に 1600 万人が来場した。後に新しい造形スタイルが発見され、装飾美術(アール・デコラティブ)博覧会展示会名からアール・デコ様式として世界に広まった。この内容は海野(2013,65-72 頁)に詳しい。

<sup>33</sup> 海野(2013),69-72 頁；平野(2017),110-111 頁を参照されたい。

<sup>34</sup> ルシアンポールについては第 2 節において詳述する。

二萬九百五拾フラン(当方指値に此に相当するものなきが外国為替相場の干係上加減したるものならん)にて売約済 猶巴里一等(否世界的にも)の小売店カルチエー  
ブシロン ショウメイなどは本博覧会には殆ど一致して真珠の首飾并に真珠細工品  
出品せず全部ダイヤ其他宝石の細工品にて真珠細工品は殆んど日本館殊に御木本  
一店と云う有様にて大に此点に於て愉快なり云々と申し来り候 大に出品の目的  
を達し彼等一流の小売店にて真珠の出品を差控へしめたる事は大に愉快の事に御  
座候<sup>35</sup>

パリの代理店のポール商会からネックレス一本が 20,950 フランで売約済みとな  
ったという連絡である。カルチエ、ブシロン、ショーメなどの一流宝石店が真珠製  
品を出品せずにダイヤや他の宝石の出品で、パリの一流店を差しおいて真珠製品は  
日本館<sup>36</sup>の御木本だけの出品であり、博覧会出品の目的を大いに達成できた、という  
報告をしている。1925年のパリ博覧会はフランスの文化と美術が世界をリードして  
いることを示す国際博覧会であり、はじめて消費とファッションが前面にでた展示  
会であった。そのなかの一等地に場所を構えた日本館で、御木本が唯一の真珠寶飾品  
を示したのであるから、御木本にとってはパリ宝飾業界に存在感を示す出品となっ  
たと考えて間違いはないであろう。

実際に、博覧会での評判を利用したかたちで海外の拠点づくりの契機となるのは  
1926(大正 15)年フィラデルフィア博覧会<sup>37</sup>である。この会期中に昭和へと元号がか  
わる。フィラデルフィア博覧会はアメリカ合衆国独立 150 年にあたるゆかりの地で  
開催されたもので、海外博覧会の出品に際し加藤虎之助と横浜礼吉が出張する。図  
4-8 の写真はその出品状況である。芸術的工芸品として真珠の五重塔が作成され  
る。これは古代建築の第一人者の伊東忠太の監修をうけて再現したもので、塔身 4

---

<sup>35</sup> 1915(大正 4)年 7 月 23 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>36</sup> 日本館はアメリカが不参加となったことで、フランスの要請を受けアレクサンドル 3  
世橋の袂にイギリス館と向かい合う形で、50 日で数寄屋造の和風建築を設置した(公益  
財団法人東京都歴史文化財団 東京都庭園美術館「第 14 回日本館」『アール・デコ博  
パヴィリオン訪問』) [https://www.teien-art-  
museum.ne.jp/archive/expo\\_artdeco/index.html](https://www.teien-art-museum.ne.jp/archive/expo_artdeco/index.html)。

<sup>37</sup> グランパレではクチュリエたちの集団展示が行われ、エレガンス館ではエルメス、カ  
ルティエ、ランバン、ウォルト、ジェニーなどが展示、アレクサンドル 3 世橋の設置さ  
れたブティック通りに 50 を越えるオートクチュールが並ぶ通りに作り変えられた。こ  
れには 1900(明治 33)年パリ博で展示したオートクチュールが第一次世界大戦後の高級  
産業の中でとりわけ輸出が急増し、フランスの重要品目となったという背景がある。こ  
のことは朝倉(2009,20-26 頁)に詳しい。

尺、約 20 万 540 個の真珠と白金 55 匁を使い製作に 5 ヶ月を要し、御木本の総力をあげて工芸美術品としての展示的価値を示した。この作品は圧倒的な人気を得て<sup>38</sup> 「名誉大賞牌」を受けている。この展示には、開会前にフィラデルフィア市長夫妻が日本館の真珠塔を見物しその前で記念撮影が行われている。その後も新聞記者が続々と来館し真珠塔の新聞報道が行われ、博覧会の開会前に重々の前宣伝となっている。御木本はフィラデルフィアの有力者 300 人を日本館に招待し真珠ピンと真珠を記念品に贈答し、博覧会前に MIKIMOTO の念入りの噂作りを行っている<sup>39</sup>。

会期中は下の写真にあるように真珠塔の展示的価値のオーラ<sup>40</sup>を示しただけでなく、MIKIMOTO のブランドをウィンドウに掲げ、実際に養殖真珠を手にとることのできる製品の販売が行われていた。この博覧会でアメリカのミキモトの評判が高まったことで、幸吉は急遽アメリカに渡り自ら海外市場を実際に見てまわることになる。

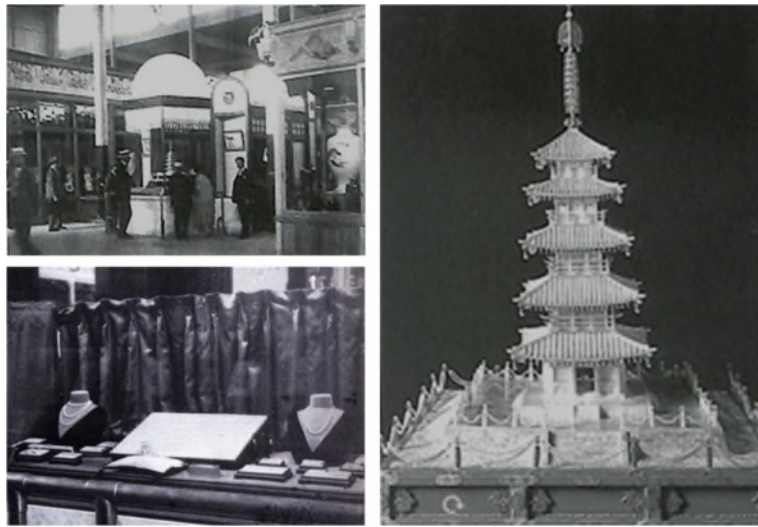
図 4-8 フィラデルフィア万国博覧会の御木本出品状況

---

<sup>38</sup> 名誉大賞牌は 11 月 15 日に受けるが幸吉はワシントンに滞在中である。大正 11 年 3 月 25 日東京朝日新聞の「平和博評」に「出品物中価格の最上位を占めるのは御木本氏の真珠塔の三十二万五千円で唯アツと驚嘆するばかり使用真珠の数が塔に千百九十五個玉垣に二百八十五個 砂利に大形のが千五百個 小形のが十二万個舍利に用いたのが一個一匁八分七厘、頂上の珠が一匁一分五厘で名詮自称稀代の多宝塔だ 養殖真珠の成功は何としても氏の国家的一大貢献である」とある(神戸大学経済経営研究所 新聞記事文庫 博覧会及商品陳列所(4-023)東京朝日新聞 1922.3.14-1922.4.11)。

<sup>39</sup> 「六月拾八日付書状なり六月廿五日に費府有力者三百人を日本館に招待する事 日本部門より記念品を贈る事にて当方より真円ピン三拾本真珠七拾個を平均日本貨拾円にて提供したる 拾六日に費府市長兼博覧会長夫婦特に日本部の真珠塔見物に来られ真珠塔の前にて記念写真を採り市長にはピン夫人に真珠一個を贈りたる由新聞記者は続々と来覧夫々写真採りて□□の新聞に報道」(1926(大正 15)年 7 月 6 日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>40</sup> Benjamin(1936,邦訳 17 頁)は「アウラはどんなに近距離であっても近づくことのできないユニークな現象」で、ベンヤミンは優れた芸術作品を前にしたときに人々が経験する畏怖や崇敬の感覚をアウラと呼んだ。模写し複製しようとする大衆の要求は日常生活において避けることができないという。展示的価値のオーラを示すその場において製品の販売をおこなったことは大衆の欲求に応じることであり、御木本の噂づくりの一役を担ったと思われる。



出所：ミキモト装身具(2008),59頁より転載。左上はフィラデルフィア会場の状況，右は伊東忠太監修による真珠の五重塔，左下はミキモト社史(1993),43頁より転載。

その後も博覧会を利用した御木本の展示的価値の顕示は続く。1933(昭和8)年のシカゴ万国博覧会に「ワシントンの生家<sup>41</sup>」を出品する。これは閉会後にアメリカ政府に寄贈され、スミソニアン博物館に収蔵されたことで大きな話題となる。1937(昭和12)年パリ万国博覧会では「矢車<sup>42</sup>」, 1939(昭和14)年のニューヨーク万国博覧会では「自由の鐘<sup>43</sup>」と続く。

<sup>41</sup> 加藤(1963,13頁)に、シカゴ博覧会に出品した「マウントバーノンワシントンの家の模型」の記述がある。加藤虎之助の記録によると出張員は横浜礼吉、九鬼勝、加藤虎之助の3人である。「一九二七年主人渡米のせつ、ワシントンの墓に詣でて花輪を供へ次で其旧家をマウントバーノンに訪ねられた。この模型を蝶貝細工で作つて見たいといふ考へを持たれた。日く「これは日本の大神宮さんみたいなものだからアメリカ人には受けるだろう」とその事から「シカゴの博覧会には一つこれを作つて驚ろかしてやろうではないか」と。其のために写真其他内部の模様など詳細の参考品を取寄せて六十分の一の模型の製作にかかり、曾つて真珠塔を作つた大阪府下茄子作の住人貝細工の名人水田栄齊氏に製作を依頼した。其時から已に主人はこの品をアメリカに寄附する考へを持つて居られたから、其の意を伝へ水田氏も全力を尽して製作に従事された」とある。博覧会の評判からではなく、当初より寄贈として作られていたことがわかる。ミキモト装身具(2008,61頁)には「南洋白蝶貝を中心に屋根の黒蝶貝を用い大小2万4,382個の真珠を使用し、当時の価格で50万ドルといわれた」とある。

<sup>42</sup> 第3章の図3-5にて記載。写真は、カタログ真珠58号に掲載された矢車とそのパーツで構成されるブローチ群。

<sup>43</sup> 加藤(1963,16-17頁)に「一九三九年(昭和十四年)紐育市フラツングメドーの埋立地を会場として開設、日本政府も賛同して社殿造りの日本館を建設して日本の産業を示し



図 4-9 シカゴ万国博, パリ万国博, ニューヨーク万国博への出品作品



出所：ミキモト社史(1993),43,45 頁より転載。左は「ワシントンの生家」が掲載されているシカゴ万国博のパンフレット，右はニューヨーク万国博出品の「自由の鐘」，中はパリ万国博出品の「矢車」，KILA 編集部(2008),38 頁より転載。

以上が 1893(明治 26)年から始まった海外への展示によるアプローチである。この時代の博覧会には、国にとっては国威発揚，そして企業にとっては国際見本市への展示とその即時販売による収益実現という側面があった。

御木本の一連の海外への展示アプローチも、最初の失敗博覧会から、政府関係者への市場調査の委託へ、そして社員派遣による市場調査と販売へと進展する。

その展示物も、稚貝から成育していくアコヤ貝や天然真珠そのものの展示に始まり、御木本の国内の事業の進展に合わせて半円真珠の養殖技術の説明から半円真珠製品へ、そして養殖真円真珠製品とや養殖過程の展示へと内容が変わる。1910(明治 43)年の日英博覧会からは、御木本の加工技術の粋を凝らした芸術的作品を投入し、御木本の展示的価値を顕示するアプローチへと展示の性格を変えて発展していく。

博覧会の訪問客は、御木本の芸術的な展示的価値を感じるとともに、その場での御

---

建物の右部屋に日米関係の特別室を設けた。この特別室にはペルリ上陸の壁画が飾られ、中央に御木本出品の平和の鐘を陳列した…中略…俄然大評判で日本館第一のよび物となり、名誉大賞牌を得た」とある。「リバティベル」のアイデアは 1926(大正 15)年のフィラデルフィア万国博の時にあった。フィラデルフィア万国博の会場のメインゲートに見事な電燈イルミネーションで飾られ、これを何かのチャンスに真珠で飾りたいと考えていたという。1936(昭和 11)年のアメリカ訪問時にフィラデルフィア独立記念館の了解を得て実際のスケールを調べ、詳細に資料を集めていたとある。「自由の鐘」を 1/3 スケールにし、12,250 個の真珠と 336 個のダイヤモンドを使用し、出品後に寄贈され、現在はスミソニアン博物館に所蔵される。

木本製品の即時販売によって、その展示的価値のオーラを実際に使用可能な真珠製品のかたちで手にすることができた。国家の威信をかけた万国博覧会に芸術的な展示的価値を示したうえで、その製品が入手可能であったことは、ミキモト・パールの存在を海外に知らしめるには極めて効果の高いものであったと考えられる。

次に「展示によるアプローチ」と重なるかたちで行われていた「販売によるアプローチ」をみていきたい。

## 第2節 販売によるアプローチ：1897(明治30)年から

先に述べたように銀座に販売店を設置する以前より海外への販売アプローチが行われている。乙竹(1950)では「かねてからの海外市場への進出をねらっていた幸吉は、横浜その他の外国商館に託しあるいはロンドンやパリ等にあった日本の商店を通じて輸出を試みたが、イタリー方面に若干のはげ口を見出しただけ<sup>44</sup>」とある。横浜(1968)の社史には「半円真珠の発明から4年後、神戸在住イタリー名誉領事、サンゴ商ラザラによりはじめて半円真珠を海外に輸出する端緒を得る」とある。販売によるアプローチとしては、1897(明治30)年頃からこれらの国内にある外国商館や日本商社を通じた輸出が、最初の販売糸口となる。

半円真珠の養殖が成功したのは明治26年であるが、第一回の採取は1897(明治30)年12月から翌年にかけてで、市場で商品化されたのは明治32、33年頃ある。これも、これから大量に産出される半円真珠の海外販売先を見据えて、先に販路開拓にあっていたものと思われる。

加藤虎之助文書<sup>45</sup>から、第1節のポール商会は、横浜山下町六七番(居留地67番)の東洋美術品輸出商であったオレナルト・ポールとわかる。この時期に加藤虎之助は未だ入社しておらず、御木本主人の話として「当時産高も少なかったが横浜に品物を持って行く時は全部御木本の値にて現金引取した」と記録にある。

確認できる最初の海外への販売アプローチは1898(明治31)年2月で、大倉組商会

---

<sup>44</sup> 乙竹(1948,126頁)に「日本のサンゴと共に御木本の半園真珠を初めて取扱った店」とある。

<sup>45</sup> 真珠博物館蔵、加藤虎之助文書(年代不明)「ポール氏と御木本との干係」の記述による。「明治五年頃日本に参り樋口女を嫁る四男二女を生む 市太郎 はな子 音二郎 みね子 譲次」とある。ポール老人と呼んでいたとあり、「ポール老人より御木本主人は商売の事でいろいろ習ったとのことでした 真珠は現金で買うべきである 手形取引はするものでない横浜に品物を持参すると銀行に行き現金を引き出して払って貰った」とある。ポール老人は1915年に娘2人をドイツで教育を受けさせようとするが、第一次世界大戦のために帰国できず、その後はドイツにいたが「1923(大正12)年の関東大震災後に横浜宅が消失し80(?)歳で死去された」とある。

<sup>46</sup> ロンドン支配人の門野重九郎<sup>47</sup>にロンドン市場への売り込みを依頼している。社史には「少額であったが海外から初めて外貨を得たことで喜びと勇気を得る<sup>48</sup>」という記述があるが、これには、大倉組商会ロンドン支配人門野重九郎が1898(明治31)年6月9日にロンドン到着してからの幸吉に宛てた書簡が残されている。その状況を以下から追っていきたい。

□手御商売筋の真珠此地にて売口有之見込 色は白 銀 黒 紫 紅のものにて大小は差構無之由 就ては大倉組にあらざ小生と貴君との取引となし 本真珠 白 黒色のもの如何程か御送付如何に候也 相当の利益御見込の上夫々代価御申越被下候はば売試可仕候 運送は日英間には小包郵便も有之 又は商品見本として普通郵便にても宜敷 □倫書留の事に御座候 不幸にして委皆売捌けざる時は貴君へ御送還候か又は此地にて時機を見計らい売払可申候 総金高五百円位の御送り出も□□好と存じ候 兎に角貴君の小生に対する御信用ありてこそ成立致し候 商売に有之候間 御熟考の上御挨拶相願□候 御申送代価は原価にても宜敷 売払の上純益を等分する杯

---

<sup>46</sup> 田付(1976,151頁)によると、大倉組の創業者の大倉喜八郎は、1872年に自費で海外視察を敢行し1873年に帰国する。日本人による初の貿易商社大倉組商会を東京銀座二丁目に創立し、1874(明治7)年には日本企業として初めての海外支店をロンドンに開設している。大倉組の設立とその事業は、砂川(1998)に詳しい。

<sup>47</sup> 門野重九郎は、渋沢栄一、安田善次郎、益田孝など多くの財界人と親しく交流をもち、海外ではフランクリン・ルーズベルト、イギリスのジョージ5世、ウィリアム・グラッドストーン、ジョセフ・チェンバレンなど多くの著名人と交流をもった。1956(昭和31)年に回顧録を残している(門野,1956)。門野重九郎は12歳のときに慶應義塾に入学し1891(明治24)年工科大学鉄道工学を専攻する。卒業後アメリカへ渡りペンシルベニア鉄道技師となる。アメリカで4年を過ごした後ロンドンに渡る。回顧録に、その頃は「近代アメリカはどこにも生まれていなかった。まだイギリスの植民地的存在を抜けきっておらず、産業は自給自足の農産物が基本で、鉱業も工業もやっと手が着けられ始めたばかり(同,24頁)」 「一般の教育は日本のほうが進んでいるぐらいに思えた(同,22頁)」と述べている。1896(明治29)年に日本に戻り、中上川彦次郎が社長となっていた山陽鉄道に入社後、1897(明治30)年に大倉組に入社し以降33年間大倉喜八郎が92歳でなくなるまで終始側近として働く。門野重九郎は、大倉組に入社した翌年の1898(明治31)年にロンドン支店長として赴任し、1907(明治40)年にロンドンより帰朝する(門野,1956,51頁,71頁,35頁)。この書簡から、幸吉から半円真珠の販売を委託されるのは、ロンドン赴任の直後であるとわかる。また、その後は1910(明治43)年副頭取となり、日本商工会議所会頭などをつとめ欧米との経済交流に尽力する。

<sup>48</sup> 横浜(1968)「営業部門 輸出部」頁記載なし。



も一案に御座候<sup>49</sup>

「大倉組にあらず小生と貴君との取引となし」とある。どうやら、最初の御木本の真珠販売は大倉組として委託した取引ではなく、幸吉と門野重九郎との私的な関係に基づく販売とみられる。「貴君の小生に対する御信用ありてこそ成立致し候商売」とあり、門野重九郎と幸吉とは親しい関係にあることがわかる<sup>50</sup>。門野重九郎は、真珠は大きさを問わず販売見込みがあるとみている。売値は試しに白色か黒色の利益込み価格で 500 円ぐらいとするか、もしくは原価で送ってもらい利益がでた分を折半するのでもよい、と伝えている。しかし、翌年 5 月には、以下のように半円真珠の販売の難しさを伝える内容となっている。

書面並に養殖真珠十二個正に落掌直に当地にて第壱等と申すベンソン(Benson)と申す飾屋に相見せ評価及評論を望み同時に同人にて壱手買入れを欲せば或は他に売り渡さざる様に製珠家に協議すべき旨相通じ候ところ 何分真正物を取扱い評判高き店故 かかる品を扱うを欲せざる旨回答有之 懇意の店故 種々相尋ね候ところ 日本真珠は多く表面完全ならず此養殖真珠も亦其表面の凹凸甚だしきを見る 之れセイロン産に比し欠点と云わざる可からず 包皮薄きに過ぐ□種玉を抜くは宜しからず□裏面に貝板を張るは素人の目には宜しからんも無用なり□仕上げ方面白からず…中略…真珠専門商人に相見せ候ところ氏も裏面貝板は無用又種玉を抜去るは却って害ある旨申居り 当時彼是談合中に御座候 多分五割増位の価にては売れ可申と存じ候<sup>51</sup>

ロンドン第一等の宝石商のベンソンとは、のちに日本に支店をもつ J.W. Benson Ltd と思われる<sup>52</sup>。ベンソンがこの時期に大倉組商会と懇意の取引関係にある宝石商

---

<sup>49</sup> 1898(明治 31)年 6 月 24 日門野重九郎ロンドン書簡。

<sup>50</sup> 幸吉と門野重九郎との接点は門野(1956)に詳しい。それによると、門野重九郎は志摩出身の士族で、幼少のころよりうどん屋の幸吉と接点があるが、幸吉とは兄の幾之進のほうで接点は多かったようである。明治 15、6 年に福沢諭吉が病後の療養に二見浦に来ていたときに門野幾之進に伴われて諭吉を旅館に訪ねている(乙竹,1950,395 頁)。幸吉との同郷の友であったのは兄の幾之進のほうであったが、後の重九郎とも親しい関係にあったことがわかる。

<sup>51</sup> 1899(明治 32)年 5 月 10 日門野重九郎ロンドン書簡。

<sup>52</sup> J. W. Benson は 1847 年創業の時計メーカーで、宝石の販売も行ってた。ヤング(1912)「英人貿易名鑑第 1 巻」にも英国皇帝陛下御用営業所として名を載せている。ラグードヒル 62-64 番地(62&64 Ludgate Hill) ロイヤルイクスチェンジ 28 番地(28 Royal

であったとわかる。門野重九郎は、そのベンソンに御木本の養殖真珠を一手に取扱う独占店として商談を運ぼうと目論んだようであるが、逆に商品の問題を指摘されている。セイロン産とはペルシャ湾で採取される真珠の一大集散地のボンベイを指している。御木本の養殖真珠は、天然真珠と比較して表面に凹凸があり、真珠層の巻きが薄く、半円真珠の裏側に貝の板を貼っているところは素人がみてもわかるような代物で、その仕上げもよくないと散々の評価である。

ロンドンの一流店からみると、この時期の養殖真珠は問題が多かったようである。半円真珠の核を取り除き裏に貝の板貼りをするという御木本の処理は、他の真珠宝石店に見せても同様の批判である。しかし、商談の状況では50%増しの価格<sup>53</sup>で売れそうだとある。また、「当地真珠は引続き高価にて真正物も御送付相成候はば売試し可申候」と真珠は高額で取引されているので、養殖真珠ではなく天然真珠を送ってもらえば販売を試してみるとある。

そして、同明治32年9月には「百余円御送付申上候…中略…養生真珠または真正真珠(大なれば形は□に構わず)試売の為め御所有品有之候はば御送付如何可成急を要候 当地真珠市価甚宜敷御□□<sup>54</sup>」とある。販売代金の100円を日本に送付したという案内に加えて、ロンドンの真珠の市場価格がいいので、養殖真珠、天然真珠に関わらず送品できるものがあれば急ぎ送ってほしいとなっている。

このことは門野重九郎の1952(昭和27)年の日本経済新聞<sup>55</sup>に当時の回顧記述がある。「少量の養殖真珠を翁が小包郵便で私の元へ送り届け「ロンドンの宝石商の鑑定を受け売り込めたら売ってくれ」と言ってよこされたことがある。私はこれを宝石商ベンナン商会にこれをもつて行った」とある。そして「批判も受けたが、わずかばかりの代金をくれたので翁に送金したら、折り返して「真珠を手掛けて以来、外貨が入ったのはこれが最初だ」と喜んで返事をよこされた」とある。御木本の最初の外貨獲得の地はロンドンであったと確認できる。

ロンドンでの販売より遅れて、アメリカではモリムラ・ブラザーズ<sup>56</sup>が1901(明治

---

exchange. London)の他、オールド・ボンド・ストリート(Old Bond Street London)にも店舗をもっていた。第一次世界大戦の工場被災により自社の機械生産を断念し、オーデマピゲやロンジンなどスイス時計メーカーから機械を仕入れ、時計メーカーとして生産を行う。これはCulme(1987,p41)に詳しい。

<sup>53</sup> 販売価格は、脈略から原価に50%の値入をした価格と思われる。

<sup>54</sup> 1899(明治32)年9月20日門野重九郎ロンドン書簡。

<sup>55</sup> 1952(昭和27)年5月12日日本経済新聞「眞珠王と”きゅうり”」

<sup>56</sup> 福澤諭吉のすすめにより、森村市太郎の弟の森村豊が1876(明治9)年3月に渡米する。ニューヨーク51丁目東549番館のブロンソン医師の3階で、佐藤百太郎、新井領一郎(生糸)、丸善店員の鈴木東一(雑貨)、三井組の伊達忠七(日本の美術)妻木頼黄 共同

34)年より御木本真珠の販売を行っている。このアメリカの販路は、齋藤信吉が幸吉にあてた書簡に「貴兄(幸吉)が大倉孫兵衛<sup>57</sup>此に面談の上販路につき特別の御厄介に相成<sup>58</sup>」とある。この記述からモリムラ・ブラザーズへの販売は、幸吉が森村市左衛門ではなく大倉孫三郎に面談し依頼して決まったとわかる<sup>59</sup>。

折しもモリムラ・ブラザーズはその前の年の1900(明治33)年に小売を撤退し<sup>60</sup>、卸売業に専念することを決定していた時期にある。モリムラ・ブラザーズは、陶器その他の商品を扱う雑貨部を設置し、その雑貨部には広瀬実光が就任していた。御木本の真珠の扱いは、雑貨部を設置した翌年からの扱いである。ミキモト社史(1994)では「アメリカでの販売をモリムラ・ブラザーズに一任した」とある。この時期の国内状況は、半円真珠の養殖が安定し銀座に最初の店舗を開設した時期である。

一方のロンドンでの販売は立ち消え、1899(明治32)年9月以降の門野重九郎の活

---

生活をおこなう。日本最初の領事として駐在していた富田哲之助を訪ね、イーストマン商業学校に入学から3ヶ月後の9月に卒業し、6番街258番館に「日之出商会」を設立する。1867(明治11)年11月に宮本と大友の2人の店員を雇い、6番街238番館に森村組ニューヨーク支店を開き店名をモリムラ・ブラザーズとした。モリムラ・ブラザーズのアメリカ事業については、大森(2008)に詳しい。御木本の真珠販売については同、135頁を参照のこと。

<sup>57</sup> 大倉孫兵衛と森村市太郎(後の市左衛門)の出会いは1863(文久3)年であり、大倉孫兵衛は森村組の最初の社員である。大倉孫兵衛は順調であった自分の出版事業の本業を後妻(市太郎に勧められ妹と結婚するがその後死亡)や小僧の社員に任せて、市太郎を手伝う。そして自分の財産を使い切るまでに森村組の白磁陶器の生産を支える。陶器の改良には1896(明治29)年に東京工業学校校長の手島精一に技術者を派遣してもらっている。これについては砂川(1998)に詳しい。幸吉も装身具製品のデザインを始めるにあたって、手島精一に相談し、淵江寛という人材を得ている(淵江寛の御木本への入社は明治40年である)。幸吉と大倉孫兵衛との接点は辿れないが、国際万博の開催に手島精一の関与は大きく、手島精一を通じた接点であったのかもしれない。

<sup>58</sup> 1910(明治43)年10月22日齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>59</sup> 森村市太郎と福澤諭吉との接点がなければ、モリムラ・ブラザーズの実在はなかったであろう。福澤諭吉は、創業期の森村組の厳しい苦境を精神面でも支えた。

<sup>60</sup> モリムラ・ブラザーズの急成長の要因は、卸売り専門の業態したことにある。1900(明治33)年ニューヨーク支店は雑貨部を設置し、その主任に森村銀行頭取の広瀬実英の次男の広瀬実光が就任すると1901(明治34)年から御木本の真珠を一手に販売し始めた。その他、主にウールワースなどの安売りチェーン店に向けて復活祭の宣伝用品として琥珀製のひな、あひる、経木細工、提灯などを扱った(砂川,1998,135頁)。その後の日本陶器(ノリタケ)の連続赤字は、森村組の輸出貿易とニューヨーク支店の莫大な利益で支えられることになる(砂川,1998,127頁)。

動は追えない。その後ヨーロッパには「半円真珠を海外に向けて相当量の輸出販路の開拓に努めたが、目指す英仏へはどうしても手を伸ばすことができなかった<sup>61</sup>」とあり、国内においても大倉組と門野重九郎に販売を委託した以降の記録はわからない。

しかし、その後のヨーロッパへの半円養殖真珠の足がかりには、小松宮彰仁親王の尽力がある。1902(明治35)年1月は日英同盟の調印式であり、その8月に英国王エドワード7世<sup>62</sup>の戴冠式がウェストミンスター・アベールで挙行される。1902(明治35)年4月には小松宮彰仁親王<sup>63</sup>が明治天皇の名代として英国王エドワード7世の戴冠式に向かう。小松宮彰仁親王は、御木本の養殖真珠を買い上げ、これをパリで加工・細工させている。イギリス宮廷はじめ、フランス、イギリスの貴族や大臣へ贈与品<sup>64</sup>としている<sup>65</sup>。乙竹(1950,130頁)に「小松宮総裁が御渡英のみやげ品として御贈呈なつ

---

<sup>61</sup> 乙竹(1950),130頁。

<sup>62</sup> 1901(明治34)年1月22日に母ビクトリア女王が崩御し、長男のエドワード7世が即位する。当初エドワード7世の戴冠式は翌年の1902年6月26日に予定されていたが、直前にエドワードが虫垂炎を患ったため回復を待って8月9日に改めてウェストミンスター寺院で挙行される。エドワード7世は日露戦争でも日本を支援した。1902(明治35)年の1月30日に第1回の日英同盟が締結される。エドワード7世は皇太子時代にフランス皇帝ナポレオンIII世と深い友好をもち、その在位1901年から1910年までの10年の間には日英同盟、英仏協商、英露協商が締結され、日本、フランス、ロシアとの関係が強化される(村岡・木畑,1991;君塚,2012)。しかし過労で気管支炎を悪化させ1910年5月6日に崩御する。

<sup>63</sup> 小松宮親王彰仁は皇室の外交役を担っている。小松宮親王彰仁は、その前の1887(明治20)年にビクトリア女王即位50周年祭の日本代表として英国を訪問している(吉村,2000,311頁)。戴冠式はエドワード7世の病気により無期延期となったため、小松宮親王彰仁は列席できなかったが、1902年8月9日にウェストミンスター寺院で戴冠式が挙行された。エドワード7世は、式後の記念観艦式の際に、戦艦浅間・高砂の司令官伊集院五郎と互いに対坐緩話している(吉村,2000,314-315頁)。また、カルティエは1904年からエドワード7世の特別注文を受ける王室御用達であり(Nadelhoffer,1984,邦訳7頁)、この戴冠式装身具はカルティエが担当している(KILA編集部,2008,10頁)。

<sup>64</sup> この具体的な贈答先はわからない。1903(明治36)年に小笠原長生著の「英皇戴冠式参列渡英日録著」(出版者軍事教育会)に4月の出航からの長期滞在録があるが、贈答に関する具体的な記載はない。小笠原長生は、戦艦浅間に702人と高砂に439人の1,141人で4月に出発するが、その前に、小松宮彰仁親王に宮内省の外事課長式部長「三宮義胤」が同行して先行出発している。『外務省記録総目録第1巻外交史料館所蔵 明治大正篇』(外務省外交史料館編,1992,原書房,p.429)に「小松宮彰仁親王殿下欧州各国御訪問一件」の記載があるが、三宮義胤の手記はさがせない。

<sup>65</sup> 乙竹(1950,100頁)には「パリーで加工させて英國の宮廷をはじめ貴族大臣等への御贈

てから日本の國産物として養殖真珠がロンドン・パリにおいて初めて人の注意をひき、御木本真珠店という名が内地よりもかえって早く知られることとなった」とある。ミキモト社史(1994,63頁)にも、これでようやくパリやロンドンでも注目されるようになったと記されている。乙竹(1993,107頁)には「宮様のお力によって御木本の商品が国際舞台に出られた」とあり、日英の宮廷間での贈与関係から御木本の名前が知られることになる。つまり、御木本のヨーロッパ市場の参入には、商業ベースだけでなく、日本とヨーロッパ社会に存在する階級制度をベースとしたアプローチの影響も大きく関係している。このあとから、海外の博覧会への出品と合わせて、社員による現地への直接アプローチが始まることになる。

次に、御木本の社員による現地でのアプローチがいかなるものであったについて述べていきたい。

### 第3節 現地でのアプローチ : 1904(明治37)年から

最初の御木本の社員による現地での直接アプローチは、ヨーロッパではなくアメリカが先となる。最初の海外への自社による直接的な調査は、1節で述べたセントルイスで開催された1904(明治37)年のセントルイス万国博覧会の斎藤信吉と久米武夫の出張に始まる。これ以前の御木本の社員の外遊記録は見当たらない。二人の帰国後に、銀座店の装飾や意匠や店内陳列などがアメリカの調査研究に基づき行われたことは第3章で述べた<sup>66</sup>。この時の視察により、斎藤信吉は独自の装身具工場をもつ必要を痛感し<sup>67</sup>、これまで下請けとしていた市川源次郎工場を専属のものにする<sup>68</sup>。万国博覧会への出品は、御木本の日本の店舗や製品のあり方に大きな影響を与えたが、同時にアメリカにも大きな影響を与えている。

同年10月9日のニューヨーク・ヘラルド(New York Herald<sup>69</sup>)紙が1頁を割いてセ

---

興品に充てられたのである」とあり、御木本隆三の表現では「宮廷および大官貴族等に対する御贈進用される御思召しをもって、多数の御木本真珠をお買い上げになった」(御木本,1961,83頁)とある。乙竹(1993,107頁)には「御木本の多くの真珠をお買い上げになり、パリで加工・細工させ、イギリス宮廷はじめ貴族への贈与品にあてられた」とある。

<sup>66</sup> ミキモト社史(1994),72頁。

<sup>67</sup> 明治40年4月1日京橋築地3-6に御木本金細工工場を設置し、斎藤信吉が初代工場長となることは3章2節で述べた。

<sup>68</sup> 松月(2005),206頁。

<sup>69</sup> 「日本発の養殖真珠, 真珠養殖の過程, 御木本の発明」「全世界の宝石業者を驚かし…中略…流行に一大影響を及ぼすようなひとつの珍しい方法が日本において発明された…中略…50万エーカーの養殖場を融資, 200余名の人夫を使ってその発明方法を実施してい

ントルイス万国博覧会に出品した御木本の事業内容の説明を大々的に報道している。しかし、セントルイス万国博覧会より前の1903(明治36)年にも外国人が御木本の養殖場を視察している。乙竹(1950,125頁)に「米國漁業組合員スミス、銀行家ノルトン、雑貨商スワル等が相構えて来観した」とある。また、米国第一の真珠商モーリス・フローは真珠養殖の発明を聞き、真珠採取鑑定の実験者を日本に派遣して御木本養殖場を視察させたがその方法は知ることができなかつた<sup>70</sup>とあり、御木本の真珠養殖は早くも外国人から着目されていたことを示している。この養殖真珠が実際にアメリカの博覧会において展示されたのである。

しかも日本政府は、この博覧会に併せて開催された9月のセントルイス国際学術科学会議に北里柴三郎、穂積陳重、箕作佳吉の国際的に著名な3人の学者を送り込み<sup>71</sup>、ここで箕作佳吉は真円の養殖真珠<sup>72</sup>が日本で生産される可能性について報告している。これらが新聞報道を通じた御木本真珠の宣伝となり、この後に御木本は米国市場展開への積極策に転じている。

まず、腰をすえて現地の装身具事情をさぐらせようと、1905(明治38)年に森村組を通じて、久米武夫を再びアメリカに派遣している。源氏(1980,101頁)には、久米武夫はニューヨークの森村組支配人である村井保堅<sup>73</sup>と新井<sup>74</sup>両氏の指導下で1年の真

---

る」(ミキモト社史,1994,75頁;大林,1971,79頁;ミキモト,1993,20頁)とあり、「日本における真珠養殖方法」と題した記事にのなかに宝石商モーリス・フローの御木本真珠について記した詳細が載せられている(乙竹,1950,126-128頁)。

<sup>70</sup> 乙竹(1950),127頁。

<sup>71</sup> 松月(2020)b。

<sup>72</sup> 日本の養殖事業については、箕作佳吉により1898(明治31)年8月のロンドン国際動物学会で初めて報告されている(久留,1987,1頁)。

<sup>73</sup> 森村市太郎(のち市左衛門)の弟の豊が明治9年に渡米し、佐藤百太郎と共同出資して日之出商会を設立する。村井保固の森村組への入社は明治12年7月である。村井保固は慶應義塾卒業後に福澤諭吉によって森村市太郎に紹介され、まだ無名の森村商会に入社を決める。同年9月に日本を出発し10月3日にニューヨーク6番街に一人到着し、モリムラ・ブラザーズを支える。村井保固は諭吉の長男一太郎と次男の捨次郎のアメリカへの引率と6年間の現地の世話の依頼を受け、以後も慶應義塾の渡米する門下生の拠点となった。明治32年に豊が急死し、支配人として豊の後を継ぎ支配人となっていた(大森,2008,42頁;砂川,1998,79-90頁;村田,2020,130頁)。

<sup>74</sup> 明治の不平等条約はそのまま商館貿易の不利な取引にあっても、商権回復運動として直接海外との取引を行う貿易商社があらわれた。木山(2015)には、最も早かったのは1873年創業の大倉組で、1874年11月起立工商会社、1876年広業商会、森村組、三井物産、1880年同伸会社、貿易商会などの日本商社が次々と設けられたとあり、田付(1976,151頁)には、1881(明治14)年ニューヨークに支店をもつ日本商社は三井物産、

珠市場の開拓について研究をおこなった<sup>75</sup>とある。

その次のアメリカ市場への現地アプローチとして確認できるのは、1909(明治 42)年のアラスカ・ユーコン太平洋大博覧会である。この博覧会に派遣された加藤虎之助の回顧記録に「この博覧会のお蔭でカナダのヘンリー・バークス<sup>76</sup>の支配人が来て取引が出来るようになった<sup>77</sup>」とある。これがカナダ第一の宝石店との販売糸口となり、ヘンリー・バークスとは、この後も取引が継続されることになる<sup>78</sup>。

久米武夫は1912年、大正に入って再びニューヨークに赴任する。ニューヨーク勤務中は、ティファニー、カルティエ、ハリー・ウィンストンなどに接触し、コロンビア大学鉱物学教室に開設されたアメリカ最初の宝石学講座を修了している<sup>79</sup>。のちに久米武夫は日本の宝石学の第一人者となる<sup>80</sup>。1928(昭和 3)年の池田嘉吉がニューヨ

---

日本商会、扶桑会社など 10 社、駐在員は 31 人を越えたとある。大森(2008,36-41 頁)には、初期にアメリカに進出した日本の企業のなかで 1880 年以降の恐慌へて 1880 年中頃にニューヨークで営業を続けるのは横浜正金銀行を除いてモリムラ・ブラザーズと同伸会社の 2 社とで、モリムラ・ブラザーズは例外的に好成績をあげていたとある。新井とはその同伸会社の業務を担当した新井領一郎と思われる。新井領一郎は前身の日之出商会の財務を担当していた。日之出商会は 1881(明治 14)年に 6 番街 221 番館に移転し、3 階全部を借りモリムラ・ブラザーズと社名を変更する。

<sup>75</sup> 久米武夫は、帰国後 1906(明治 39)年に大倉商高を卒業し、1910(明治 43)年ロンドン日英博覧会に出張となる(久米,1963,著者略歴より)。

<sup>76</sup> 1879 年に Henry Birks が創業した老舗の宝飾店で、モントリオールを本拠地として現在も続く企業(BIRKS BIJOUX 1879 CANADA)である。<https://www.maisonbirks.com/>で確認ができる。

<sup>77</sup> 加藤(1963),7 頁。

<sup>78</sup> 「(取引が)現在まで続いている筈である。カナダの宝飾店、今でも立派な店」(加藤,1963,7 頁)とあり、戦後もミキモトと取引が継続されていたことがわかる。

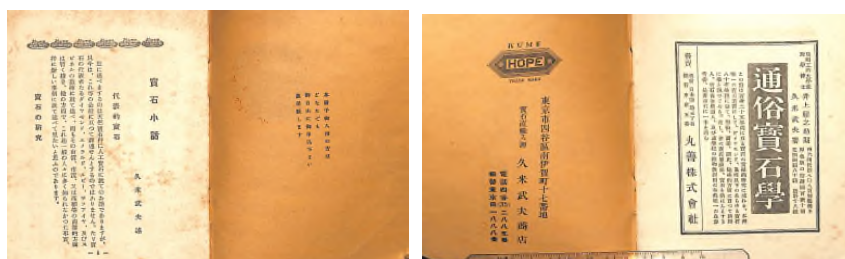
<sup>79</sup> 久米(1921,1 頁)には「モーゼス教授に師事し或は紐育博物館に於いて寶石の研鑽に従事し、或はクンツ教授等と交はりて學問技術に就て討議し、時に職工と伍し」とあり、ティファニーのクンツの研究だけでなく、クンツ本人とも交流もあったことがわかる。大正 4 年にはサンフランシスコ万博に参加している。また久留(1987,30 頁)によるとクンツは、西川藤吉(御木本の真珠養殖研究を行った理学博士)の親しい友人でもあった。

<sup>80</sup> 「生来の宝石趣味はますます進み、或は新古の宝石種類を蒐集し、或は新聞雑誌の記事を抜粋し、或は実地的経験を記録に留め、今日に及んで座右の資料莫大の数に達す」「コロンビア大学鉱物学教室に於いて、米国最初の宝石学講座がモーゼス教授の下に開設せられるや、自ら親しく該講座に列席するを得しは、予の宝石研究上の一大幸福なりき」(久米,1921,6 頁)。その後の久米武夫は、「大正九年に至り在勤満二十年に及び予は茲に御木本氏の快諾を得て同店を辭し新たに事業を獨立經營することをなれり」とあり

ークから幸吉にあてた書簡に「拾五年前久米武夫君が森村組に事務所を開きたる<sup>81)</sup>」とある。この書簡から 1913(大正 2)年には、モリムラ・ブラザーズの中に御木本の出張所をおき、仕入れと販売はモリムラ・ブラザーズに委ねていたものとみられる。また、ミキモト装身具(2008,75 頁)には、大正 5 年のサンフランシスコ万博の後、「ニューヨークの Heller Company(ヘラー商会)に半円真珠の代理店を委嘱したが、成果は芳しくなく期待に外れた<sup>82)</sup>」とある。同社史に、「このことが後になって自らの手で市場を開拓する方針をとらせることにつながっていく」と記述されている。

ヨーロッパ市場への直接アプローチは、アメリカに少し遅れて 1908(明治 41)年<sup>83)</sup>6 月 25 日に小林力彌<sup>84)</sup>を派遣するところから始まる<sup>85)</sup>。小林力彌はロンドンを根拠地として明治 44 年 9 月に帰国するが、その間に 1910(明治 43)年には日英博覧会(5 月 14

1920(大正 9)年に御木本を退職する。退職後の所在がわからなかったが、真珠博物館に以下の図の『寶石小話』の冊子が残されており、東京市四谷区南伊賀町 17 番地 寶石直輸入卸久米武夫商店とわかる。天然の宝石に加え、ホープ宝石という人造宝石を扱っていたようである。ホープ宝石は、元はフランスで開発されたものとある。久米は製造元と特約輸入を開始したとあり、冊子においても多くの頁を割いて説明されている。



出所：真珠博物館所蔵、久米武夫商店発行『寶石小話』(年不明)

<sup>81)</sup> 1928(昭和 3)年 12 月 26 日池田嘉吉ニューヨーク書簡。

<sup>82)</sup> 社史には「期待外れ」とあるが、久米武夫の 1921(大正 10)年の『ダイヤモンドと真珠』の自序のなかに「ヘラー寶石会社フリード氏は各々の資料並びに統計の蒐集に就き多大の援助を與へられし事なり」(久米,1921,7 頁)とあり、同書はヘラー商会の協力をえていたことから、久米武夫とヘラー商会とは良好な関係が継続されていたと思われる。

<sup>83)</sup> 1908(明治 41)年は、海外事業の鍵となる加藤虎之助と和田新太郎が真珠店に加わる。少し遅れて、瀬尾壽三と神戸光吉が加わっている。菅原真吉(1961)の未完成原稿「業界に貢献する御木本真珠店」には、池田嘉吉と小林力彌の入社日は 1909(明治 42)年とある。

<sup>84)</sup> 小林力彌は、1888 年に創立された東京暁星学校でフランス語を学び、3 年留学、37 年セントルイス万博、38 年リュージュ万博で京都府、京都商工会議所出品嘱託を務める。ミキモト社史(1994,77 頁)には、御木本での年俸は 8,000 円とあり、破格の待遇である。御木本が情報収集やそれによってもたらされる知識をいかに重要視していたかがわかる。

<sup>85)</sup> 明治 41 年 4 月の記載もあるが、ミキモト社史(1994,77 頁)の記述に合わせている。



日~10月31日)そして1911(明治44)年にローマとトリノでイタリア万国博覧会(4月~10月)が開催されている。これに合わせて幸吉は、御木本金細工工場長となっていた斎藤信吉を1910(明治43)年3月に真珠店に戻し、ロンドンに向かわせている。

ミキモト社史(1994,77頁)には「真珠貿易は仲買人の手を経て行うのがよいのか、それとも支店、代理店を設けるのがよいのか」とある。小林力彌、久米武夫、斎藤信吉の3人を集結させ<sup>86</sup>ヨーロッパの市場対応にとりかかることになる。

すでにポール商会とは横浜で御木本と取引があったことは述べた。ポール商会と同様にシングルトン・ベンダ商会も横浜に商館をおいていた<sup>87</sup>。横浜のシングルトン・ベンダ商会との取引の開始時期は不明であるが、加藤虎之助が入社した1908(明治41)年には「横浜六七(番)のポール商会、九六(番)のシングルトンベンダ商会と森村組のみであった<sup>88</sup>」と記されている。斎藤信吉は、国内の販売アプローチの段階での顧客との取引関係を踏み台にして市場開発に入ることになる。

#### 第4節 小括

Douglas & Craig(1989)の発展モデルの「初期の国際市場参入段階」を前半部分と後半部分にわけ、本章は、その前半部分を「海外へのアプローチ」として具体的な市場行動を記述してきた。

「海外へのアプローチ」は、そのアプローチの特徴によって「展示によるアプローチ」、「販売によるアプローチ」、「現地でのアプローチ」と3区分して、その活動内容を確認した。「展示によるアプローチ」は国際博覧会への参加によるアプローチである。最初の委託による出品から、調査と販売の委託、社員の派遣による調査と販売、

---

<sup>86</sup> 松月(2005),206頁。

<sup>87</sup> Culme(1987, Vol.2, p262)には、シングルトン・ベンダ商会はLondon Wall, 27番地にあったと記録されている。日本では横浜居留地96番地にあった雑貨商であるが、*The Japan Directory 1884*でヨコハマ地区は26頁から始まる。1番地はジャーディン・マセソンである。1884年の時点ではまだ96番地は存在しない。Culme(1987, p419)には、シングルトンベンダが1892(明治25)年に日本と東洋の製品を輸入する商社としてロンドンに創業したことが記録されている。日本にシングルトン・ベンダ商会の名が現れるのは*The Japan Directory 1898*(241頁)からである。日本に商館を構えたのは1898(明治31)年と思われる。また、野口(2020)によると、1902(明治35)年に居留地とは別に出雲町南金六町(現:銀座8丁目)に出張所を構えていたとある。他には銀座通り264区画にシンガー製造会社東京支店があり、外国商店としては銀座に店をもつのは2社のみである。なおシングルトン・ベンダ商会は、1905(明治38)年に神戸居留地52番に支店をもち、59番には倉庫を所有していたことが確認できる。

<sup>88</sup> 加藤虎之助文書(年不明)。

そして芸術的作品による御木本の顕示へとその性格をかえていった。「展示によるアプローチ」は御木本の海外活動の最後まで継続される。

「販売によるアプローチ」は、国内の外国商館への販売と、海外に支店をもつ国内企業への販売である。ヨーロッパ市場での新たな知見や販売結果をえることができたが、間接的なアプローチでは隔靴搔痒の感はぬぐえない。幸吉は1904(明治37)年に齋藤信吉と久米武夫の二人をセントルイス万国博覧会に派遣し、現地での直接的なアプローチに繋がっていく。この海外博覧会への出張を契機に、国内の販売顧客との接点を活かして、「現地でのアプローチ」へとつながっていく。これらの段階的なアプローチがあって、代理店の形成から独立支店の設置へと向かっていくことになる。

次は Douglas & Craig(1989)の「初期の国際市場参入段階」の後半部分を「海外市場への参入過程」として記述していく。これは「現地でのアプローチ」がいかなる進展をみせるかというところから始める。この記述には、齋藤信吉がヨーロッパから幸吉にあてた書簡が残されている。次章は、この書簡をもとにして、現地でいかなる市場開発が行われたのかを読み解いていきたい。

## 第5章 海外市場への参入過程

この章から「前期の海外アプローチ」の後半部分に移る。この現地アプローチの実際の活動は二次資料から捉えることは難しい。しかし、これには斎藤信吉や他の社員の書簡が残されている。この章では斎藤信吉の明治の書簡をもとに現地で行われた市場活動を追体験していくところからはじめていきたい。書簡からは明治の終わりの御木本の海外展開の構想を捉えることができる。この明治期の構想を踏まえて、大正期の社員たちの書簡や写真などの史料をもとに代理店から支店形成にむかう過程を捉えていきたい。

その後に第一次世界大戦の混乱を経て、養殖真円真珠がヨーロッパ市場に上市されることになる。御木本の事業全体として捉えるなら、第2章で確認した「真円真珠の事業発展期」の段階に移る。その結果引き起こされる養殖真珠の真贋論争を経て、ヨーロッパに支店が確立されていくことになる。これは海外のローカルでの販売組織が確立しはじめるところの記述となり、Douglas & Craig(1989)の発展モデルでは「ローカル市場の拡大段階」に少し踏み込むかたちとなる。では、斎藤信吉が明治の時代にヨーロッパで何を見て、どのような行動に至ったのかをみていきたい。

### 第1節 現地アプローチの段階の実際の市場活動

斎藤信吉の海外から幸吉にあてた書簡は、ロンドンに到着した後の1910(明治43)年9月8日からヨーロッパを離れアメリカに向かう12月2日までの13通である。この史料をもとに初期の現地アプローチを見直してみたい。以下の表5-1はその書簡の一覧である。

表5-1 明治43年の斎藤信吉の海外からの書簡一覧表

月日	場所	現地消印	日本到着消印	備考
9月8日	ロンドン	9月9日	9月27日	
記載なし	ロンドン	9月9日	9月27日	第2便(1便に同封)
9月16日	ロンドン	9月19日	10月9日	
9月22日	パリ	9月22日	10月11日	
	パリ	9月22日	10月11日	第2便
9月29日	ロンドン	9月30日	10月18日	
10月2日	ロンドン	10月3日	10月23日	書簡日付は9月2日であるが、内容から10月の間違いと思われる
10月22日	ロンドン	10月22日	11月8日	
10月25日	ロンドン	10月25日	11月13日	
11月9日	ロンドン	不明(封筒なし)		
11月11日	ブラッセル	11月11日	11月30日	書簡日付は10月11日であるが、内容から11月の間違いと思われる
12月2日	ニューヨーク	不明(封筒なし)		
	ニューヨーク			第2便と思われる

出所：真珠博物館蔵，1910(明治43)年の海外からの斎藤信吉書簡を筆者整理。

最初の9月8日の書簡に「小生は到着以来日数浅く未だ何等の視察を致さず巴里ロンドンの宝石町を除覗きた位にて<sup>1</sup>」とあるので，7月に日本を出航しインドを経由して2ヶ月を経て，ロンドンに到着したのは9月初めとみられる。

この書簡からヨーロッパの市況を確認したい。繰り返しになるが，この時期は真円真珠の養殖には至っていない。このときの商材は養殖半円真珠である。

小生も着英以来日浅く 弐三ヶ月滞在せねば確たる意見も申し上げ兼 巴里ロンドン度々往復する考に有之候 此の地に来てから余程考の相違し処あり 十分に考量を要する点有之候 兎に角巴里ロンドンの市中に養殖真珠の見えざるは如何なる理由なるや これ迄随分沢山の品を該地に輸出せしが皆田舎地方へ廻し物なるか 巴里に第一流の部に這る店に養玉を置くにはダイヤを入れ養玉の使用数大凡壺十個(首飾ブローチ髪飾)此の店はポールの手先にて四五年前大いに売り出す考にて始めた 然るに余り売行かず今はさぞ困り居る様子 最も細工の仕方が悪しき点あり、養玉の裏の合せ目が皆黒き筋が入り一品何千円と云う物にしては売行かぬも見受けられ候 巴里ロンドンの市中の状況を見ると養玉の売口甚だ悲感に思わしめたり

第4章で確認したように斎藤信吉は1904(明治37)年のセントルイス博覧会の出張でアメリカをみている。あと2, 3ヶ月滞在しなければ確固たる意見をいうことができないと前置きしながら，初めて見たヨーロッパの印象を伝えている。これまで御木本が販売してきた養殖真珠が一向に見当たらないという内容である。パリ・ロンドン市場で真珠は予想以上に盛んに売られているにもかかわらず，これまで大量に輸出してきた半円養殖真珠が見られないことに驚いている。

そして「この店はポールの手先にて」と，ポール商会の顧客でもある宝石店を視察している。そこで販売されている半円養殖真珠の接点には黒い筋があり，製品の加工品質とその価格の問題があることも指摘しているが，それ以上に，「巴里に第一流の部に這る店」であっても，養殖真珠が売れていないことを悲観視している。そのポール商会の顧客は4, 5年前にダイヤをいれて養殖真珠10個を使ってブローチやペンダントを作って大いに売り出そうとしたが「余り売行かず今はさぞ困り居る様子」と売れ行きが悪く店舗も困っている状況が述べられている。しかし，養殖真珠が受け入れられていない状況に対して，斎藤信吉は早くも見方を変えている。書簡の続きを以下にみたい。

---

<sup>1</sup> 1910(明治43)年9月8日斎藤信吉ロンドン書簡。

然るに眞珠も物の盛んなることは予想以上なり　そこで此養玉が売れぬ事な□  
必ず売れねばならぬという事に相成　然らばこれでどうして売るかという問題に相  
成　日英博及ブラセル博にても商人が割合来らず本気で来る物一向少なくこれは最  
初の考えとは違う点に御座候　小林久米の意見を聞くも現在の状況を聞き深き心理  
を聞く事を得ず　第一回会議を致し度候　小生が市中を漸らく観察の上　近く協議可  
致事に致候<sup>2</sup>

パリやロンドンでは予想していた以上に眞珠が盛んに扱われているという事実か  
ら、養殖眞珠が売れないということではない。これは「然らばこれでどうして売るか」  
という販売する方法の問題として捉え直している。当初の想定と異なり、日英博覧会  
には、本気で仕入をしようとする商人があまり来ていない。このことを小林力彌や久  
米武夫に聞いても、その理由にたどり着かないので、市中を暫く観察してから、第一  
回の会議をもつことにするという内容である。この時点で斎藤信吉の市場開発に対  
する考えが記されている。それを以下にみたい。

要するに養玉が未だ初期時代にてこれより広告し売り広げる時にあり　市中に  
はダイヤ其の他種々宝石本眞珠ガラス眞珠一般に実用に適う商売と相成居候　日英  
博は英国に向ては非常なる広告し将来の為に実に有益に有之候　されば此の博覧会  
を利用し御木本が直接小売店を開きたくも卸売りの関係等あり容易に出す事出来ず  
卸売り英国式風にて新しき物を使わぬ工合なれば御木本は直接経営してでも店を作  
らねばならず　これより英国眞珠卸商人シングルトン　ポール氏などと度々会見した  
上でなくば取極める事と出来ず　年内一ぱい滞在したら大分要領を得る事も有之べ  
くと存じ候　ロンドン出張所は引上げる事出来ずこれは永久置くという法(方)心だ  
けは小生心中決心致し居り…中略…ロンドンの出張所は置すえに決定せば日本を利用  
する事も沢山あり又宝石類買い入れ等にも是非必要にて欧州の出張所はいよいよ  
置すえに確定致すべく考えに致し居候<sup>3</sup>

市中では本眞珠もガラスの偽眞珠も共に盛んに売られている。市場は本眞珠とガラ  
ス眞珠があるだけで、日英博で仕入れしようとする商人が少ないのではない。養殖眞珠  
はまだ導入期にすぎないと見方を変えて市場をみているのである。そのようにして  
見ると、日英博も将来に向けて、御木本の市場の認知を得るための広告として非常に  
有効な手段となる。そして日英博を利用して直接ロンドンに小売店を開いて販売す

<sup>2</sup> 1910(明治 43)年 9 月 8 日斎藤信吉ロンドン書簡。

<sup>3</sup> 1910(明治 43)年 9 月 8 日斎藤信吉ロンドン書簡。

ることを考える。しかし、これには英国式の卸売りは保守的であるので、販売先の卸商のポール商会とシングルトン・ベンダ商会との会談をもたなければ見極められないという考えにある。また、ロンドンの出張所は、宝石類の買入や他にも日本からの利用に供することが多くあるので、引き上げずに置いておくことを幸吉に伝えている。

第一回のロンドン会議の結果は、同日の第二便に記されている。小林力彌と久米武夫からは現在の状況について聞いただけで、「深き心理」までは聞けなかったとある。「深き心理」とは「独り養玉のみなきは此の原理如何にあるや<sup>4</sup>」ということで、他の宝石や真珠、ガラスの偽真珠までも予想以上に盛んな状態にあるにも関わらず養殖真珠だけが市場にないという理由はどこにあるのか、ということである。斎藤信吉自身もパリ、ロンドンの宝石店を覗き見する程度と日が浅く、やはり市場状況を調査したうえで再度会議を行うことにした<sup>5</sup>と伝えている。そして第2便の書簡から、自らの考えを固め始めている。

養玉は未だ広告の時代 これより大いに活動すべき時なり 英国等は英国式というものあり 此の新しき品物は容易に入れざるか 若し入れざるなれば御木本直接経営の本に拡張する必要あり 小売商と卸売との連署関係とを十分調査して大法心を確定致度 日本に於て想像なす事とは大に違う点あり 十年計画でやらねばならぬと云う□□随てロンドン出張所は引上げる事は迎もできず 十年計画で此店を永久設置する法心に可致候…中略…過日ポールと会見の節 真珠商売が思うたより大きくならぬと云うた一言小生甘(癩)にさわり 養玉がこれ迄いなか地方へ一廻りして一寸たるんで来た様な事はなきや。六七が甘りやらねば御木本直接にやれば必ずやれるなり

養殖真珠はまだ「広告の時代」にあるにすぎず、今後大いにその広告活動を行っていくべき時にある。もし養殖真珠が受け入れられなければ、御木本が直接市場に参入し経営して拡張していく必要があるが、英国は日本で想像することとは大きく異なる。英国には英国式のやり方というものがあるので、現地の小売と卸売との関係を十

---

<sup>4</sup> 「小生の見た処では巴里ロンドンの宝石屋に養玉のみなきことこれなり これは如何なる理由なりや 他の宝石本真珠ガラス真珠の盛んなること予想以上に及べり 独り養玉のみなきは此の原理如何にあるや 売方が悪しきか養玉本物が悪しきか大に其の理由を見破らざるべからず」(同書簡)

<sup>5</sup> 「ロンドン会議も第一回をやりて小林久米の意見も一応聞居り候供 現在の有様を聞くのみにて 深き心理を聞かず 小生も漸らく市場の状況を見た上で近々会合する積りに御座候」(1910(明治43)年9月8日斎藤信吉ロンドン書簡第二便)。

分に調査した上で方針を確定しなければならない。それには10年計画というスパンが必要であろうから、ロンドン出張所は永久に設置しておく必要があるというように考えを固めている。また、ポールとの会見で「真珠商売が思うよう大きくなならない<sup>6</sup>」というポールの発言に苛立ち、御木本が直接やれば必ずできると豪語しているところもあるが、「販路の困難なるは一層感じ多なり実に如何にしてやるかは心配に御座候 口に云い筆にするも実際に実行するには実に困難なり<sup>7</sup>」と、販路の設置は相当に困難とみて、その方法を案じている。年内をかけてポールやシングルトン・ベンダの意見も聞き将来の計画を図る<sup>8</sup>とある。実際の販売には、以下のとおりに現実的な対応を考えている。

御木本は□□処博覧会及公役美術会とか天(展)覧会とか云う処に常に出品なし 広告に歩く様な事もあるやも知れず…中略…兎に角本店は直接にやるより代理店にやらせて只卸売のみ致し度者(代理店より一般小売店に卸すことに致し度) 御木本は広告と代理店の保護者となり活動する事になれば申分なし<sup>9</sup> として「本国の品物は品質は一層注意して五分位下等品を抜きよき品を出すと云う法心に願上候 六七<sup>9</sup>に売る値段に漸らくこれ迄通り商売人に利益を得させねばいかぬ<sup>10</sup>

御木本は、博覧会や公的な美術会、展覧会というところに常に出品し、また御木本自身が広告に廻ることも考えている。つまり、御木本が直接販売するのではなく、販売は代理店に任せ、御木本が宣伝広告を行い、代理店の保護者としての活動を行うことが望ましいと考えているのである。それには、良い品を選定するように品質に注意し、販売店にとっても利益のあるように自らをチャンネル・コントローラーとしての位置づ

---

<sup>6</sup> その後9月29日のロンドン書簡には「六七は此の商売を十有余年実験せし所より困難なる事を一々申出で品物の取引が老年より永きは弐年先の約束手形にて売り居る事実」と、10年以上養殖真珠の販売をしているが、1年の手形、長いとき2年の手形払いで販売しているとある。

<sup>7</sup> 1910(明治43)年9月8日齋藤信吉ロンドン書簡第2便。

<sup>8</sup> 「ポール九六の意見も聞き十分研究可致候」また「年内中は此の地に止まり大体の経面をして海外の発展 日本内地の発展共にやるべき事沢山あり ポール氏と度々会見致し大に将来の発展を計るべく候」(1910(明治43)年9月8日齋藤信吉ロンドン書簡第二便)。

<sup>9</sup> 文中の「六七」とは、社内隠語であり書簡中に多くあらわれる。当時の横浜居留地 67番地にあるポール商会を指している。また、96番地のシングルトン・ベンダ商会は「九六」として記述されている。

<sup>10</sup> 1910(明治43)年9月8日齋藤信吉ロンドン書簡。

けとする考えである。これは、まさしく現代のメーカーが行うプロパー活動と建値制に類似する構想である。

さらに、齋藤信吉は国際間のチャンネルの調整を行っている。ルシアン・ポールはアメリカとイギリスにも販路をもっている。パリに滞在中のアメリカ商人のフリーマン・ヘラー商会とも会談している<sup>11</sup>。その会談で「米国より色々小言来るも一寸成行にして置くより仕方なし 都合にて米国は御木本が経営するからポールに手を引かず事等も出来得るなり<sup>12</sup>」とある。アメリカから色々小言を言ってくる。暫く成り行きのままに置いておくといいながら、ポール商会にアメリカから手を引かすことも考えにもっている<sup>13</sup>。その後フリーマンとシングルトン・ベンダ商会と度々会見し、齋藤信吉は販売の国際分割に着手している。その構想を以下の書簡にみたい。

フリーマン シングルトンベンダ氏に度々会見致し英国の順序も大分相分り来り  
□□明後日より巴里に行きポール氏ヘラー氏に会見可致 今度巴里にて大体の法心  
を決定可致候 右は代理店の分割にあり 六七には佛国他大陸 英国は九六 米国は  
ヘラー氏と分割の法心を立て愈々進行致し度考に有之候 本店は此法心を立てると  
六七には一大打撃と相成 六七は世界中売の権利を持居候事にて本店も一大決心を  
以て□□やる事に相成 此法心を共に六七の商売を叩える事に有候 これ迄通り出来  
る品を全部渡すと云う法心にては無つか敷 六七の手元に今式万個位の品を持ち居る  
様子 六七の手元の品のある間は世界中に売る 英国手を引け 米国手を引けと云う  
ことは自然約不致候 直に手を切らず事は無つか敷候 六七に渡す品を加感(減)し  
て弗(佛)にてやる事に相成<sup>14</sup>

齋藤信吉は、この段階でフランスはポール商会、イギリスはシングルトン・ベンダ商会、アメリカはヘラー商会を代理店とする方針について考えている。ポール商会は

---

<sup>11</sup> 「米国販路は巴里にフリーマン(最初養玉契約せし人兄の方)氏滞在中なれば米国の話は此地にて進むも出来候 欧州の法(方)心大体きまりし上同氏に会見する考え」(1910(明治43)年9月8日齋藤信吉ロンドン書簡)とある。パリでのヘラー商会との面会は最初に養殖真珠の売買の契約をしたのは兄のほうとある。これにより、パリの面会時点ですでにアメリカのヘラー商会との取引が行われていたことがわかる。ヨーロッパでの大方の方針が決まってからアメリカでも会見するとある。

<sup>12</sup> 1910(明治43)年9月8日齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>13</sup> アメリカについては、久米武夫と小林力弥との協議の意見ではなく、自身の考えを幸吉に伝えているにすぎない。「最も米国の事は未だ久米小林君にも相談せず小生の腹案に御座候」(1910(明治43)年9月29日齋藤信吉ロンドン書簡)。

<sup>14</sup> 1910(明治43)年9月16日齋藤信吉ロンドン書簡。



これまで日本で仕入れたものを世界に販売していた販路を失うことになるのであるから、御木本としても「一大決心を以て」これに挑なまなければならないという強い意志が読み取れる。

この方針は、ポール商会にこれまで通り養殖真珠全部を渡すのでなく、取引数量を控えるということである。ポール商会は手元に2万個の在庫をもっている。これにイギリスやアメリカから手を引けということは不自然で、すぐに他国の市場から撤退させることは難しい。ポール商会が2万個の在庫があるあいだは従来通りの取引で、ポール商会に渡す商品を加減し徐々に数量を調整していくやり方としている。

以降も、ポール商会と4回の会見をもつ。「何も知らぬ赤の他人をポール氏の総代理店とするよりは御木本と従来特別の関係ある九六倫敦店をポール氏より指定せしむるということは御木本が六七の専横を防ぐ上に於て利益あると信じ居り候<sup>15</sup>」とあり、英国の総代理店をよく知らないものとするよりも、御木本と従来から関係があるシングルトン・ベンダ商会を総代理店とすれば、ポール商会の英国の販売をコントロールできると考えている。そして、ポール商会との4回目の会見で提示した条件が以下である。

本日午後の会見に於て当方より左の四条件を提出せり 第一 ポール氏は英国総代理店として シングルトンベンダを指名してフリーマン氏に英国にて売らしむることを中止すべきこと 第二 ポール氏は横浜仕入値段の四割増しの値段を以て シングルトンベンダ氏へ養玉を供給すること 第三 ポール氏が英国総代理店を シングルトンベンダ氏以外の人に変更せんと欲する時は御木本と談合しその承諾を得べきこと 第四 ポール氏の横浜仕入値段を此際一割上げること 右四ヶ条を提出して回答を催せし所 初めの三ヶ条は大要承諾する模様なるも最後の一ヶ条即ち第四項承諾する模様なし<sup>16</sup>

第1の条件は、ポール商会は英国総代理店をシングルトン・ベンダ商会として販売し、米国のフリーマンのイギリスでの販売を禁止するというものである。第2の条件は、シングルトン・ベンダへの建値である。横浜仕入値に4割の値入としている。第3の条件は、英国の総代理店を変更する場合は御木本の承諾を必要とする。そして、第4の条件はポール商会の仕入価格を1割引き上げるという内容である。はじめの3つの条件は概ね承諾の方向に向かうが、最後のポール商会の横浜商館での仕入れの1割値上げの条件については断固承諾せず、再びの会見をもつこととなる。

次の9月29日の書簡には「ポール商会に対する件は漸次熟考を要し度候」とあり、

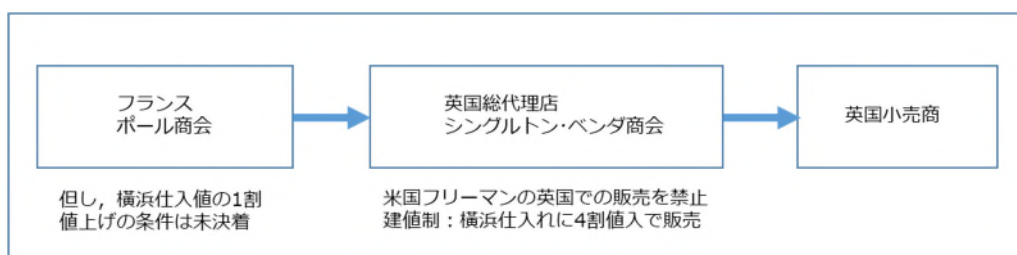
<sup>15</sup> 1910(明治43)年9月22日齋藤信吉パリ書簡。

<sup>16</sup> 1910(明治43)年9月22日齋藤信吉ロンドン書簡。

その次の10月2日の書簡では「販路を分割してやるには爰壺ヶ年心棒(辛抱)致し度候<sup>17)</sup>」と、最初の勢いがトーンダウンしていく。交渉は難航したものと思われる。

最終案でも、横浜での仕入れにはポール商会は「決して承諾せず」と、齋藤信吉にとっても「一割値上げは当方に取りては大切な要点なり」と、1割の値上げの箇所については折り合いがつかない。しかし、チャネル整備については、以下の図5-1の提案でポール商会とチャネル政策がまとまる。

図5-1 齋藤信吉の英国チャネル案



出所：御木本真珠島真珠博物館蔵，1910(明治43)年齋藤信吉書簡をもとに筆者作成。

シングルトン・ベンダを英国総代理店とし、フリーマンや他のアメリカ商社のイギリスでの販売は行わない。また、フリーマンには値入4割とした建値制を設けるかたちである。

しかし、この段階では「一方にて九六一倫敦店の意向を慥むる必要もあり<sup>18)</sup>」と、このチャネル案はシングルトン・ベンダ商会には伝わっていない。シングルトン・ベンダ商会は日本に商館をもつ直輸入者である。「渡英後シングルトンベンダ氏にも再三会見 九六は日本の直輸入業なれば巴里より買入は困難なりとの意見にて<sup>19)</sup>」とあり、今度は再三の会談をもってもシングルトン・ベンダがこの案に納得しない。

また、このあいだにも、アメリカのヘラー商会からは「米国ヘラーは仏国より来る競争者を差し止めて呉れとがんがん申し来り居り候」と、逆にアメリカから、フランスの売込みを差し止めるように、がんがんと流通のコントロールを求めてくる。

このような状況で、齋藤信吉はイギリスを独立した経営にするしかないと考える。「愈英国を独立する事に殆んど確心致し候…中略…大陸に於て必要な丈の物を渡すが第一の方法にて愈これを実行致し度存候<sup>20)</sup>」とある。この問題を解決するには、そ

<sup>17)</sup> 1910(明治43)年10月2日齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>18)</sup> 1910(明治43)年9月22日齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>19)</sup> 1910(明治43)年9月29日齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>20)</sup> 9月29日の同書簡に「此の解決は六七に品物を供給すれば実行も出来ず」シングルトン・ベンダ商会が了解しない以上ポール商会からイギリスに供給はできないとある。

れぞれの国に必要なだけ供給することが第一の方法であり、フランスはポール商会として、英国は独立した経営にしたいと書き送っている。

そして、アメリカについては、「米国の法心(方針) 一 森村組店の中に御木本出張員が仕事すること 二 森村の手を離れ独立する事 第一案を提供し追々第二の独立する考えにて進行可致候<sup>21</sup>」と、まずモリムラ・ブラザーズのなかに御木本の社員を送り、続いてモリムラ・ブラザーズから離れて独立するステップを考え、イギリスとアメリカに早期の支店形成に意を傾けていく<sup>22</sup>。

そして、その後の10月には「巴里にヘラー氏も居り吾々熟考の結果米国も御木本独立して経営する事に決心致し候 貴兄には吾々海外出張員の報告をきいて倫敦紐育に店を作ると貴兄が法心を御決定被下度<sup>23</sup>」とある。パリにアメリカのヘラー氏もいて、ロンドンの御木本出張員とも熟考の結果として、イギリスとアメリカに独立して経営できる支店を設置するという考えに至る。その決定に賛同をいただきたいと幸吉に求めているのである。

齋藤信吉の書簡からは、ずいぶんと勇み足のような性急さも感じられる<sup>24</sup>が、この

---

また、ポール商会に2万個あると思われていた在庫も調査してみると5千個から7,8千個以下で、ポール商会の年末の在庫予想も以外と少ないものであり、ポール商会のイギリスでの販売を制約するには好都合とある。「六七の手元に三萬個の品があるという考えなりしが段々調査推量する所にとれば五千個以上七八千個位よりなく此の数なれば当方の目的を達するも容易なれば更に皆本年店残り品とポールに売りし数を間合せし次第、其の返事を今朝受取りたるに渡し品案外少なきと手持品のなき事はポール氏に対する政策には大いに都合宜敷」とある。

<sup>21</sup> 1910(明治43)年9月29日齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>22</sup> 10月2日書簡に「販路を分割してやるには爰壺ヶ年心棒致し度候」大陸のチャネル分割にはまだここ1年の辛抱の必要ある。また、9月29日書簡に「販路も十年の計画を以てやり仏英米に大(代)理店を置き また北京大阪の発展もやり帰朝の上は程々画策する処沢山有之」とある。現実的などころでは代理店設置とみているのか、10年の計画を以てフランス、イギリス、アメリカに代理店をおき、日本に戻って画策したいことが多くあるという表現もでてくる。独立した支店設置を見ながらもまだ代理店での運営と考えているように思われる。

<sup>23</sup> 1910(明治43)年10月22日齋藤信吉ロンドン書簡1便。

<sup>24</sup> これは以下の書簡の内容による。日本での生産は20万から30万(単位不明)に供給をコントロールしようとしているところに、海外での養殖事業の広がりがあることを知る。オーストラリアの木曜島での養殖事業が始まろうとすることに養殖真珠供給過多の懸念をもっている。

「市場の宝石類の歴史を見るに需要供給を計るが第一にて 養殖真珠も壺ヶ年世界市場に三拾萬以上三拾萬位を供給する位にて十ヶ年の計画としてよろしからんとの拙者の

背後には、齋藤信吉のこれまでの宝石市場の見聞と研究が大きく影響している。実際の市場を視察し、シングルトン・ベンダ、ヘラー、ポールとの度重なる会見を行い、小林力彌や他の宝石商の意見を聞いている。

この経緯で齋藤信吉は世界の宝飾界の状況を理解する。宝石業界は他の業界と異なり競争が販路に害を与える。世界の市場においていかにして競争を排除するかであり、ロンドンに一手の販売を作ることが競争を防ぐことになる。日本との違い、そして宝石ビジネスと他のビジネスとの違いを知りえていったのである<sup>25</sup>。さらに、齋藤信吉は、当時のヨーロッパで、ダイヤモンドの相次ぐ鉱山の発見によってダイヤモンドの産出量の急激な拡大していく姿と、養殖真珠の人工的な生産拡大とを重ね合わせて見ていた。デビアスのダイヤモンド・ビジネスの有り様を養殖真珠の先行見本とみていることが、以下の9月22日の幸吉への報告から読みとることができる。

世界のダイヤモンドは南アフリカのデビアースという人が鉱山を一手に占め小さき山が出るも皆買収し然してロンドンに五人の組合あり 世界のダイヤモンドはこの五人の手を経らねば買う事も出来ざる事相成候 デビアース DeBees は貳億万円 資本五人の(シンジケートは)二千万円にてやり居候<sup>26</sup>。世界の商となる(アムステルダム)等にては皆ロンドンの組合より買い切る事丈をなし世界の市場に売ること有之候<sup>27</sup>

相次いで見つかるダイヤモンド鉱山をデビアスが一手に牛耳り、ダイヤモンドはロ

---

意見に御座候。養殖場の拡張も一ケ年参十萬を作るとすることが適當ならんとの考えに御座候 此の程英国にてヲースタラリアの木曜島に近傍クリスランドとニュギニーとの間に三百五十萬円の資金にて真珠事業を初めんとて資本家をさがし居るが在候。御木本例を引きて海面も御木本の五倍からあるとの事を言い解し居候 此の如く真珠が市場に出ると又製造の競争者も出来る事は自然の事と存候」(1910(明治43)年10月2日齋藤信吉ロンドン書簡)。

<sup>25</sup>これは以下の書簡の内容による。

「ロンドンベンダー氏 巴里ヘラー ポール氏と会見の結果 ロンドンの小林君より別紙相認め候が宝石商は他の商売とは違い競争という事が一層の販路の為に害を与え段々研究結果は巴里ロンドンに一手販売を造る事は競争を避ける事出来ざる場合に相成 引けては米国の独立も困難に相成る 決して世界の市場に於て競争を防ぐという事は御木本直接に販売に当るか或は世界を一手に任すやにあり…中略…宝石商人の意見を聞くに何れも同一の意見にて有之」(1910(明治43)年9月22日齋藤信吉ロンドン書簡)。

<sup>26</sup> この2億の数字は売上か2千万はその手数料なのかは不明。

<sup>27</sup> 1910(明治43)年9月22日齋藤信吉パリ書簡第二便。

ンドンの 5 人のシンジケートを通じアムステルダムの市場を通じて世界に買い取られる。これによってダイヤモンド獲得闘争の混乱や価格競争が回避されている。チャネル整備への困難な経験を重ねていただけに、デビアスの流通支配の様<sup>28</sup>は、「兪英国を独立する事に殆んど確心致し候<sup>29</sup>」という思いを固める要因となったと思われる。そして、11月11日のヨーロッパからの最後の書簡には「ダイヤの政策も真珠の政策も同じ事に相成居候<sup>30</sup>」とあり、ヨーロッパのダイヤモンド流通を養殖真珠の参考としたことがわかる。

齋藤信吉がダイヤモンド流通を参考にしていた背景を踏まえて、行く末の独立経営を睨みながら現実的なチャネル構築へと向かうところを、11月9日のパリから幸吉にあてた書簡にみたい。

六七談判も都合克相運び申候 御木本は仏国英国米国に代理店を置き仕事をする事 六七は英国を引くこと自分の領分を守り今後一層勉強してやる事 円満に談判纏まり申候 明年度引受ける数は昨年同様の数 其外小さき事は色々あれど大体双方の意思を通じ非常に都合克相成候<sup>31</sup>

ポール商会(六七)との談判の結果は、ポール商会がフランスの代理店となり、イギ

---

<sup>28</sup> デビアスを設立したセシルローズは市場価格の混乱、石の盗難、鉱山災害、労使の争い等のこれらの混乱を防ぐのは独占によって統一的な組織力をもつことであると考えていた。当時キンバリー鉱山を支配していたバーネイ・バナルドの鉱山を、ロスチャイルドの力をバックにしてキンバリーの親会社の株を買収する。デビアスの共同販売機構は1893(明治26)年に出来上がり一応の価格のコントロールが行われていた。1902(明治35)年のセシルローズ死去後、そのあとを引き継いだアーネスト・オッペンハイマーは大恐慌期にダイヤモンド生産者協会を作り、投機者や鉱山主がダイヤを市場に放出するのをおさえ需給を調整することに成功する(乙竹,1974,46-50頁)。デビアスの採鉱の支配についてはHart(2001,邦訳50-84頁)が詳しい。

<sup>29</sup> 前出1910(明治43)年9月29日齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>30</sup> デビアスの流通支配について書き送ったのは1910(明治43)年9月22日齋藤信吉パリ書簡の第2便であるが、ヨーロッパから最後の書簡となる11月11日ブリュッセル書簡には、さらにデビアスの市場支配について数値をもって詳しく述べ、ダイヤモンドの流通政策を先行施策として今後の真珠流通のあり方に重ねている。「ダイヤモンドは先頃申上候如き デビアスの世界九分〇の権利を以て世界に供給し居候 デビアスは壹ケ年壹億貳千〇を全世界に出してこれを磨くと壹億六千万円〇此内壹億万円〇〇米国に行き六千万円の欧州各国に供給する事に相成居候 ダイヤの政策も真珠の政策も同じ事に相成居候」(1910(明治43)年11月11日齋藤信吉ブリュッセル書簡)。

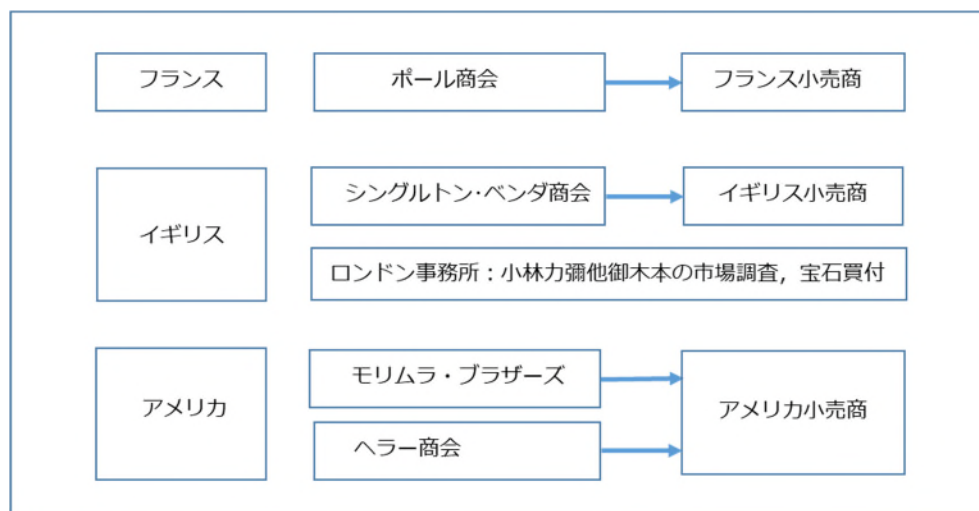
<sup>31</sup> 1910(明治43)年11月11日齋藤信吉パリ書簡。

リスから身を引くこととなった。チャネル政策は円満にまとまり、来年の受注数は今年同様となり、細かい問題はあるが双方の意志が通じるようになったとある。齋藤信吉の市場の見方はこうである。

商のやり方は佛國英國米國何れも國情が違ふと商売のやり方も違ひ 米國のやり方は佛國のやり方等と天地の違ひあり 此の國情を知る必用最も大切 兎に角今後は歐米の有様を知る事出来申候 此の上は支那の事を知る事必要 小生は四月に支那に行き七月下旬出発歐米に来る予定に定め置き候…(中略)…佛國 英國 米國に品物口出し方等も違える必要出来申候<sup>32</sup>

齋藤信吉は先の1904(明治37)年のセントルイス博覧会でアメリカ市場をみている。国によってビジネスのやり方がまるで違い、将来の独立支店をもつためにも各国の事情を収集し理解しなければならない。その第一歩となる現地アプローチが固まった。以下の図5-2がその構図である。

図5-2 齋藤信吉による1910(明治43)年の海外チャネル案



出所：御木本真珠島真珠博物館蔵，1910(明治43)年齋藤信吉書簡をもとに筆者作成。

フランス市場はパール商会を代理店とし、イギリスはシングルトン・ベンダ商会を代理店として置く。ロンドン出張所はそのまま閉鎖せず小林力彌の市場調査やダイヤモンドの買付けなどを行う事務所として存続させる。アメリカはヘラー商会とモリムラ・ブラザーズを代理店する構図となる。

<sup>32</sup> 1910(明治43)年11月11日齋藤信吉ブリュッセル書簡。

ただし、アメリカについてはヨーロッパの代理店に単独で条件提示を行ったようなやり方ではなく、まずモリムラ・ブラザーズの意見を聞いて持ち帰るとある。以下の書簡のとおり、森村組と御木本本店との協議がなくてはモリムラ・ブラザーズへの条件設定はできないと考えている。モリムラ・ブラザーズに条件提示をするにも幸吉と大倉孫三郎との関係が大きいことがわかる。

森村へ提出する条件は米国に於いて解決する事は森村組が本店と協議の上でなくては取り決めざるを得ず 小生は米国に行き協議し意見を聞き而して日本の本店にて取り極めることに相成るべく候 一方にはヘラー氏を従て御木本が後見になりやるから小生は米俣国は早く帰れる事に相成候 先便に申し上げる通り米国も御木本自然独立する考えに御座候<sup>33</sup>

「森村と御木本独立してやるという事に致し貴兄が大倉孫兵衛此に面談の上販路につき特別の御厄介に相成<sup>34</sup>」とある。この書簡からアメリカの販路は幸吉が森村市太郎ではなく大倉孫兵衛に依頼して出来上がったことがわかる。幸吉が依頼して設置した販路だけに大倉孫兵衛との関係への忖度がある<sup>35</sup>。しかし、その先には「御木本は英国米国に店を置いてやると御決定なし被下度」と、アメリカとイギリスには代理店販売から切り離し、御木本の独立店を構えるべきでその決定をいただきたいと

---

<sup>33</sup> 1910(明治43)年10月2日齋藤信吉ロンドン書簡。そして、10月22日にはイギリスとアメリカの独立店の正式の解決は日本で行うとして、幸吉に我々はその下ごしらえをしていくので、両国の独立店設置への決定を促している。「御木本は英国米国に店を置いてやると御決定なし被下度 この正式の解決は何れ日本に於て交渉する事にて吾々はその下ごしらえをして行く事に相成るべく候」1910(明治43)年10月22日齋藤信吉ロンドン書簡)。

<sup>34</sup> 1910(明治43)年10月22日齋藤信吉ロンドン書簡。

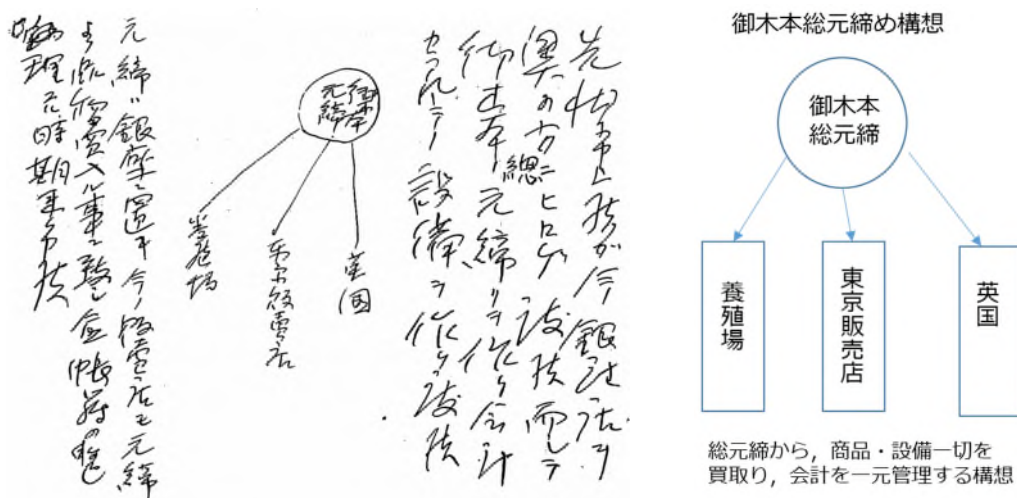
<sup>35</sup> 同書簡には次のような回りくどい根回し工作を書き送っている。「森村と御木本独立してやるという事に致し貴兄が大倉孫三郎此に面談の上販路につき特別の御厄介に相成 真珠の販路が中々むつかしい事を知り店員を調査に出した処が□□約へやる必要も見受けられ今後自分でやってみようと思からという意味にて解決する様御進み被下ては如何かと相考えられ候」とある。大倉孫兵衛に特別の扱いをうけ、社員を海外市場調査にだしたが、販路の開拓がなかなか難しいと知った。口約もあって今後は自分たちでやってみようという思いがあるという意味のことを伝えて進めてはどうか、という提案を幸吉に促している。そして「森村は小生帰朝の上にて宜敷候」と森村組については日本に戻ってからのことにしたいとある。一方の日本のポール商会には「六七に対しては倫敦に御木本は店を作ると発表なし被下度」と、御木本がロンドンに独立店を設置すると発表してくださいとある。



書き送っている。

齋藤信吉は、独立の海外販売支店のチャンネル構想だけでなく、さらに国内の製販一貫体制と結びつけた一元管理構想も送っている。以下の図 5-3(左)に「而して御木本の総元締りを作り会計から凡ての設備を作り度候 元締は銀座に置き今の販売店も元締より品物買入れる事に致し□帳簿の整理する時期来り申候」とあり、その構想図が書かれている。書簡の図を整理すると図 5-3(右)となる。

図 5-3 齋藤信吉による「御木本総元締構想」



出所：真珠博物館蔵，1910(明治 43)年 11 月 11 日齋藤信吉ブリュッセル書簡より転載及び筆者加工。

養殖場や製造を含めて、国内国外店舗は商品や設備の一切を総元締めから買入れ、会計を中心に置いた一元管理を行う構想で、これに専任の元締め秘書官をおくとある。これは現代からみるとブランド企業の本国を主体とする ERP<sup>36</sup>システムの構想に近い。この構想は、ヨーロッパの市場をみて養殖真珠の大きな将来性を感じ取ったところからきているのかもしれない。ヨーロッパ最後の訪問地ブリュッセルの書簡から齋藤信吉のグローバル観に踏み込んでみたい。

世界は広し世界の大局を見て仕事をする時と相成候 商売の中心は倫敦 宝石の中心は巴里にあり天然真珠の産地はベルシャにあり 印度のボンベイにシンジケ

<sup>36</sup> Enterprise Resources Planning で、会計、人事、生産、物流、販売の各業務はすべて連携し合うものであり、これらは最終的には会計に集約される。各国の制度のもとで個別に行われていた業務管理を本国の会計のもとに一元管理しようとするもので、現代のグローバル・ラグジュアリー・ブランド企業において多く導入されている。

ートあり ボンベイには印度人の権利があり ボンベイより世界に壹ケ年六千万の真珠を供給し此の内四千万円は米国に 貳千万円は欧州各国にて使用する事 即ち巴里の平和街(宝石の町平和街という)チハニー六百万円を頭とし其の他三百万円貳百万円の真珠を買う店が十間(軒)余り有之候 巴里の滞在中 老人の売り子がホールへ真珠を持ち来り其の金額六七十万円 老人の売り子が此の如き有様 又巴里は質屋が国立官営にて出来居り候 これ等の目的も貧民援助するも一つ宝石□の安売は□□なり 此質屋の付近にて質流れの品物を何百円何千円の品物をばさんやぢさんが芋大根を売る如く銀座の夜店の如くして売り居るなり また金額にて百万円位の真珠ダイヤのヲクシヨンあり 下見に参り居 実に宝石盛んなるには驚く外無之候 宝石町の平和街に行けば自動車が三重四重になり買い物に来て居る有様芝居古(小)屋の有様 質屋ヲクシヨン有様大いに研究する事相成申可候 又人造宝石と天然真珠の關係 養殖真珠と人造宝石の關係等は□も自分の考えは定める事の自心(自信)を得申候 人造養殖真珠は□□□□可申上候<sup>37</sup>

事業には、世界的な状勢をみる大局的な視座をもつことを痛感している。ビジネスの中心はロンドンにあるが、宝石においてはパリに、天然真珠の産地はペルシャにある。年に 6,000 個の天然真珠がインドのボンベイのシンジケートによって牛耳られ、パリの平和街から世界にわたる。その 2/3 以上がアメリカへ向かう。そして、書簡からは当時の平和街の活況が知れる。600 万円の真珠を仕入れるティファニーが筆頭で、200 万から 300 万円の真珠を仕入れる店が 10 件余りあり、平和街ではオークションも盛んで、婆さんや爺さんが高価な宝石をまるで「芋大根を売る銀座の夜店」かのように、また「自動車が三重四重になり買い物に来る様子は芝居小屋」のよう、盛んに宝石が売買されている様子に驚き、養殖真珠の将来に自信を得ている<sup>38</sup>。

この後、斎藤信吉はブリュッセルからアメリカに向かう。ヨーロッパを視察した後で見るアメリカは、6 年前に見たアメリカとは異なってみえたようである。「欧州にて迎も見聞き出来ざる事を此地に来て見る事を得<sup>39</sup>」とある。「欧州の事は此地にあ

---

<sup>37</sup> 1910(明治 43)年 11 月 11 日斎藤信吉ブリュッセル書簡。

<sup>38</sup> 明治 44 年 9 月に一時帰国した小林力彌も、幸吉に真珠の売れ行きはよく今後の需要も見込めると報告している。乙竹(1950,175 頁)に小林力彌の報告として「御木本パールの売れ行きはナカナカに好成績を示し、ますます需要増加の傾向も確かであるとのことであった」とある。

<sup>39</sup> 「近き将来に於て学者も商売人も皆此地に来る事ならん 本店も以来研究を求むるは此地にあり小林豊造君も欧州に行く必用なくなり」(1910(明治 43)年 12 月 2 日斎藤信吉ニューヨーク書簡)とある。近い将来には学者も商売人もアメリカに来るべきで、御木本の研究上も小林豊造がヨーロッパに行く必要はなくなるとアメリカの経済力だけでな

り 殊に米国式を見るは有利あり 欧州は参考にするも研究商売 此地にあり皆金力を以て世界より集め居り実に恐ろしき有様<sup>40</sup>」と、アメリカに財と資金だけでなく情報が集まる経済力に圧倒されている。

しかし、養殖真珠の販売についてはヨーロッパで得た自信が揺らいでいく。モリムラ・ブラザーズとの会談がどうなったのかを、以下の12月2日のニューヨークからの書簡にみたい。

大体に於て米国人に真珠その物が余り通ぜずと云う事に帰着可候 随て販路も中々困難に有之候 ダイヤモンド百に対し真珠式三と云う有様にて真珠需要甚だ少なく有之 然れ共米国の市場は実に廣く此品物がうれぬと云う事なくあく迄もやりて見る考が満々として起り来るべく要するに森村とは此儘にて今壹年置き今壹年調査すると云う事法心に相極め申居 森村組は御木本が独立してやる事になればよろこんで賛成するから何時にてもやれと云う手塚 池主君の意見に有之候余面談の上□□候

41

アメリカはヨーロッパと異なり、真珠よりもダイヤモンドの需要のほうが圧倒的に大きいと結論づける。その需要の違いに加え、アメリカでの半円真珠の評価は低く、半円真珠の販売が困難にあることを報告している。しかし、アメリカの市場は実には広いので養殖真珠が売れないということではないと、ここでは状況を見て進めていくという慎重な考えに変わってくる。

モリムラ・ブラザーズとは、もう一年をおいて調査を続けるという方針に変える。しかし、モリムラ・ブラザーズにはその先にある自身の考えを示したようである。モリムラ・ブラザーズの手塚と地主から御木本が独立して販売することに大きな賛同を得たとある。これは帰朝して幸吉と面談の上でとあるが、これで先の図4-11のヨーロッパとアメリカのチャンネル構想が実現した。

同日の二便書簡に「此地の要件及目的も大体に於て見込み相付き予定の通り帰朝可致<sup>42</sup>」とある。アメリカでの視察目的を予定どおり終え、この後シカゴ経由してサンフランシスコを発ち、翌年1911(明治44)年1月の帰朝となる。その次は「此の上は

---

く、情報の収集性の良さに目を向けている。

<sup>40</sup> 同上。

<sup>41</sup> 1910(明治43)年12月2日齋藤信吉ニューヨーク書簡。

<sup>42</sup> 同書簡に「四日よりワシントン ヒラデルヒア アトランチックを見来る十日此地出発シカゴを経てシヤトルを廻り十八日桑港到着の予定に致し居候 近々□□に面談し得る事を相楽み居候」とある。11月4日からワシントン、フィラデルフィア、アトランタ、10日にシカゴを出発し、18日サンフランシスコに到着する予定とある。

支那の事を知る事必要<sup>43</sup>」と、4月には中国へ向かう予定であることを報告している。

しかしながら、経営者の幸吉をさしおいて独自の采配で進めていく姿は、いささか気がかりである。乙竹(1993,202-203 頁)の記述に「国内には事細かに指示を出していたとは別に、海外は任せていた」とあるが、海外市場のチャンネル政策とその要員配置は極めて重大な経営の意志決定案件である。

帰国後の翌年の明治44年1月に熱海で療養中の齋藤信吉から幸吉にあてた書簡がある。その一文に「一月廿一日後の信吉は己れの自信丈は働かぬ事に相成り坐禅をやる信吉と相成その精神が全くかわり申候」とある。どうやら幸吉から齋藤信吉の自信だけが前に出た高慢さを咎められようである。

しかし、齋藤信吉の初期のこのアプローチは、御木本のその後の展開に大きな軌跡となる。初期の「現地でのアプローチ」によるチャンネル構築は、齋藤信吉のシナリオ通りに進み、これがのちのアメリカとヨーロッパの支店を切り開く第一歩となる。齋藤信吉の人事采配についても書簡から振り返っておきたい。

第1回の会議をもち「欧州の店は巴里かロンドンかは他日に決定するも出張所を永久にする事は確定可致<sup>44</sup>」と出張所の利用価値は高く、小林力彌を継続して3年の調査に残す<sup>45</sup>と書き送っている。

1910(明治43)年9月29日齋藤信吉ロンドン書簡にも「久米は米国の都合にて帰朝するかせざるか未定 小林(力彌)は英国□を確定可致候 小林豊造氏を明年小生帰朝後英国へ半年或は八ヶ月の予定にて金細工実験に出張致させ度」とあり、久米武夫、小林力彌、小林豊造の赴任先を検討している。

他にも1911(明治44)年のトリノとローマで開催されるイタリア博覧会は、有望な博覧会ではなく3坪程度の大きさ程度であるからその準備は小林力彌にさせる<sup>46</sup>とある。しかし、小林力彌を博覧会にあてるのは欧州の仕事が不利になるので、トリノ博

---

<sup>43</sup> 1910(明治43)年11月11日齋藤信吉ブリュッセル書簡。

<sup>44</sup> 1910(明治43)年9月29日齋藤信吉ロンドン書簡2便。

<sup>45</sup> 「ロンドン出張所は引上げる事出来ずこれは永久置くという法心だけは小生心中決心致し居り、小林君はもう三年帰朝させぬ事に致すべく妻君は大いに馴れて別段日本に帰る事を好まず様子なれば大いに都合宜敷 日本にては未だ三年調査する必要あるという事は発表下されても宜敷候 ロンドンの出張所は置すえに決定せば日本を利用する事も澤山あり 又宝石類買い入れ等にも是非必要にて欧州の出張所はいよいよ置すえに確定致すべく考えに致し居候」(1910(明治43)年9月9日齋藤信吉ロンドン書簡1便)。

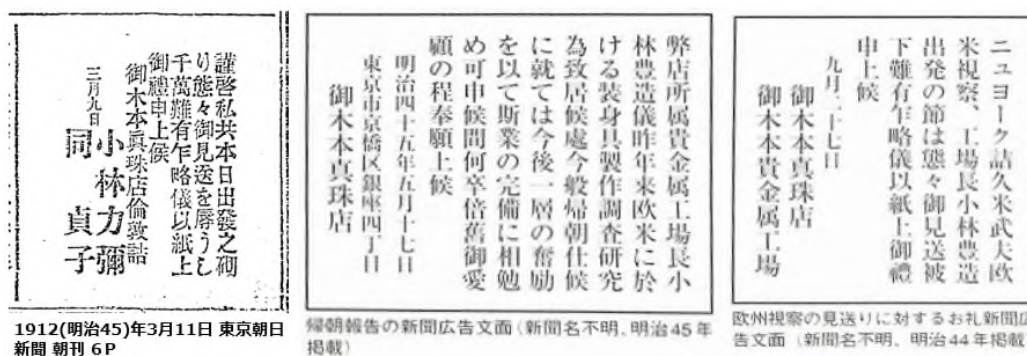
<sup>46</sup> 「チュランの博覧会はブラセルの如き余り太望ならず□□御木本は例の通りやるなり場所なければ三粒(坪)にて宜敷場所は事務局に設計図ひかえをお送り被下候ば当方にて製作も小林君がこれ等の順(準備)を可□致候」(1910(明治43)年9月29日齋藤信吉ロンドン書簡)。

覧会には加藤虎之助か和田新太郎を出張させたいと書き送っている。

その他 10月2日ロンドンからの書簡<sup>47</sup>では、工場長の小林豊造は実際に機械工作をすることが少ないので、若手の職工をロンドンに送って実地研修させるべきと、その候補者まであげている<sup>48</sup>。

その後の海外赴任は、若手職工の派遣を除いて斎藤信吉が描いたように進む。このことは下の図 5-4 の新聞の赴任広告で捉えることができる。小林力彌は 1911(明治 44)年 8 月までロンドンに駐在したあと中国を視察し、同年 9 月 27 日に一時帰国している<sup>49</sup>。翌年のイタリア万国博覧会には、和田新太郎を派遣し、小林力彌とともにヨーロッパの市場開発に努めることになる。

図 5-4 1912(明治 45)年の小林力彌・小林豊造・久米武夫の海外赴任広告



出所：右は朝日新聞社 聞蔵 II ビジュアル，中と右はミキモト装身具(2008),37 頁より転載。

幸吉は小林力彌をさらに 1915(大正 4)年までロンドン・パリに滞在させる<sup>50</sup>。小林力彌は明治 45 年 3 月に夫妻で欧州に向かい、ロンドンを起点に 3 年にわたりヨーロ

<sup>47</sup> 「段々考えと見ると小林(豊造)君は此の俛にては東京の工場に直接技術を用ゆること少なく 上等物を造るなれば一日も早く佛国倫敦に來り半年實地の仕事を研究する事必要という事に相成候 小生到着の上 出発する事に極め置き度候」(1910(明治 43)年 9 月 29 日斎藤信吉ロンドン書簡)。

<sup>48</sup> 「其他工場より小供壱人見習に出させ度 彼の越賀が宜敷と存じ候 直に夜間英語学校に通わせるか専門の学校に入れるか何れにても宜敷候」(1910(明治 43)年斎藤信吉ロンドン書簡)。また「小供壱人は工場の小供か兵体に行きし漆原か 協議の上壱名も是非決定致し度候」(1910(明治 43)年 10 月 2 日斎藤信吉ロンドン書簡)とある。

<sup>49</sup> ミキモト社史(1994),77 頁。

<sup>50</sup> 大林(1971),81 頁。

ッパ各地を周り情報収集する。小林力彌はロンドンではガラード、<sup>51</sup>アスプレー<sup>52</sup>、パリではカルティエ、ショーメ<sup>53</sup>などの有名宝石店を見て歩き、宝飾品・装飾品の見本や文献を日本に送る。日本から美術雑誌も頻繁に取り寄せている<sup>54</sup>。これ以降の時期の小林力彌の活動はわからない。

小林豊造は幸吉の命により、1911(明治44)年9月27日にロンドンにむけて出発し、小林力彌を通じてベルギーのアントワープのダイヤモンド研磨工場の研修生となり明治45年5月に帰国する<sup>55</sup>。小林豊造は1917(大正6)年11月まで御木本金属工場長を努め<sup>56</sup>ミキモトの技術とデザインを確立していく。

久米武夫はベルギーに寄ったあと9月にひとまず帰朝し、大正元年にニューヨークに赴任する<sup>57</sup>。和田新太郎は後のパリ支店設立後にパリ支店支配人となる。

以上が、斎藤信吉の海外視察の書簡から確認できる「現地でのアプローチ」である。「販売によるアプローチ」の時期に、居留地の商館との取引を土台にして日本の養殖真珠が広がった。しかし、居留地商館への販売後に商館の手に渡った商品はイギリス、フランス、アメリカの各商館によって、国を越えて転売され、チャネルの混乱が生じていた。斎藤信吉の書簡から、この混乱を收拾させるためのチャネル構想が生まれ、さらに一国の代理店制度として販売チャネルを整理しようとした代理店の設置構想に至った。しかし、斎藤信吉がヨーロッパで感じとった真珠への需要とアメリカで得た反応は異なるものであった。

次に、斎藤信吉の帰国後、幸吉とのあいだで海外市場への対応策をどう捉えたのか、斎藤信吉の構想した一国代理店制度が現地支店にむけてどのような構想の展開をみせるのかを引き続き一次史料から確認したい。

## 第2節 明治44年の海外展開への構想

斎藤信吉は1月24日に幸吉に「建白書」を送っている(図5-5)<sup>58</sup>。その内容は、幸吉

---

<sup>51</sup> ガラード 1735年創業のイギリスの宝石商(Garrard & Co.)で、王室が戴冠式などで身につける装飾品を手掛ける。

<sup>52</sup> アスプレー 1781年創業のイギリスの宝石商で、英国の上流階級の男性が愛用していたブランドとして知られる。現在もその名残で宝飾品に加え、金・銀製品、皮革製品、医療品の他、猟銃やポロ競技用品もそろえる。

<sup>53</sup> 1780年にナポレオン御用達の宝石商となった。

<sup>54</sup> ミキモト社史(1994),77頁。

<sup>55</sup> ミキモト装身具(2008),37頁。

<sup>56</sup> ミキモト装身具(2008),43頁。

<sup>57</sup> 乙竹(1974),240頁。

<sup>58</sup> 1911(明治44)年1月に日本に帰国した斎藤信吉は、銀座店の支配人として勤務し、1

の真円真珠の開発に中止を働きかけるものである<sup>59</sup>。真円真珠が出来ないことは当然で、幸吉が真円真珠の開発に注意が向きすぎている。今の状態では半円真珠の品質が低下し、世界に向けた販売という大目的を失することになるという懸念である。その建白書の中に「拾カ年賣上概豫算表」が付けられている。売上概算とその説明を以下にみたい。

図 5-5 明治 44 年 10 カ年売上概予算表とその説明

年	五拾三年	五拾四年	五拾五年	五拾六年	五拾七年	五拾八年	五拾九年	五拾十年	五拾十一年	五拾十二年	五拾十三年
月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
日	二十	三十	三十	三十	三十	三十	三十	三十	三十	三十	三十
額	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓	九拾万圓

出所：真珠博物館蔵，明治 44 年 1 月 24 日齋藤信吉熱海書簡より部分転載。

値段は一粒平均三円とし本年の三万五千個より初まり四十九年迄は毎年五割づゝの賣増しと致し五十年よりは四カ年の間三十萬個と致し候 右は三十万個は世界の需要供給とせしなり 最も米國に格別の販路増加せし場合はこれとは別物に御座候

価格は 1 個 3 円として、明治 44 年の 35,000 個に始まり明治 49 年までは年 5 割増として明治 50 年からは 30 万個を世界需要とする。その間にアメリカ市場の増加が見込まれるようになれば別の需要扱いとして、概算で 5 年後には 90 万円の売上を見込むという概算である。その販売先は以下のものである。

月 16 日に第 3 章に記載した「御木本真珠店内規」を作成する。そして 1 月 20 日には静養中の熱海飲泉旅館小林屋から幸吉に絵はがきが送られている。それには「支配人の三文字に苦しみ今朝解決す」とあり、齋藤信吉の支配人としての精神的な疲労状態が感じられる。建白書はその静養中に書かれたものである。

<sup>59</sup> 1911(明治 44)年 1 月 24 日齋藤信吉熱海書簡。「一 現在の養殖場に於て真丸式眞珠を作ることを中止せられたとき 一 眞丸式別組織を以て計画劃せられたとき 一 養殖場、今後の計画は拾年以上拾五年とせられたとき 右三條建白仕候也」と建白書は三条からなり、建白書の裏に「此手紙跡でよんで下さい」と書かれている。



海外	佛國六七	取引順序は現在の□	
	英國九八	全	独立すること1カ年延期
	米國森村	全	全 2カ年延期
	支那	調査	早速實校する…中略…

海外の取引も佛國英國米國と分割し世界に對し販賣の權利をにぎりてやる事に相成り度故 實に十二分の注意を要し 英國九十六番も検品渡しを今年一年延期する決心に有之 米國は貳カ年獨立するを延期致すべく支那は早速調査致し度 支那は目下政事問題より權利獲得<sup>60</sup>

フランスは現在の取引を繼續する。獨立については、イギリスは1年、アメリカは2年獨立することを延期し、フランスはポール商会、イギリスはシングルトン・ベンダ商会、アメリカはモリムラ・ブラザーズと代理店に販売権をもたせて世界市場を分割する。そして次の市場として、早く中国への調査に向かうべきとしている。

その6月には、ロンドンの小林力彌より、幸吉の海外展開への諮問に回答するかたちで幸吉に書簡が送られている<sup>61</sup>。「海外発展に関する御諮問六ヶ条是亦篤と拝見左に大要御回答申上候」とある。小林力彌の書簡から、幸吉よりも先に齋藤信吉からも書簡を受け取っていたとみえる。「篤と拝見」とあり齋藤信吉の書簡と合わせて、幸吉から届いた諮問への答申とみられる<sup>62</sup>。この書簡から、幸吉がどのような海外展開を描いていたのかを知ることができる。以下にみたい。

第一 東京卸部を将来倫敦に移すことは前途事業の發展上必要と愚考仕候 九六六七 北米 加奈陀等への荷送を当地よりなすと共に南米の開拓も此地より為す上に於て便宜なると共に日本への買入れ品の為にも大本部を当地に置被下は極めて便宜にして且つ必要なり 唯々注意すべきは時機の問題なり 大本部を此地に移すに先達ち少くも南米の視察と其商業連絡をも定むるとありこと必要なり…中略…明年二月久米氏南米行の計画あるらしく候 此計画を実行せし後にて当地に大本部を移す

<sup>60</sup> 1911(明治44)年1月24日齋藤信吉熱海書簡。

<sup>61</sup> 1911(明治44)年6月の小林力彌ロンドン書簡は、日付は不明であるが、末文に「今頃には戴冠式御順路は潮の動く如く人波の大動揺ならん 筆を擱く□午後四時」とある。ジョージ五世の戴冠式は1911(明治44)年6月22日であるので、小林力彌の書簡は6月22日かその直前と思われる。

<sup>62</sup> 同書簡に「六月四日夜支配人よりの御書面拝見」とあり、銀座店支配人の齋藤信吉からの書簡を6月4日に受取り、その内容を踏まえて幸吉に返信したものと思われる。齋藤信吉の書簡には、国内發展の方針、本人の渡欧の中止、もし渡欧するとしてもダイヤ取引の目的であること、ダイヤ事業着手に関する内容が伝えられている。

こと可ならん

第一にあるのは、銀座店にある卸部をロンドンに移すという案である。小林力彌は、ロンドンからポール商会、シングルトン・ベンダ商会、カナダへ出荷するにも、南米の市場開拓にも有利となり、日本国内用の仕入にも都合がよいと、将来的な卸売本部のロンドン移転を是として答申している。その時期については、来年2月にニューヨークの久米武夫の南米視察計画があるらしいので、その視察と事業の連携を図る上でも、久米武夫の視察の後にロンドンに卸売本部を移転すべきと回答している。つまり、1912(明治45)年早々にもロンドンにカナダと南米まで含めた<sup>63</sup>グローバルな卸売本部をロンドンに構える構想である。

そして、予めの留意として、御木本がロンドンに卸売本部を設置するとすると、ポール商会やシングルトン・ベンダ商会に動揺を与え異議もでようが、大方針の上では小事の障りであるとしている。これまでの横浜渡しがロンドン渡しになっただけのことで、御木本は彼らが業務に熱心に従事できるように仕向ける対応をもつことが要めであると伝えている<sup>64</sup>。

そして、第二は小売経営の方向についてである。「御木本が大本部を当地に移すことと相成る上は直営の小売店を経営せざる方可ならんと愚考す 兼て直営の小売店を開く申旨御通信申上げし趣旨は大本部を此地に移せば自ら其目的を達し得たるべし<sup>65</sup>」とある。小林力彌は、すでにロンドンに直営の小売店をもつことを進言していたようである。卸売本部をロンドンに移転するのであれば、直営の小売店経営にむけた展開が可能になるとある。

残る三ヶ条は、ロンドン卸売本部の設置に関わる人員配置の問題についてである。「御木本が大本部を此地に移すと否とに拘わらず御木本の出張員が此倫敦にあるこ

---

<sup>63</sup> これは、同書簡の第4の答申と関係する。「商業連絡上よりしてでも南米に対しては倫敦が中心であることは兼て申上げ居り候次第に御座候 阿弗利加に対しては小生は未だ重きを置かざるなり」とある。南米やアフリカへの事業拡大についての諮問であったと思われる。南米とのビジネスはロンドンが中心となっていることは以前より幸吉に伝えていたようである。南米への展開は是とし、アフリカにはその段階にないとしている。

<sup>64</sup> 「本部当地に移すことと相成る場合には六七 九六等に多少の動揺を興へ又多少の異議も起りしが豫め其意□あることを要す。只単に是迄横浜にて引渡せしものを今後は倫敦にて引渡し申すと宣言するに何等異議もなきものの如きも人情は兎角習慣を變するに際し異議を起し易きものなり 然し是等は大方針上の小故障と存せられ大要は引続き熱心に彼等が此業務に従事する様仕向けたるにあり」(同書簡)。

<sup>65</sup> 同、1911(明治44)年6月小林力彌ロンドン書簡。

とは必要なり」と、小林力彌は、卸売本部を設置したとしても専属の調査員をロンドンに配置する必要性を説いている。それには、御木本の事業発展のためにも、北米をよく知り、南米を視察した久米武夫をロンドンに滞在させるという案を提示している<sup>66</sup>。加えて、久米武夫が不在となる北米についての意見である。御木本の味方である森村組に北米を任せておくことで情報は入るが、ロンドンの直轄としても隔靴搔痒の感は免れない。今後大きく発展していくアメリカ市場に御木本の社員が不在となることへの大きな危惧がある<sup>67</sup>。これは情報の収集だけでなく「実行上の意見は経験より生じ経験は其文字の如く長年月の間に各種の事件に遭遇して出来上る」と、次の長期的な人材育成の視点からの意見を添えている。「例え倫敦よりの直轄とするも若い者でも一人派遣して置く必要大にあらん」と、常に海外に人員を配置しておく必要を答申している<sup>68</sup>。幸吉本人にも、将来の御木本の発展のためにも、小林力彌本人の滞在中に欧米の社会の視察を促している<sup>69</sup>。

残念ながら幸吉の書簡は残っていない。斎藤信吉の書簡に「貴兄が小生歐米旅行中手紙一本も下さらぬ<sup>70</sup>」とある。海外市場での現場にスピード感をもって展開が進ん

---

<sup>66</sup> 「久米氏南米視察後倫敦迄引揚げ茲にて相方充分に前途の打合せと是迄の引継を交換せしめ久米氏は徐々に大本部倫敦移転策を実行する段取りを進むること如何」（同書簡）また「御当人の為には御大儀と存じ九〇共御木本事業発展の為とあれば是非に及ばざるなり」とあり、本人がさらに長期にイギリスに滞在となることは大儀であるが御木本の発展のためには是非にも必要なことであると伝えている。

<sup>67</sup> 「大本部を此地に移す以上は之を移すと同時に徐々に森村組の手を離れて可ならんと思惟す 勿論此離合には御木本の為に不便もあらん即ち兎に角森村組に依存して置けば当方の味方が代理店の側らに常在して居る訳ゆえ其情報が詳細に分るも森村組を離れて倫敦より直轄する時はどうも痒き処に手の届かざる事多かるべし 前途大に発展する領土なる北米に対して味方の一人も居らざることは御木本の為め不便多く且つは不利益にある」（同書簡）。

<sup>68</sup> それ以外にも小林力彌の海外要員の配置には、輸出だけではなく「国内全土を領する輸入の仕事」と、輸入事業への計画の進言もある。「御木本前途の立場としては単に養玉を海外に売り出すのみならず海外より買入れての仕事のあることをも思料せざるべからず日本全土を領する輸入上の仕事も前途の計画に入れる必要あり」とあるが、御木本は輸入については事業化しなかった。

<sup>69</sup> 「御主人の渡欧は必ず新に発見するものあらん 巨眼炬(たいまつ)の如く欧米の実社会を觀破し廻らば将来の大発展上我等の知り及ばざる要項あらん 願くは小林滞英中に御渡航あらんことを望候」（同書簡）。

<sup>70</sup> 1911(明治44)年1月24日斎藤信吉熱海書簡。現実的な対応として書簡以外に電信が使われていたと思われるが、幸吉は、海外での采配を完全に任していたのか、斎藤信吉の氣質を理解してあえて口を出すことは難しいと考えたのか、小林力彌や久米武夫から

でいくのに対し、表 4-1 の書簡一覧の郵便消印日で確認できるように書簡の到着には 20 日間程度を要し、往復書簡となると 40 日となる。書簡の内容からも意志疎通は電報で行われたものと思われる。どれも片側通行の書簡であるが、1911(明治 44)年の海外事業のおおよその構想が捉えられた。次に、この構想が背後にあることを踏まえて、実際にどのような活動がおこったのかを次節にみたい。

### 第 3 節 ロンドンの代理店から支店設置への展開と支店活動

御木本は直接ヨーロッパの市場をみることで、日本国内の販売からは見えなかった海外の販売状況を知り、チャンネルを一国一代理店制へと整理していった。この後、御木本は初の海外支店の設置に向かうことになる。しかしながら、代理店から支店設置への過程となると、二次資料ではこの点がさらに不明瞭でよくわからない<sup>71</sup>。また、明治の終わりにもっていた小売構想が、どのような展開をみせるのかも二次資料からはみえてこない<sup>72</sup>。

そこで、代理店から支店形成に至る過程を、斎藤信吉の書簡と、当時の新聞と広告史料、そしてこの時期の銀座店支配人の池田嘉吉の書簡、わずかであるがポール商会とサミュエル・ジョーンズの書簡をもとにして、支店展開への過程を追いたい。

この時期の日本国内にある外国商館は、自国の御木本の代理店としての意識はなく、日本で仕入れた真珠を、国を問わずロンドン、パリ、アメリカで販売を行っていた。そこに日英博覧会を機に斎藤信吉が渡欧し、混乱するチャンネルに代理店制度をも

---

も書簡を受け取って状況を確認していたものか、この表現には微妙な含意が感じられる。

<sup>71</sup> ロンドン支店の記述については複数の社史に記載がある。支店の開設には、社史に明治 44 年と大正 2 年の 2 つの記述があり一致しない。横浜(1968)では「明治 44 年ロンドン宝石商の中心市場 Hatton Garden の Diamond House に加藤虎之助をロンドンに派遣して、加藤虎之助は Samuel Jones とともにロンドン支店を開く」とあり、明治 44 年に加藤虎之助がロンドン支店を開設したことになる。また、ミキモト社史(1994,77 頁)では「(小林力彌が)明治 43 年ロンドン宝石商のサミュエル・ジョーンズと契約を結び代理店を開設し、欧米各地の御木本真珠店開店の第一歩となった」との記述も整合性がとれない。第 2 節で記述したように、斎藤信吉の書簡から 1910(明治 43)年に斎藤信吉がロンドンの代理店として交渉にあたったのは、シングルトン・ベンダ商会であった。

<sup>72</sup> 同社史(1994)の年表に「1924(大正 13)年ロンドン・リージェント・ストリートに小売店を開設」とあり、横浜(1968)の社史記述には 1924(大正 13)年に「御木本は長男御木本隆三をロンドンに派遣して Regent Street119 番に支店を開設。卸売部とともに小売店を設けた。これは御木本が海外に小売店を開いた最初のことである」とあるが、これについては第 5 節で検討したい。

ちだして整備にあたらうとした。チャンネルの整理にあたって、パリのルシアン・ポールと何度も会談をもち折り合いをつけていた。このことから代理店の優先度としてはパリのポール商会のほうが大きいと考えられる。社史では、最初のヨーロッパの代理店はロンドンとなっているが<sup>73</sup>、御木本にとってヨーロッパで優先されていた代理店はパリのポール商会とみるべきであろう。そして、斎藤信吉の書簡で明らかになったロンドン所在の代理店は、シングルトン・ベンダ商会である<sup>74</sup>。

斎藤信吉が渡英する2年前の1908(明治41)年6月に、小林力彌がヨーロッパのデザイン調査のためロンドンに向かい、連絡事務所となる出張所を設置していた。しかしながら、最初の出張所の場所がどこにあったものかははっきりとしない。代理店設置の足がかりとなる出張所が、どのような経緯をもって設置に至ったのかについてもわからないが、この斎藤信吉が訪英した段階では「欧州の店は巴里かロンドンかは他日に決定するも出張所を永久にする事は確定可致<sup>75</sup>」と、ロンドン自前の出張所を維持しようと考えていたことが書簡に記されている。

その出張所の品格は、「御木本の出張所として決して恥ずかしき事なく立派にて事務官より夫々此の内招待し日本食口上げる積りに致し居り候<sup>76</sup>」とあり、日英博覧会の事務官やその顧客、政府高官をもてなすほどの立地場所と品格をもつ事務所であったとみえる。他にも「ロンドンの日本勢力 山中商会が第一位 御木本二位 大倉 中野沢が三位で 正金 三井 郵船を除くと小林夫婦<sup>77</sup>は第四位にあり実に愉快<sup>78</sup>」とあり、

---

<sup>73</sup> ミキモト社史(1994),77頁。

<sup>74</sup> 横浜(1968)社史の「明治44年ロンドン宝石商の中心市場 Hatton Garden の Diamond House に加藤虎之助をロンドンに派遣し、加藤虎之助は Samuel Jones とともにロンドン支店を開く」の記載であるが、斎藤信吉の1910(明治43)年9月初めから11月末までの書簡には加藤虎之助の名前はでてこない。加藤虎之助の御木本への入店は1908(明治41)年であり、1909(明治42)年の「シアトル アラスカ ユーコン太平洋大博覧会」の出張記録(加藤,1963,4頁) 加藤虎之助の回顧録では「一九一九年私は初めて英国に行き支店の業務を担当して居りました(同,24頁)」とあり、加藤虎之助の初めての訪英は1919(大正8)年である。横浜(1968)の記述では、小林力彌に引き継いで加藤虎之助がロンドンに着任したようにつながるが、これは横浜礼吉の記述違いと考えられる。

<sup>75</sup> 1910(明治43)年9月8日斎藤信吉ロンドン書簡。

<sup>76</sup> 1910(明治43)年9月9日斎藤信吉ロンドン書簡。及び同日の第二便の書簡にも「出張所は立派にて実に愉快なる内 御馳走も日本同様 鯛のさしづ すい物 鯖の塩焼何でも不自由なし 小林は非常に人望あり 人気大によろしく万事好都合にて運び 兎に角御木本はえらい物に相成候」とある。

<sup>77</sup> これは小林力彌夫妻を指す(ミキモト社史,1994,77頁;1910(明治43)年9月29日斎藤信吉ロンドン書簡)。

<sup>78</sup> 1910(明治43)年9月29日斎藤信吉ロンドン書簡。

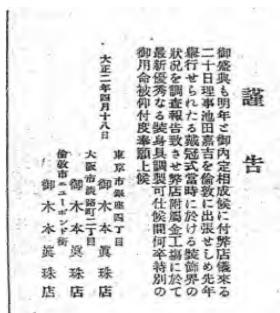
ロンドンの勢いは山中商会について御木本が 2 番目であると、この時期の御木本の存在感の大きさがみえる。

明治期のヨーロッパは、御木本のロンドン出張所をもち、パリにポール商会、ロンドンにシングルトン・ベンダ商会の代理店展開であったと思われる。大正期の展開については資料がさらに少ない。これには、御木本の 1908(明治 41)年から刊行されているカタログ『眞珠』と、当時の新聞記事に広告された御木本社員の海外渡航記録の史料が役に立つ。大正期の書簡と照らし合わせてその後の展開を追いたい。

1913(大正 2)年 4 月 19 日朝日新聞の広告<sup>79</sup>には「二十日理事池田嘉吉<sup>80</sup>を倫敦に出張せしめ先年興行されたる戴冠式當時に於ける裝飾界の状況を調査報告致させ弊社附属金属工場に於て最新優秀なる装身具調整可仕候」とあり、この広告に「東京市銀座四丁目御木本眞珠店 大阪市淡路町二丁目 倫敦ニューボンド街御木本眞珠店」と 3 店の記載がある。

1913(大正 2)年 8 月 26 日及び 27 日<sup>81</sup>の池田嘉吉の時事新報への報告記事「倫敦宝石博覧会(上・下)」のなかには「英国市場に販売したるは数年前よりの事なれども昨年までは代理店に託し監督員を派遣せしに過ぎざれども本年は始めて店舗を開き博覧会にも出品したるものなり」とある。この「昨年までは」という記述から、1912(明治 45/大正元)年までは代理店による販売であり、1913(大正 2)年には支店をもっていたことが確認できる。これは社史の年表<sup>82</sup>の「明治 43 年ロンドン代理店開設(大 2.1 支店となる)<sup>83</sup>」の括弧書きの内容とも時期は合致し、1913(大正 2)年 1 月に支店をも

<sup>79</sup>1913(大正 2)年 4 月 19 日朝日新聞東京朝刊 4 頁、以下は神戸大学図書館「聞蔵Ⅱビジュアル」より転載。



<sup>80</sup> 1911(明治 44)年 2 月 21 日斎藤信吉(銀座)書簡に、斎藤信吉が池田嘉吉と面談したことが記されている。

<sup>81</sup> 時事新報 1913(大正 2)年 8 月 26 日-8 月 27 日「倫敦宝石博覧会(上・下)池田嘉吉報」神戸大学経済経営研究所 新聞記事文庫。

<sup>82</sup> ミキモト社史(1994),188 頁。

<sup>83</sup> 他の 1 月設置の支店は幸吉の誕生日に合わせて開店されているので、開設日は 1 月 25 日と思われる。

ったことがわかる。

その支店の場所については御木本のカタログ『真珠』から特定することができる。『真珠 10号』からはじめて海外の支店名が掲載されている。ロンドン支店の住所は「14 Clifford St. New Bond St. W. LONDON」となっている(図 5-6 左)。10号に発行日付が記載されていないが、その前の『真珠 9号』は大正元年 10月となっている。これにより、御木本の海外初の支店は 1913(大正 2)年 1月にニューボンド・ストリート・クリフォード通 14番地に設置されていたと確認できる。この住所は 1919(大正 8)年 6月の『真珠 32号』まで掲載される(図 5-6 右)。

図 5-6 カタログ『真珠』10号と 32号の支店住所



出所：真珠博物館蔵，カタログ『真珠』のモノクロ写真より転載。

しかしながら、その直後に第一次世界大戦が勃発し、近代兵器とその総力戦によってヨーロッパ全体が大荒廃となる<sup>84</sup>。カタログ『真珠』でみるかぎり、御木本のニューボンド・ストリート・クリフォード通でのロンドン支店は 6 年余りであったとみられるが、その活動がいかなるものであったかはわからない。

Hinks(1983, p.43)には、英国の宝飾商は第一次世界大戦の最初の 14 ヶ月で完全に麻痺し、宝飾業界は悲惨な状況に追い込まれたとある。日本からも第一次世界大戦中に多くの宝石商が消滅している状況を確認することができる<sup>85</sup>。1912 年の『邦文英人貿易名鑑 第 1 巻』と 1916 年『第 2 巻』を比較しても、日本の英国の宝石商は 27 件

<sup>84</sup> 村岡・木畑(1991,257 頁)は、国民も戦争に動員され、毒ガス、戦車、飛行機などの新兵器が投入され、国のもてる力をあげて取り組む初めての総力戦となった。そのため戦死者もこれまで戦争とは比較にならないほど多数となったとある。

<sup>85</sup> 第一次世界大戦は短期決戦の思惑が外れ 1916 年に徴兵制が施行され戦死者は 100 万人(文民は 11 万)で第二次世界大戦の倍を上回る戦死者を出す。詳細は、近藤(2013,26 頁,表 9-1)を参照のこと。村岡・木畑(1991,270 頁)には、高額所得者への課税が引き上げられたことで、中産階級と労働者階級の格差が縮まったとある。



から 11 件に、雑貨輸入商は 30 社から 11 社に減少している<sup>86</sup>。そのなかでシングル  
トン・ベンダ商会は 1897(明治 30)年にイギリスで法人化(Co., Ltd.)し、試金鑑定所  
(Assay Office)に登録されていることがわかる。シェフィールド試金鑑定所の  
1914(大正 3)年の記録<sup>87</sup>もある。日本では 1916(大正 5)年発行の「英人貿易名鑑第 2  
巻<sup>88</sup>」に記録があるが、第一次世界大戦が激化する 1916 年以降はシングルトン・ベン  
ダ商会の名前は確認できない。

また、加藤虎之助の略歴表<sup>89</sup>には「1916(大正 5)年にロンドン支店出張の準備を整  
えて中止となる」とある。その 3 年後には「1919(大正 8)年 5 月ロンドン支店再開設  
のために出発」とある。従って、1913(大正 2)年 1 月にロンドン支店を設置し、カタ  
ログ『真珠』には 6 年の期間のロンドン支店の記載があったものの、実際には、翌年  
に勃発した第一次世界大戦によってロンドン支店はすぐに閉鎖状態になった可能性  
が考えられる。そして戦後の 1919(大正 8)年 5 月に支店再開にあたり、加藤虎之助  
がロンドンに赴任することから、実質的な現地支店での活動は中断されていた可能  
性が高いと思われる。

また、1919(大正 8)年 9 月のカタログ『真珠 33 号』では「倫敦市 Diamond House  
Hatton Garden.E.C.1<sup>90</sup>」へとロンドン支店の住所が変わっている。これは、加藤虎之  
助によってロンドン支店が新たに場所を変えて設置されることとなったものと考え  
られる<sup>91</sup>。

ついでロンドンに真円養殖真珠を初めて上市するのは 1919(大正 8)年とされてい  
るが<sup>92</sup>、1919(大正 8)年 6 月 27 日に池田嘉吉が幸吉にあてた書簡からその時期がわ

---

<sup>86</sup> このなかにはガラードやベンソン、ゴールドスミス&シルバースミスといった有力宝  
石商は存続している。銀細工商も 20 件から 15 件に減少している。

<sup>87</sup> シェフィールドの試金鑑定所は 1773 年に始まりメーカーマークが登録され鑑定され  
る。Culme (1987)は 15,000 種類のメーカーのホールマークと 4,000 の取引業者の略歴  
があり、シングルトン・ベンダのホールマークは 1902 年 2 月 13 日に登録され、ロンド  
ン所在地は London Wall, 27 番地となっている(Culme, 1987, Vol.2, p.262)。

<sup>88</sup> 「英人貿易名鑑」の印刷日は大正元年 12 月 1 日で「日本雑貨輸入商」として登録さ  
れている。1916(大正 5)年の 4 月 25 日の第 2 巻にも「日本雑貨輸入商」として登録さ  
れている。

<sup>89</sup> 加藤(1963),32 頁。

<sup>90</sup> ハットン・ガーデンは 19 世紀初めに宝石の取引所として始まったロンドンの宝石市場  
の中心地である。この地区の歴史は London Borough of Camden(2017, pp.9-26)に詳し  
い。

<sup>91</sup> 横浜(1968)の記載の誤りは、1924(大正 13)年に支店を再設置した加藤虎之助と  
1910(明治 43)年代理店の設置との混同によるものと思われる。

<sup>92</sup> 松月(2005),208 頁；源氏(1980),146 頁。

かる。「独平和調印決定 真丸の発表立後れたる観有之候」とある。6月28日は第一次世界大戦のパリ講和会議の結果として、ヴェルサイユ宮殿で連合国とドイツにあって講和条約が調印された日である。「真丸」とは養殖真円真珠のことである。となると「独平和調印」の決定が前日に報じられたために、真円真珠の発表が立ち後れたと池田嘉吉は感じているのである。これは加藤虎之助の渡英と支店再開設に一致する。つまり、加藤虎之助が1919(大正8)年5月に渡英し支店開設によって6月末に養殖真円真珠の販売の火蓋が切られたと考えられる。

その翌年の1920(大正9)年4月26日の加藤虎之助がロンドンから銀座店の池田嘉吉にあてた書簡が残されている。これは4月9日の電報注文を確認するもので、「ジョーンズ二十二に巴里より帰り申候 商売はポール氏に三十磅セシヨード商店に三百九磅致候へ供種々大に利する点有之候<sup>93</sup>」とある。4月22日にジョーンズがパリの出張から戻ってきたとあり、ポール商会に30ポンド、そしてセシヨード商店に309ポンドの販売をしたという内容のものである。ジョーンズとは宝石商サミュエル・ジョーンズのこと、加藤虎之助が1919(大正8)年5月にロンドンに向かったその1年後には、サミュエル・ジョーンズとロンドン支店の共同運営にある様子を捉えることができる。

ここでサミュエル・ジョーンズについて説明を加えておきたい。サミュエル・ジョーンズは現在もイギリスで最も古い養殖真珠卸売商として存在する。そのホームページには1916(大正5)年にハットン・ガーデンのグレビル・ストリート(Greville Street, Hatton Garden)に養殖真珠の輸入業者として始まるとある<sup>94</sup>。以下の図5-7は

---

<sup>93</sup> 1920(大正9)年4月26日加藤虎之助ロンドン書簡。書簡にはサミュエル・ジョーンズに、先方の不祥事と関係して何かがあったようであるが、その詳細はわからない。「拝呈仕候 四月九日附電信 Matsumoto arrived 5 necklace sent Rose required 松本氏安着 真丸首ワ五個荷造 着安神仕候 半ダイヤ□その他只今荷造中に有之候 三月十日附小包 五個共無事着御安神被下度候 ネックレス五個着拝見詳細は後便にて可申上候 三月十八日附第十八信着拝見致候…中略…封入ジョーンズの手紙御覧被下度候 右に付き目下本人とロンドン御木本店として手紙出居り候に付返事を待ちて小生より申上度候 或は電信にて御伺い致すやも不知候 返事の都合によりて小生和蘭陀に行き本人に面会せんかとも考へ居り候 かかる事は決して有る可からざる事と小生信じ居り候 只本人が勝手に申し居る事と存じ候 ジョーンズの話中にも信じ得られぬ点も有之候尤も本人は真面目な商人の様子に有之候 全人に付き何か御心付きの件□御□□通知被下度候 手提キャラット秤出来候に付之れ又小包便にて御送附申上候 先は右不取敢申上候 拝具 二件貝附五十枚右至急小包便にて御送附被下度候」。

<sup>94</sup> ホームページの略歴には、幸吉と会い天然真珠に比べて売りやすい養殖真珠の人気の高まるのを感じ、また1920年代に入り長いネックレスが流行してくるのを見て、天然真珠よりもはるかに珠の揃えやすい養殖真珠が、真珠市場を変えていくのを見たとある

ダイヤモンド・ハウスに看板を掲げる最初の頃のサミュエル・ジョーンズの写真である。

図 5-7 ハットン・ガーデンにあったサミュエル・ジョーンズ



出所：Samuel Jones Pearls；<https://www.samueljonespearls.co.uk/>より転載。

加藤虎之助とサミュエル・ジョーンズがどのような接点をもって共同運営となったのかはつかめないが、1920(大正9)年5月10日の以下の書簡からロンドン支店はサミュエル・ジョーンズとの共同運営で順調なものに転じていったことがわかる。

四月総売上 二千九百八十八磅一志 引取品 四百八十一磅十六志六片 正味売上  
二千五百六磅四志八片 入金総高 二千七百六十三磅六志六片 倫敦店開始以来のレ  
コードに有之候 銀行預金 七百三十磅程有之候<sup>95</sup>

---

が、幸吉がヨーロッパに向かうのは昭和に入ってからである。日本での接点があったものか、幸吉との接点についてはわからない。第二次世界大戦中にも息子のレオナルド・ジョーンズが中古の養殖真珠を扱い、イミテーションは決して扱わなかったとある。1972年まで Greville Street, Hatton Garden にあり、移転を機にミキモトの販売ライセンスをもつマイケル・ホートン(Michael Houghton)に売却したとある。1979年にホートンはリチャード・メイモン(Richard Maymon)を採用し、リチャードは養殖真珠をより理解するためにミキモトでトレーニングを受けたとある。これには、前ロンドン市長のマーレー・フォックス卿(Sir Murray Fox)が同行したことが記述されている(<https://www.samueljonespearls.co.uk/>)。

<sup>95</sup> 1920(大正9)年4月26日加藤虎之助ロンドン書簡。

4月の総売上は2,988ポンド1シリングで、うち引取品が481ポンド16シリング6ペンスあるので正味売上は2,506ポンド4シリング8ペンスとあり、ロンドン支店始まって以来の記録となった。4月の入金金額は2,763ポンド6シリング6ペンスで、銀行預金の残方は730ポンドとある。また、前述したようにダイヤモンド・ハウスはロンドンのダイヤモンドや宝石市場である。加藤虎之助の書簡に「ハットンガーデンに居ると斯様な品か手に入り申し候 実は全人持参の普通形ダイヤモンド 角形長形等の品沢山見たる所当地の相場なく安き故に話を致す筈に相成居候<sup>96</sup>」とある。

ロンドン支店は日本の養殖真珠の販売だけではなく、日本からの仕入れの電信を受け、また、現地の判断で日本の宝飾装身具製品に使用する宝石の仕入れを行い、日本に送ったダイヤモンドの品質の詳細や入手経路を説明し、仕入れ価格や相場を日本に伝えている<sup>97</sup>。

---

<sup>96</sup> 1920(大正9)年5月10日加藤虎之助ロンドン書簡。

<sup>97</sup> 少し長くなるが、その例は次のようなものである。No.33の2個は格安で仕入れたので細工用に、No.34はシングルカットの見本に買い入れた。小さい石は非常に高くこのサイズでも「本切」の品は88ポンド以上となる。No.36はこれまで聞いたことしかなかった珍しい黒ダイヤモンドで、とても求めて手に入らないもので銀座店の標本にと思い仕入れた。No.37,38は値上げ前に購入したが4月以後にカットしたものは1割ほど価格が高くなっている。No.39は戦前にベルギーの商人がカットしたもので、その商人が第一次世界大戦の出征前に銀行に預けていたものである。除隊になってロンドンに持ち込んだもので、品質も形状も申し分のない代物である。また半ダイヤも一包持ち込んだが、これらはカットが厚く今ではこのようなカットはしないがシングルカットに切り直しても今の相場にすれば安い仕入となっている。No.40のルビーは最上級のもので、1カラット以上のものは40ポンド位で評価してもらいたい。丸型品は注文してもなかなか手に入らず、相場33ポンド位となると仕入れを憚ってしまう。No.32のダイヤモンドはシンジケートの仲買人を通じて仕入れたものである。一部口銭を1,202ポンド3シリング7ペンスとなったとある。

「No.33の二個共格安品にて細工用に御使用被下度候 1, 10の品は色沢宜敷候へ共縁が厚きが欠点に候 No.34のシングルカット之は見本的に買入れ候 前に便にて申上候 通り小石は非常に高くこのサイズにて本切の品は八十ポンド以上に候…中略…No.35は再切りの品その他小口を集めたるものに候 No.36□黒ダイヤモンドとは書物又は話に聞き居りしが実物は初めて見申候 ファンシーダイヤモンドは餘り買はぬ様にとの御注意有之候へ共この黒ダイヤモンドは誠に珍らしく候に付東京店の標本の意味にて買入れ候に付左様御了知被下度候 真の黒ダイヤモンドは最上の無煙炭の如くにして透明の部が全くなき物の由なれ共私見にはこの少しの透明の部ありて真のダイヤモンドなる事の見分け付く次第に候 尚前便御送り申し候色ダイヤモンドは之れ又実に珍しき品なれば

仕入れだけでなく、「同様の品 当地のマッピンウェブ<sup>98</sup>にては式百廿五ポンド替に値付け居り候<sup>99</sup>」と当地のマッピン&ウェブ商会の販売価格、そして「仏蘭西政府独逸政府の宝石輸入禁止により大石は目下の所相場が停止致し居る様子なれ共小石半ダイヤとも相場は決して下り想にも無之候<sup>100</sup>」と、フランス政府の奢侈品輸入禁止によって小ダイヤの価格が上がっているなどの市場情報を伝えている。以上が、史料から確認できる支店の設置過程とその支店活動である。

しかしながら、順調に見えるロンドン支店の再開後の活動は、その商材が真円養殖真珠であったことで市場を揺るがす大きな問題へと発展することになる。次にこの問題に対して御木本ロンドン支店がどのように対応したのかを示したい。

#### 第4節 ヨーロッパ市場参入の障壁とロンドン支店の対応

御木本がロンドン市場に上市した養殖真円真珠によってヨーロッパの宝飾界を巻き込んだ養殖真珠の「真贋論争」が始まるのは、1921(大正10)年5月4日ロンドンの夕刊紙「スター」の記事からである。翌日の5月5日からはパリでも激しい騒動と

---

あの内の変りたる色の品一個つつはダイヤモンドの色の標準として是非御保存被下度特に御願致し置き候 逆も需めても得られぬ品に有之候 No.37・38の半ダイヤは何れも今回値上げ前の品にて四月以後新しくカットしたる品は約一割高く有之候 No.39の品は戦前にカットしたる品を商人が戦争中銀行に預け自分は出征して居りしか此の程除隊となり始めて倫敦に来たという白耳義人より買入れたる品にて品質形状共申分無之候 全人も半ダイヤは一包口持参致し居りしのみ有之候 カットが厚き故に目方かかり候へ共昨今は斯様な半ダイヤはカットせぬとの事に候これはシングルカットに切り直しても目下の相場にすれば安く付き候 この品は十八ポンド位の原価にて評価なし被下度候…中略…No.40 ルビーは最上の品に候へ共形が一寸小型に候 この内の一キャラット以上の品は四十ポンド替位にて評価被下度候 丸形の品を注文致し有之候へ共なかなか可然品無之候 白金目方の相場三十三ポンド替なれば買口憚られ候当地の商人にて日本へ相当品物を送りたとの事聞き候に付内地にても品物のある事と存じ買入れを見合わせ居り候 今後共御指図により買入れ申可候 No.32 ダイヤモンド八十四ポンド替えのシンジケートの品を仲買を経て買入れ候に付一部の口銭を払い候に付千二百〇二磅三志七片と相成」(1920(大正9)年5月10日加藤虎之助ロンドン書簡)。

<sup>98</sup> マッピン&ウェブ(Mappin & Webb(1908), Ltd.)はヤングの『邦文英人貿易名鑑 JAPANESE REGISTER OF BRITISH TRADES』(合名会社東洋広告取次会社 1913)にも記載がある。1912(大正元)年には日本に支店をもっていた。ロンドンの住所は 158-162 Oxford Street, London.とある。他に Johnson, Matthey & Co., Ltd.や Dawson Stewart & Co., Ltd.など日本に支店をもつハットン・ガーデンの宝石商が記載される。

<sup>99</sup> 1920(大正9)年5月10日加藤虎之助ロンドン書簡。

<sup>100</sup> 同上。

なる。

加藤虎之助の私本から市場で起こった状況を捉えたい。加藤(1963)には「一九一九年私は初めて英国に行き支店の業務を担当して居りましたが翌十年(大正)に養殖真珠の事件が起りました。それは養殖真珠は模造か否かの問題で、中々やかましい大問題でしたから、当時の英国の水産学者の人々に会ひました。其中の一人世界的真珠学者のゼムソン博士といろいろ話をし<sup>101</sup>」とある。1919(大正 8)年 6 月に養殖真珠を上市し、翌年の 1920 年 5 月には順調に推移していたとみえるロンドン支店も、1921(大正 10)年 5 月には、既存の流通市場が大きな障害となって立ちはだかり、加藤虎之助がこの真贋論争の渦中で対応にあたっていたことがわかる。

その翌年の 1920(大正 9)年 10 月には、後にニューヨーク支店長となる瀬尾壽三がロンドンに赴任している。これは 10 月 18 日の新聞広告から確認できる<sup>102</sup>。真円養殖真珠の上市によるヨーロッパの宝飾界への衝撃は凄まじく、加藤虎之助と瀬尾壽三がその対応にあたったとみられる。加藤虎之助の私本にはその詳細はなく、「1921(大正 10)年 12 月ロンドンより帰る<sup>103</sup>」と、加藤虎之助は真珠真贋論争渦のなかで日本に戻ることになる<sup>104</sup>。ロンドンで始まった養殖真珠の真贋論争は、パリ代理店のポール商会が提訴し 1922(大正 11)年にパリで真珠裁判として争われる。

1923(大正 12)年 2 月 16 日の東京朝日新聞には、銀座店支配人の池田嘉吉の渡英の広告<sup>105</sup>がある。「今般商用の為め拾八日神戸出帆口鳥丸にて渡欧當分左記の處にて

---

<sup>101</sup> 加藤(1963),24 頁。

<sup>102</sup> 1920 年 10 月 18 日 東京朝日新聞(朝刊)に「小生今般倫敦支店詰として出發之際は御多忙中御見送りを忝くし難有奉謝候」とある。

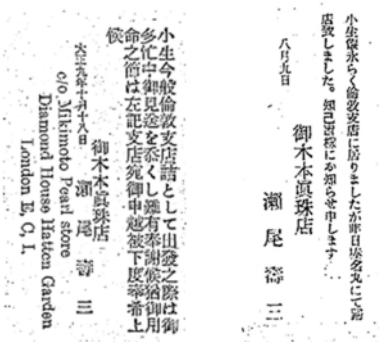
<sup>103</sup> 1923(大正 12)年 9 月 1 日関東大震災に遭遇している。その後は 1925(大正 14)年 3 月フィラデルフィア博覧会五重塔出品のため渡米している(加藤,1963,32 頁略歴表)。

<sup>104</sup>加藤虎之助が確認できる書簡は、1923(大正 12)年 4 月 30 日である。鳥羽の幸吉に対して銀座店からロンドン支店のダイヤモンドの買付について連絡している。「拝呈 仕候左の通りロンドンより入電有之候 大型ダイヤモンド全部 キメ込用ダイヤモンド半分買ふた送る あとすぐ送る 右品は六月中頃にそれに着の事と存じ一安神仕候 四月中は相当売上有之」ロンドン支店の売上が順調であることも伝えている。

<sup>105</sup> 1923(大正 12)年 2 月 16 日朝日新聞東京夕刊 2 頁のロンドン商用出発の広告「當店支配人池田嘉吉商用の為拾八日神戸出帆口鳥丸にて渡欧當分左記の所滞在可致候」東京銀座御木本真珠店と、K.MIKIMOTO Diamond House ,Hatton Garden, London, E.C.1 となっている。左上の白金金銀の「田中商店」とは 1885(明治 18)年に創業した日本の先駆的宝石店(現:田中貴金属)である。御木本の新聞広告には商品の広告は殆どなく、社員の出張帰朝の告知が主で他社とは対照的な広告である。

滞在可致候」とあり、その広告のなかにダイヤモンド・ハウス・ハットン・ガーデンの住所が記載されている。池田嘉吉の出張は1923(大正12)年2月18日から9月7日の約半年にわたる長期出張であったことが大正12年11月14日の池田嘉吉銀座書簡からわかる<sup>106</sup>。また、1923(大正12)年5月2日の加藤虎之助の書簡<sup>107</sup>に、池田嘉吉がロンドンから3月31日にパリに到着し瀬尾壽三とポールが会談をもったことが記されている。

そして、1924(大正12)年12月5日に瀬尾壽三が池田嘉吉宛にあてたロンドン書



<sup>106</sup> 1924(大正12)年11月14日の銀座書簡から略記ながらこの期間の行動がわかる。神戸を出航し下関、上海、香港、シンガポールを経由してスエズ、エジプトからフランスマルセイユに、そして4月2日にロンドンに到着している。ロンドンを基点にパリ、ブリュッセルを訪問、7月28日にサウサンプトンを出航し8月3日ニューヨーク着、8月21日サンフランシスコ経由で9月7日に横浜に戻っている。9月1日の関東大震災が起こったときは、池田嘉吉は船上にあった。1923(大正12)年11月10日池田嘉吉銀座書簡には、ロンドンとパリで買付けた16万6,920フランの宝石が、日本に到着後の震災の混乱のなかで盗難にあったとある。

<sup>107</sup> 「今朝巴里ポール氏書面着其要領は左の通りに有之候 池田様より三月三十一日電信を受取り同日午後巴里に御安着相成候 瀬尾君も前より来り居り三人にて少し話し仕り共に夕食を致し候 翌四月一日は日曜日にてポール夫人も御伴致し自動車にてベルサイユより郊外に出かけ申候」とあるが、翌日「四月二日朝北白川宮殿下の御邸に池田様は御悔みに行かれ且つ鄭重なる弔詞をつけ東京御木本幸吉の名前にて花輪を御贈り申置候」とある。3月30日にマルセイユに到着し、翌日にパリに到着、ポール夫妻の案内でベルサイユ宮殿の見物中の4月1日に北白川宮が自動車事故死となる。4月2日にその弔訪をポールに依頼し池田嘉吉はロンドンに向かう。池田嘉吉の(1924(大正12)年11月14日の書簡にもこの記録がある。「三月三十日仏国マルセイユ港着朝十時上陸 夜拾一時夜行にて巴里へ向け出発 三月三十一日午後二時 巴里リオン停車場着 オペラ街グランドホテルに宿泊 四月一日 日曜 明二日はイースターにて 倫敦も休業なりとてポール夫妻の案内にてベルサイユ宮殿見物 本日 北白川宮殿下の遭難あり 四月二日 巴里出発 倫敦に行く 停車場にて宮殿下の霊前に御木本の名に於て生花献上する事をポールに依頼し置けり」(1924(大正12)年11月14日池田嘉吉銀座書簡)。



簡が残されている。「玉なくては得意を失う恐れあり」「グラデュエーションの玉なく又上等品なく商売頗る困難に御座候」と、上等品がなく在庫にあるのはF品(6等品)で至急の送品を依頼している<sup>108</sup>。これにより1921(大正10)年5月4日に端を発した真珠騒動も、3年を経て養殖真珠の販売が好調に向かったと捉えられる。

次の交代要員となったのが、後にパリ支店長となる和田新太郎である。1924(大正13)年3月2日の池田嘉吉の銀座から書簡に、和田新太郎の送別会と横浜礼吉の歓迎会が行われたことと、その3月9日に和田新太郎の渡英の新聞広告の原案が幸吉に報告されている<sup>109</sup>。1925(大正13)年7月2日の池田嘉吉の幸吉への書簡に「本日倫敦より半径送れと電報参り候 瀬尾君出発したる旨申来り候」とあり、和田新太郎から半円真珠の送品依頼と瀬尾壽三がロンドンを出立した記載がある。1924(大正13)年8月10日東京朝日新聞朝刊には「東京瀬尾 小生倫敦に永らく居りましたがロンドン支店から帰朝しました」とある。真贋論争は最初の加藤虎之助の対応に瀬尾壽三が加わり、加藤虎之助の帰朝後は、総支配人の池田嘉吉が半年にわたり出張に駆けつけ、瀬尾壽三と和田新太郎が真贋論争と養殖真珠販売の対応にあたったと捉えられる。真贋論争は1924(大正13)年の5月に判決が下りる。池田嘉吉は和田新太郎と入れ替わりで8月の帰朝となった。当時のロンドン支店は、御木本真珠店の主要社員である加藤虎之助、瀬尾壽三、池田嘉吉、和田新太郎が入れ替わりで運営にあたっていたことがわかる。

1924(大正13)年5月29日付けのサミュエル・ジョーンズ(Samuel Jones)の書簡も残されている(図5-8)。御木本が皇室御用達となった<sup>110</sup>ことへの祝いの内容であるが、そのなかで「最近はうまく進んでいるので、ロンドン支店のビジネスには心配なきように」と結んでいる。書簡はハットン・ガーデンのダイヤモンド・ハウスからで、御木

---

<sup>108</sup> 1924(大正12)年12月5日瀬尾壽三ロンドン書簡。大正期の瀬尾壽三の書簡はこの1通のみである。「此口は加藤氏御承知の事と存じ上候 其他に四五六グレーンの玉にてゴヒラ形のもの候はば沢山御送り被下度候 これは売れ口御座候 色は薄ピンクなれば最上但し白色にても差支え無之候」とあり、送品に望む商材を細かに例示している。また、この必要な商品状況は先に帰国した加藤虎之助がよく知ると知らせている。

<sup>109</sup> 「広告文原案 甲 本月九日神戸出帆の白山丸にて当店小売部主任和田新太郎を英国に遣わし約二ケ年間倫敦巴里に滞在せしむる事に致候に就ては何卒御用命の節は左記へ御仰付被下度此段謹告仕候 K.MIKIMOTO Diamond House , Hatton Garden, London,E.C.1. 大正拾参年 参月八日 東京 大坂 神戸 御木本真珠店」1925(大正13)年3月2日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>110</sup> カタログ『真珠』には、1926(大正15)年10月の44号以降より「宮内省御用達」が使われている。その前年の1925(大正14)年10月の43号は英語表記であるが、"THE COURTJEWELER"の名称は使われていない。

本オリジナルの書式便箋が利用されている。

図 5-8 ロンドン支店からのサミュエル・ジョーンズの書簡



出所：御木本真珠島真珠博物館蔵より転載。

大正 13 年 6 月 10 日に和田新太郎から幸吉に宛てた書簡が残されている。封筒はないが便箋の書式に「御木本倫敦真珠店」とある。内容は、宮内省からの銀牌の御下賜と宮内省御用達の連絡を受けて、サミュエル・ジョーンズも喜んでいること、商売並びに入金も順調であることが告げられている。サミュエル・ジョーンズと和田新太郎の書簡から、共同運営のロンドン支店が再び順調に進んでいたことがとわかる。そのなかに 1925(大正 14)年に開催予定のパリ博覧会の記述があり「巴里万国大美術博覧会<sup>111</sup>之有 多分日本も参加の事と聞及び英仏人をアット感心せしむる事<sup>112</sup>」と、翌年の博覧会を見すえた長期の気構えさえみせている。

以上、前節から代理店からロンドン支店を設置、その後の支店活動をみてきたが、やはり気になるのは明治期に着想した海外での小売構想のゆくえである。社史年表に「1924(大正 13)年ロンドン・リージェント・ストリートに小売店を開設<sup>113</sup>」とある。

<sup>111</sup> 御木本のパリ美術博覧会への出品の記録は見あたらないが、ポール商会が販売代理店として参加している。第 6 章に後述する。

<sup>112</sup> 1924(大正 13)年和田新太郎ロンドン書簡。大正期の和田新太郎の書簡はこの 1 通のみが残されている。

<sup>113</sup> これは、ミキモト社史(1994)の年表 189 頁に「大正 13 年ロンドンのリージェントストリートに小売店を開設」とだけ記述されている。

また、横浜(1968)の社史記述には 1924(大正 13)年に「御木本は長男御木本隆三 をロンドンに派遣して Regent Street 119 番に支店を開設。卸売部とともに小売店を設けた」とある。これは、後の幸吉の伝記の元になっている乙竹(1950, 176-177 頁)の記述違いも大きいと思われる。混乱は「大正十一年には店舗はじつに左の如く六つ数えていた」と

次節はこの部分に焦点をあてたい。

## 第5節 明治期の小売構想と大正後期・昭和初期のロンドン支店の活動

先に述べたとおり、これまでの加藤虎之助、瀬尾壽三、池田嘉吉、和田新太郎、そしてサミュエル・ジョーンズの手紙から小売店については触れられたところはない。

前節で触れなかったが、御木本隆三<sup>114</sup>のロンドン支店長の赴任は大正13年である<sup>115</sup>。瀬尾壽三と池田嘉吉の帰朝が大正13年8月であり、隆三の支店長赴任にあたり

---

いう記述にもある。東京御木本眞珠店 東京銀座4丁目を筆頭に、大阪淡路町堺筋、神戸元町通4丁目、上海南京路、ロンドン・リーゼント街119番、パリー・シャトー・ドン街7番、ニューヨーク第5番街630番)の店舗(実際には6でなく7店舗)をあげ、小売店舗のイメージをうける。この時期のロンドンはリーゼント・ストリートでないことはこの節で述べたが、神戸支店の設置は大阪支店を閉鎖した後で、上海支店は、大正8年に閉鎖となっている。パリ支店、ニューヨーク支店、どの支店もまだ存在しない。

<sup>114</sup> 幸吉の長男である御木本隆三について触れておきたい。隆三は経営者というよりはラスキン研究者である。隆三の略歴をみると、隆三は東京師範一高から東京帝国大学文学部英文科に進む。一高の時よりジョン・ラスキンに傾倒していたが、さらに傾倒が進み1914(大正3)年に京都帝国大学経済学部に移る。1917(大正6)年に横浜レン(鍊子/練子の記述があるが社史に従いレンと表記する)と結婚したあと、1920(大正9)年単身渡英する。これは、10月3日東京朝日新聞広告に「御木本隆三 欧米商用御挨拶 誠に突然にて失禮に候へども 本日神戸出帆佐渡丸にて私事急に」とあり、アメリカから渡英となったと思われる。隆三はオックスフォードのラスキン・カレッジで学びラスキン関係の資料の収集にあっている。これが最初の渡英で、昭和4年までの10年間に6回訪英している。翌年の1921(大正10)年4月5日に銀座本店北隣に大衆向けの「御木本装身具店」を開設したときにその店長に就任している。この大正13年は2回目の渡英となる。隆三のラスキンへの傾倒ぶりは、1923(大正12)年にラスキンの邸宅を模して、東京渋谷の松涛に英国風の洋館の自宅を建設するほどで、地下倉庫にラスキン関係の書籍・文献・絵画を収め、大正15年に日本橋丸善でラスキンの遺品・遺作・著書の展覧会を開いている(ジョン・ラスキン実行委員会,2000; ミキモト社史,1994,40-41頁)。

<sup>115</sup> ジョン・ラスキン実行委員会(2000,145頁)の隆三の年譜では、隆三の最初の渡英は1920(大正9)年である。これは加藤虎之助の1920(大正9)年4月26日ロンドン手紙からも確認できる。「御木本隆三君五月十八日日本出発当地に来られし事拝承致し誠に喜ばしき次第に御座候」とあり、隆三の到着は6月末か7月初ごろとわかる。しかし、翌年の1921(大正10)年4月5日には、銀座に新しく設置した御木本装身具店の店主となっている。このため滞在期間は半年程度であったと思われる。

隆三の年譜ではオックスフォードのラスキン・カレッジで学んでいた。(オックスフォード大学にラスキン・カレッジが設置されるのは1899(明治32)年でラスキンは翌年1900(明治33)年1月20日に死去する(同,144頁))この時期は、御木本の海外事業より

一時、接点をもったと考えるのが自然と思われる。しかし、社史によると「ロンドン支店長に就任するが生活のほとんどはラスキンの研究に費やしていた<sup>116</sup>」とある。そして、1925(大正14)年11月1日の東京朝日新聞の広告には「御木本隆三同練子英国より無事帰<sup>117</sup>」とあり、大正13年からの隆三の滞在期間は2年に満たなかったとわかる。隆三は帰国の翌年1926(大正15)年のはじめに日本橋の丸善でラスキンの遺品・遺作・著書の展覧会を開催している<sup>118</sup>。

池田嘉吉の1925(大正14)年7月27日の書簡にはロンドン支店の和田新太郎との連絡の記述がある。「本日倫敦和田君より書状あり…中略…猶和田より七八両月は商売少なきも九月には商売ある故真円半径取混ぜ送り呉れと申来り候これも当方より送付致置候<sup>119</sup>」と、ロンドン支店の和田新太郎は、7、8月は売上が少ないが9月に備えて、真円と半円真珠を取り混ぜて送るように依頼をしている。これにより、隆三が帰国した後のロンドン支店は隆三に代わって、和田新太郎が支店長として駐在していたとわかる。

御木本社内で作成された広報物からも確認したい。関東大震災後の1924(大正13)年の12月に神戸出張所から出された案内パンフレットが残っている(図5-9)。十カ所の1,097万坪の養殖場と販売店、貴金属製作所、主な販路を含めて御木本の全体の概要が記載されている。そのなかで販売店に、御木本真珠店(本店)銀座四丁目三番地、御木本真珠店大阪東區淡路町堺筋、同出張所神戸市西町(榮町一丁目停留場前)、御木本ロンドン店倫敦ハットンガーデン三十六の4店舗が記載されている。大正13年末まではハットンガーデン36番地のダイヤモンド・ハウスに支店があったと確認できるが、社史に「リージェント・ストリート119番での小売」の記載はない。

図5-9 御木本真珠養殖場概況のパンフレット

も、ラスキンの書簡・書籍・絵画の収集にあたっていたと考えられる。前節でも記述したように加藤虎之助の帰国は1921(大正10)年12月であり、同書簡には「同君の御着前に御手紙ある事と存じ候 御指図によりて諸事取極め可申候」と幸吉の指示を待つ記述がある。隆三は事業との関わりはなくとも、加藤虎之助が隆三の世話役となり、二人はロンドン支店での接点をもっていたことがわかる。

<sup>116</sup> ミキモト社史(1994),40頁。

<sup>117</sup> 1925年11月1日東京朝日新聞,朝刊8頁。

<sup>118</sup> ミキモト社史(1994),41頁。

<sup>119</sup> 1925(大正14)年7月27日池田嘉吉銀座書簡。



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

さらに、カタログ『真珠』1919(大正8)年9月の33号から1928(昭和3)年10月の47号までのロンドン支店の住所をみると、すべてハットン・ガーデンのダイヤモンド・ハウスとなっている。図5-10はカタログ『真珠』の33号と47号の住所掲載頁の抜粋である。従って、大正後期から昭和初期までの9年間はハットン・ガーデンのダイヤモンド・ハウスが御木本のロンドン支店であったことが確認できる。

図5-10 カタログ『真珠』33号と47号の支店住所



出所：真珠博物館蔵，カタログ『真珠』のモノクロ写真より転載。

次の1929(昭和4)年10月の『真珠』48号には倫敦店 205 Regent Street に住所が



変わっている。49号以降は、倫敦店の住所は119 Regent Street に変わり、図4-20のようにカタログ『真珠』の最終号の1938(昭和13)年4月の59号まで住所は同じである。ところが、カタログ『真珠』の49号から53号には発行日の記載がないため、ロンドン支店がいつリージェント・ストリート205番から119番に移転したのかはつかめない。そこで、毎年発行されてきたカタログ『真珠』の周期性から、その発行日を推測してみたい。

1925(大正14)年からカタログ『真珠』の発行日を見ると、1927(昭和2)年を除き1935(昭和10)年まで、毎年1回10月の発行になっている<sup>120</sup>。この定期的な発行を考えると、『真珠49号』は1930(昭和5)年、『真珠50号』は1931(昭和6)年のそれぞれ10月と考えられる(図5-11)。従って、カタログ『真珠』の記載から考えると1930(昭和5)年の10月にはリージェント・ストリート119番に移転していたものと考えられる。

図5-11 カタログ『真珠』48号と49号及び最終号59号の支店住所



<sup>120</sup> カタログ『真珠』は1924(大正13)年が発行されていない。これは前年の大正12年9月に起こった関東大震災の影響と考えられる。大正12年の『真珠』42号も年1回であり、大正12年42号から昭和13年59号の最終号まで、昭和2年と昭和11年の2回を除いて、毎年1回の10月の発行となっている。発行日の記載がないのは49号から53号の5回であるが、51号は折り込みのフェア招待状から10月であったとわかる。カタログ『真珠』は年末の宝飾品最盛期に向けた毎年1回の10月発行になったものと考えられる。大正12年から年に2回発行されたのは、昭和2年の5月の45号と11月の46号、そして昭和11年の4月の56号、10月の57号の2回である。

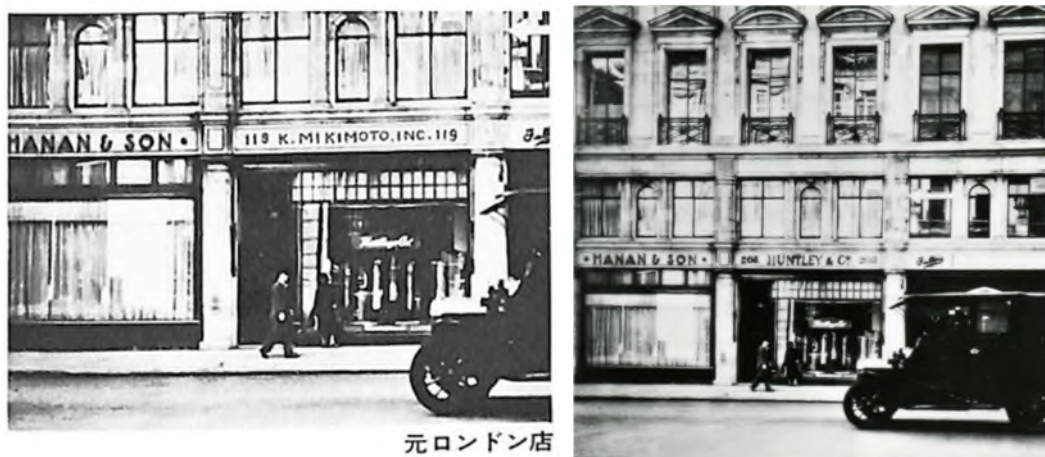


出所：真珠博物館蔵，カタログ『真珠』のモノクロ写真より転載。

カタログ『真珠』の支店住所記載から、ハットン・ガーデンのダイヤモンド・ハウスにあった御木本のロンドン支店は、1929(昭和4)年10月にはリージェント・ストリート205番に、1930(昭和5)年10月にはリージェント・ストリート119番に移転を繰り返したと思われる<sup>121</sup>。

ロンドン支店が移転した時期とその場所が確認できたところで、ロンドン支店がどのような状況の立地にあったかを捉えていきたい。図5-12の左の写真は横浜(1968)に「元ロンドン店」の写真として記載されているもので、他の社史にも使われている。

図5-12 社史の御木本ロンドン店の写真



元ロンドン店

<sup>121</sup> 従って、横浜(1968)「1924(大正13)年御木本は長男御木本隆三をロンドンに派遣して Regent Street119番に支店を開設。卸売部とともに小売店を設けた」の部分については、長男隆三がロンドンに派遣されていたことは正しいが、1924(大正13)年ロンドン・リージェント・ストリートの支店開設は、記述違いの可能性が高くなる。ミキモト社史(1994,188頁)「1924(大正13)年ロンドン・リージェント・ストリートに小売店を開設」の解釈についてはわからない。



出所：左は横浜(1968)「営業部門輸出部」、右はミキモト社史(1993,41 頁)より転載。

左の写真は店頭に商品がディスプレイされ、ファサードには 119 の番地と K.MIKIMOTO のロゴがみえ、写真からはリージェント・ストリート 119 の小売店舗のようにみられる<sup>122</sup>。そして、右側はミキモト社史(1993)の写真で、写真の説明にはロンドン支店(大正 2 年創設)とある。

この 2 つの社史の写真を並べて見比べてみると、ウィンドウを覗く人影と歩行者の姿の 2 人そして車の位置から、この 2 つは同じ写真であるとわかる<sup>123</sup>。大正 2 年創設とされるロンドン支店のファサードの番地は 206 番で HUNTLEY & Co となっており、御木本の店舗ではないことがわかる。しかし、小売店を設置したという記述については、本研究で利用することができた史料からは確かなところがわからない。

当時のリージェント・ストリートの写真から、その場所の状況を確認したい。以下の図 5-13 の写真は、リージェント・ストリートとピカデリー・ストリート側にあった 1925(大正 14)年の SWAN & EDGAR 百貨店である。119 番地は、写真の奥に見えるドーム型の塔の建物のブロックとなる。

図 5-13 1925(大正 14)年リージェント・ストリートの SWAN & EDGAR 百貨店とリージェント・ストリートの地図



出所：ロンドン・メトロポリタン・アーカイブズより転載<sup>124</sup>。

注：右のリージェント・ストリート地図の「赤○」が SWAN & EDGAR 百貨店の位置。

また、リージェント・ストリート 112 番地には 1880 年創業の英国最大の宝飾小売業の THE GOLDSMITHS & SILVERSMITHS COMPANY(図 5-14)がある。リージ

<sup>122</sup> 社史(横浜,1968)の説明には「隆三が大正 13 年に Regent Street119 番に支店を開設。卸売部とともに小売店を設けた」とある。

<sup>123</sup> 「119 K.MIKIMOTO 119」の箇所が周囲に比べ白くなっているところを見ると、あとで合成されたものかもしれない。

<sup>124</sup> [www.cityoflondon.gov.uk/lma/](http://www.cityoflondon.gov.uk/lma/) ; <http://collage.cityoflondon.gov.uk/>

ェント・ストリート 119 番はその対面側となり、宝飾品を扱う小売商業立地として好適所であったことがわかる。

図 5-14 1880 年創業の 112 番地 GOLDSMITHS & SILVERSMITHS の広告



出所：大英博物館 <https://www.britishmuseum.org/>より転載<sup>125</sup>。

リージェント・ストリートの写真が 2 枚残されている。年代は不明であるが、写真の裏には「表の通りは倫敦第一の繁華街リヂェント街 向ひ側の宝石店は有名なるゴールドスミス、シルバースミス店」とあり社史に赤の×印が入れられている<sup>126</sup>。向かい建物は図 5-13 ドーム型の塔の建物である。下の図 5-15 は当時の 119 番のあったリージェント・ストリートの地図である。

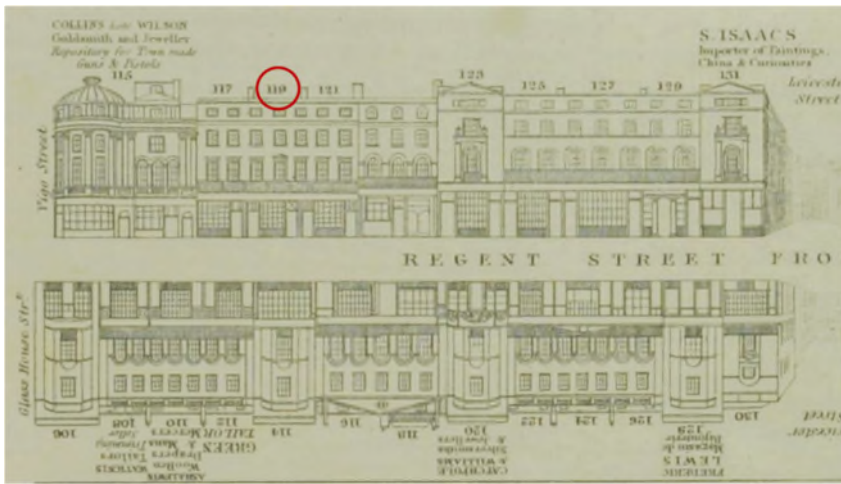
図 5-15 リージェント・ストリートの表通りの写真及びその番地地図

<sup>125</sup> ゴールドスミス & シルバースミス・カンパニー (Goldsmiths' & Silversmiths' Company) の概略史が記載されている。“This large business of retail jewellers and silversmiths was established in 1880 at 112 Regent Street. The original partners were William Gibson and John Lawrence Langman. Following the absorption in 1893 of the Goldsmiths' Alliance Ltd, the Goldsmiths & Silversmiths Co was converted into a limited liability company.” (<https://www.britishmuseum.org/collection/term/BIOG70492>).

<sup>126</sup> 図 5-15 のリージェント・ストリート番地図は 1838-1840 年のものであるが、赤字の×印の入れられたゴールドスミス、シルバースミスの番地は 106 番地となる。その後 1880 年の創業から移転があったものか、拡張があったものかはわからない。



表ノ通りハ倫敦第一ノ繁華ナリ  
 リージェント街  
 向ヒ御木商店ハ有在ナル  
 X  
 ポールドスミス、シルバースミス、  
 スミス



出所：真珠博物館蔵，写真とその裏面記載を撮影，転載。地図はロンドン・メトロポリタン・アーカイブズ<sup>127</sup>より転載。

そして、もう一つのリージェント・ストリートの写真が以下の図5-16である。その裏には「倫敦の店 赤の○で四つの窓ある所今度の新オフィス」と書かれている。

図5-16 リージェント・ストリートの御木本店舗と新オフィス

<sup>127</sup> <https://www.londonpicturearchive.org.uk/zoom-item?i=312551&WINID=1617592780633>



出所：真珠博物館蔵，写真とその裏面記載を撮影，転載。

写真には、2階あるいは3階部分の窓に赤色の○が4箇所つけられている。現在店の横に赤字で入り口とある。写真の裏に「今度の新オヒース」とあること、そして昭和5年10月のカタログ「真珠49号」の住所がハットンガーデンのダイヤモンド・ハウスであることから、リージェント・ストリート119番地への移転は1929(昭和4)年と考えられる。従って、ミキモト社史(1994)の略史年表<sup>128</sup>の「1929(昭和4)年ロンドン支店をリージェント・ストリートの小売店に移転合併」とある記載は、「119番地の2階(あるいは3階)への移転」と捉え直すことができるように思える。写真の赤字の上に上書きされた「現在ノ店」についてはわからない。

次は書簡から小売に関係する記述をみたい。その後の1927(昭和2)年12月29日の瀬尾から幸吉に宛てた書簡に「隆三様12月15日にニューヨークに到着し、1月6日にイギリスに戻る予定」とある。隆三は昭和になってロンドンに赴任していることがニューヨーク支店長の瀬尾壽三の書簡からわかる<sup>129</sup>。そして、1928(昭和3)年6月2日に銀座店の支配人の池田嘉吉が、幸吉にあてた書簡のなかに隆三の言葉が記されている。「只今倫敦より左の電報入手仕り候『渋谷宅<sup>130</sup>抵当にしてもやりたく思ったジョンズもポールもあまり信用しない 和田をまつ 遠方で将来に希望あり心配ない

<sup>128</sup> ミキモト社史(1994),189頁。

<sup>129</sup> 1927(昭和2)年12月29日瀬尾ニューヨーク書簡。「謹賀新年十一月廿六日附以来御無沙汰申上おり候 隆三様御夫婦十二月十五日長途無事御着紐相成 只今コモドアホテルに御滞在に御座候間御安心被下度候 壹月六日紐育発のアクイタニア号にて御渡英予定に御座候 御兩人共に至極元気に御座候」とある。

<sup>130</sup> 渋谷宅というのは、1923(大正12)年にジョン・ラスキンの邸宅を模して東京渋谷の松涛に建てた英国風の洋館の自宅である。

僕は未永くここでやる』隆三様は倫敦の小売に乗る気になられ居る」とある。

隆三は、ロンドン支店の共同経営者のサミュエル・ジョーンズも、御木本と共に真珠真贋論争を勝ち取ったポール商会も、その両者ともを信用していないというのである。そして、池田嘉吉の言葉に「隆三様は倫敦の小売に乗る気になられ居る<sup>131</sup>」とある。隆三が傾倒するジョン・ラスキンの邸宅を模して建てた渋谷の洋館を抵当に入れてでも小売に乗る気になっているというのである。抵当に入れてでも小売をやりたいということであるから 1928(昭和 3)年 6 月の段階で小売店の経営には至っていないと考えられるが、この小売が何を指しているのかはわからない。池田嘉吉の翌年の 1930(昭和 5)年 12 月の書簡に、各支店の月平均の経費説明の記述のなかに小売に関係する記述がある。

各支店の毎月平均支出 概算額を左に略記致候 紐育店 一ヶ月平均日貨六阡円  
倫敦店五阡円 巴里店参阡五百円 孟買店壹阡円 此内比較的支出の安定致居候も  
のは巴里店と孟買店にて紐育店と倫敦店とは一は物価の高き所他は小売店を兼業  
せる干係上其時々都合上支出の変動有之候<sup>132</sup>

概算として最も経費の高いのはニューヨーク支店で月 6,000 円、ロンドン支店が 5,000 円、パリが 3,000 円、ボンベイ支店が 1,000 円とある。経費の支出が安定しているのはパリとボンベイ支店であるが、ニューヨークとロンドン支店の経費が最も高い。最も物価が高いところであるという理由の他に、小売を兼業している都合上、時々その小売の支出の変動があるので経費が安定していないという説明である。次章で後述するが、ニューヨーク支店では、他社のチャンネルを利用してその顧客である消費者に直接の販売をおこなっている。その他、地域住民へのバザーへの出品や美術商の山中商会の顧客にパンフレット作成し配付している。ロンドン支店もこのような「時々」の小売があったのであろうか。時期が不明の英文パンフレットの中に小売部の記載がある(図 5-17)。

図 5-17 御木本の英文パンフレット

<sup>131</sup> 1928(昭和 3)年 6 月 2 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>132</sup> 1930(昭和 5)年 12 月 12 日池田嘉吉書簡。





出所：御木本真珠島真珠博物館蔵。

日本地図に御木本の養殖場の位置がアコヤ貝のモチーフで示されている。左側に”Mikimoto Culture Farms”として真珠生産を行う9ヵ所の養殖場があり<sup>133</sup>、右側にその真珠を販売する拠点として、Main Store(本店)Tokio 東京 Ginza(銀座)と Branches(支店)が紹介されている。その支店は以下の通りである。

Osaka Sakaisuji(大阪堺筋), New York 535 Fifth Ave.(ニューヨーク五番街), London 205 Regent St.(Wholesale Dept.)ロンドン・リージェント・ストリート 205 番(卸売部), そして, 5,Quadrant Arcade, 80, Regent St.(Retail Dept.)リージェント・ストリート 80 番のクアドラント・アーケード 5(小売部)とある。

続いて Paris 7 Boulevard Haussmann(パリ オスマン・ブールヴァール 7), Bombay The Bullion Exchange Bldg.(ボンベイ ブリオン・イクスチェンジ・ビル)とある。最後には, Jewel Factory(宝飾工場)として Tokio Uchisaiwaicho(東京 内幸町)とある。

パンフレットに発行日の記載がないため, 年代が特定できないが, ロンドン支店に注目したい。London 205 Regent St.(リージェント・ストリート 205 番)に存在したのは, 先に検討したようにカタログ『真珠 48 号』のときだけであり, その発刊は 1929(昭和 4)年 10 月である。昭和 3 年 10 月の発刊の『真珠 47 号』ではロンドン支店の所在はハットン・ガーデンである。『真珠 49 号』ではリージェント・ストリート 119 番地になり, これ以降のカタログ『真珠』に小売の記載はない。リージェント・ストリ

<sup>133</sup> 三重県 Gokasyo-Bay(五カ所湾), Ago-Bay(英虞湾), Hikimoto-Bay(引本湾), Kada-bay(賀田湾), 和歌山県は Tanabe-Bay(田辺湾), 石川県 Nanao-Bay(七尾湾), 長崎県 Omura-Bay(大村湾), 沖縄県 Yaeyama Is.(八重山諸島), 南洋 Palau Is.(パラオ諸島)が記載されている。

ート 80 番のクアドラント・アーケード 5 の小売店の設置は昭和 4 年 10 月以前と考えられるが、小売をやりたいと思っていた隆三は、半年後の昭和 5 年 3 月には日本に戻ることを決めている<sup>134</sup>。

これ以降に作成されたとみられる他のパンフレットにもロンドンの小売店は表記されていない。以下の図 5-18 のパンフレットには大阪支店が記載されている。大阪支店は 1931(昭和 6)年 10 月に神戸に移転しているので、このパンフレット 1931(昭和 6)年 10 月以前のものとみられるが、これにも小売の記載はない。

図 5-18 海外支店の御木本を紹介するパンフレットの表紙と裏表紙



出所：御木本真珠島真珠博物館蔵。

パリ支店がオスマン通り 7 番にあったのは、1930(昭和 5)年 10 月までである。従って、先の図 5-17 の英文パンフレットは 1929(昭和 4)年あたりから 1930(昭和 5)年 10 月のあいだのもと考えられる。リージェント・ストリート 80 番クアドラント・アーケード 5(小売)が記載されたのは、この期間とみられる。

しかし、クアドラント・アーケード 5 の小売は共同経営するサミュエル・ジョーンズの運営する小売店であったのか、ダイヤモンド・ハットンハウスにある支店とは別に小売店を構え、その後に小売商業の中心地であるリージェント・ストリート 205 番地に卸売部を構えたものなのか、これを特定する史料は見あたらない。

これについては、同時期のパリの状況を整理してから、ロンドンとパリの御木本の小売の状況について再度検討したい。

## 第 6 節 昭和初期のパリ支店の設置とヨーロッパ支店の状況

第 2 節でみたようにパリの代理店はポール商会であり、斎藤信吉がチャネル整備

<sup>134</sup> 1930(昭和 5)年 3 月 15 日池田嘉吉銀座書簡。「拜啓 本日倫敦隆三様へ左の□□差出置候 電承知した帰り待つ」とある。隆三に帰国の思いがあることを確認し、幸吉に隆三が帰朝することを報告している。



をめぐって頻繁に面談をもっていた。1919(大正8)年にロンドン支店を再設置したあとに起こった真珠真贋論争は、パリでの真珠裁判となり5年の係争を経て、1924(大正13)年5月にその判決が下る。養殖真珠は天然真珠と同じものであり「養殖」の語を付す必要さえないという決着となる。以下の図5-19は9月のパリ真珠裁判の判決原文で、この裁判の原告はポール商会のルシアン・ポールとなっている。フランス宝飾卸売業者代表シトロエンがその行動や書面・新聞・雑誌の記事・大規模出版の掲載により過激で私欲に基づいた批判キャンペーンを展開した<sup>135</sup>ことへの告訴である。

図 5-19 1924年9月パリ真珠裁判判決原文の冒頭



出所：一般社団法人日本真珠振興会「司法関連書籍<sup>136</sup>」より転載。

この勝訴によりロンドンで起こっていた裁判も取り下げられていく。ポール商会がパリでの真珠裁判に原告となってフランスの宝飾業界に対して闘争を行っているところをみると、御木本と代理店の関係は極めて良好なものであったとわかる。横浜(1968)に「昭和4年パリーに和田新太郎を派遣し、かつて横浜で取引のあった Lueicien Pohl とともにパリに支店を設ける」<sup>137</sup>とある。これは御木本のカタログ『真珠』からも確認ができる。先の図5-10のカタログ『真珠47号』にオスマン通りにバ

<sup>135</sup> 一般社団法人日本真珠振興会ホームページ「パリ真珠裁判判決和訳及び注釈」  
([http://jp-pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm001\\_Pari-trial.pdf](http://jp-pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm001_Pari-trial.pdf))

<sup>136</sup> 一般社団法人日本真珠振興会ホームページ「パリ真珠裁判判決原文 1924年9月」  
([http://jp-pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm010\\_Pari-trial-20Sep1924.pdf](http://jp-pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm010_Pari-trial-20Sep1924.pdf))

<sup>137</sup> 横浜(1968)「営業部門輸出部」頁数の記載はない。

リ支店を開設との挨拶文がある。御木本のパリ支店の開設は昭和3年10月で、場所はオスマン通り7番街となっている。パリでは1928(昭和3)年10月まではポール商會を代理店とする間接販売であったとわかる。

ミキモト社史(1993)に昭和4年頃に設置されたパリ支店の写真が掲載されている(図5-20)。写真には、ネックレスをはじめさまざまな宝飾商品が並び、路面に面した小売店の印象をうける。

図5-20 社史掲載の御木本のパリ支店



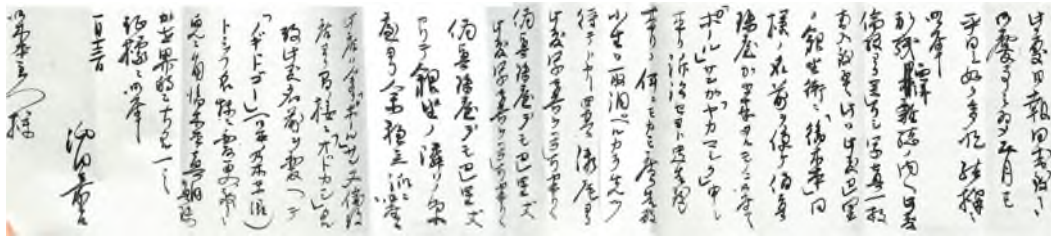
写真撮影も過ぎた昭和4年、世界の流行の中心地パリに支店が開設された。なぜか看板の文字が「NIKIMOTO」と誤植になっているが、後年修正されている。

出所：ミキモト社史(1993),40頁より転載。

しかしながら、ファサードをみると書体も異なり NIKIMOTO となっている。明治の後半に御木本が移転を繰り返して洋館の銀座店を作りあげていく過程は、第3章で確認した。この経緯からも自社名を取り違えるというようなことは考えにくい。これについては、以下の図5-21の大正14年1月13日の池田嘉吉の書簡<sup>138</sup>から、MIKIMOTOを語る偽の真珠店であることがわかる。

図5-21 パリ偽真珠店の対応についての池田嘉吉書簡

<sup>138</sup> この池田嘉吉の書簡には1月13日の日付があるが封筒は残されておらず、年代が不明であるが、冒頭は「拝啓 本日藤田様宅訪問いたし利息金壹阡五拾円…中略…御渡致候」と始まり、藤田との談合の結果を「大正拾参年より向こう五年間小作豊凶に拘わらず拾壹俵にまけて…」とある。池田嘉吉は大正12年2月26日からロンドン支店に赴き大正13年8月に帰朝しているので大正13年ではない。書簡の内容から1925(大正14)年と断定できる。



出所：真珠博物館所蔵，池田嘉吉大正 14 年 1 月 13 日銀座書簡の一部を抜粋撮影し転載。

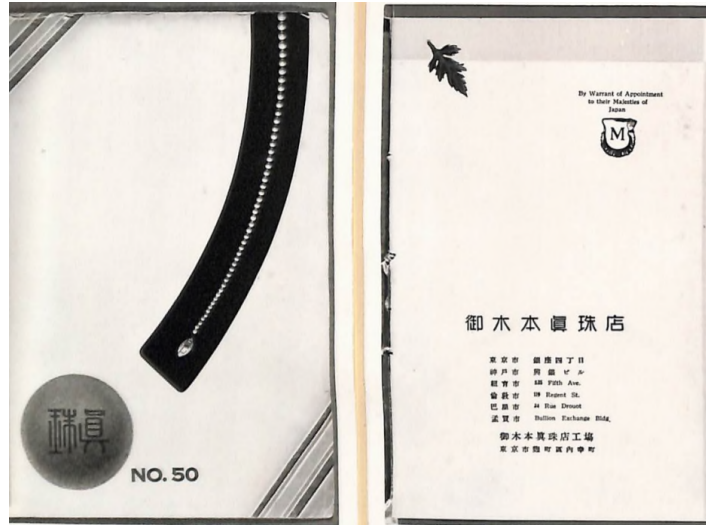
別紙西洋雑誌の内へ此度 倫敦より送りし写真一枚封入致し置候 此は此度巴里の銀座街に「御木本」同様の名前を係け偽真珠屋が出来たるものに御座候「ポール」さんが「やかましく」申し来り訴訟せよと忠告致し来り候 何もかも広告故 小生は取調べるから先づ待てと申し置候 瀬尾より此度写真を送り来り候偽真珠屋でも巴里丈ありて銀座の隣の糸屋より余程立派に御座候 此店は余り「ポール」さん又倫敦店より間接に「オドカシ」たる故此度名前を変えて「ノギドゴー」（日本の乃木東郷）と云う名称に変更致候 兎に角御木本真円真珠が世界的になりたる一の証拠に御座候 一月一三日 池田嘉吉<sup>139</sup>

この書簡は通常業務の内容を幸吉に知らせたあとに続けて書かれたもので、この報告に続いて「倫敦より送りし写真一枚封入し置候」とある。文中の「ポール」さんとは、パリ代理店のポール商会である。ポールがパリの銀座街に御木本の偽真珠店がでたので訴訟せよと、やかましく言ってきたとあり、これに対して池田嘉吉は調べるので少し待つようにポールに伝えと、ロンドン支店の瀬尾壽三より写真が送られてきたとある。社史のなかで昭和 4 年のパリの支店として使われた写真は、このときのロンドン支店から送られてきた写真で、パリ支店設置前の 1925(大正 14)年のものという可能性が高い。そして、ポール商会とロンドン支店とで一緒に偽真珠店を脅かすと、今度は名前を「ノギドゴー(乃木東郷)」と変えたとある。池田嘉吉は、これは「何もかも広告」となるものであるとし、さらに御木本真珠が世界に通用することとなった証であると述べている。真珠裁判後には偽の MIKIMOTO を騙る店が出現するほど御木本のブランドの浸透があったものと考えられる。

これまで御木本のパリ小売店とされてきたものがそうでないとなったところで、本来のパリ支店の所在に戻りたい。和田新太郎がパリに設置した支店の場所は、カタログ『真珠』47 号のパリ支店開設の案内文から、御木本のパリ支店の開設は 1928(昭和 3)年 10 月で、場所はオスマン通り 7 番とわかった。その『真珠』50 号では巴里市 34 Rue Drouot に変わっている(図 5-22)。

<sup>139</sup> 1925(大正 14)年 1 月 13 日池田嘉吉銀座書簡。

図 5-22 カタログ『真珠』50号の表紙と支店住所



出所：真珠博物館蔵，カタログ『真珠』のモノクロ写真より転載。

『真珠』50号は先に検討したように1930(昭和5)年10月の発行とみられる。パリ支店は『真珠』50号が発行された1930(昭和5)年10月まではオスマン通り7番におかれ、その後にリュウ・ドゥルオー34番地に移転したと考えられる。2016(平成28)年に、以下の図5-23の海外支店のパンフレットの海外支店のパンフレットが新たにみつがっている。

図 5-23 2016 年に見つかったパンフレットのパリ支店とロンドン支店



出所：真珠博物館蔵。左の2枚はパリ支店，右はロンドン支店の写真。

左は巴里支店 Paris Branch とあり，HAUSSMAN BUILDING(オスマン・ビルディング)のファサードと左の壁に小さく「7」番地がみえるところから，オスマン通り7

番地で、1930(昭和5)年頃の写真とみられる<sup>140</sup>。そしてドアの上に「K.MIKIMOTO PEARLS」のサインがみえる。御木本パリ支店はこのオスマンビルの中の事務所にあったもので、小売店舗であるようにはみえない。そして、左の写真には倫敦支店 London Branch とある。写真の2つの窓には「K.MIKIMOTO CULTURED PEARLS」のサインがだされている。これは、住所からも昭和5年の『眞珠』49号からリージェント・ストリート119番地に移転した赤字の○印のあった図5-16の「今度の新オフィス」と思われる。そして、この図5-23の写真からは路面の小売店舗とは考えにくい。図5-17の英文パンフレットに記載されたリージェント・ストリート80番クアドラントアーケード5で小売の記載のあった期間は1929(昭和4)年あたりから1930(昭和5)年10月の短い期間であったと考えられる<sup>141</sup>。小売の記載があったが、その内容はわからない。本研究で利用できた史料からは、ヨーロッパ市場で御木本が小売店舗をもって市場拡大を図ったという事実は確認されない。

## 第7節 小括

この章は「前期の海外アプローチ」の後半部分で、代理店の設置から、ヨーロッパでの支店設置に至るまでの過程を記述した。市場行動としては Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデル「初期の国際市場参入段階」を2つにわけた後半部分であるが、この2つに厳密な区切りはなく、前半部分を包含するかたちで確認しておきたい。

明治26年から始まった博覧会出展は、後半には御木本の大規模なイメージ広告とパブリシティ形成に姿をかえ、これは昭和14年まで続く。また、販売面では、国内での販売先との関係を利用して現地の代理店として整備し、チャンネル形成に向かっていく。展示会でのパブリシティ活動と情報収集によりチャンネル構想が形成され、代理店からロンドン支店の設置となった。しかし、第一次世界大戦で実際の支店活動は閉鎖となっていた可能性が高い。

第一次世界大戦後はロンドン支店の再開にあわせて真円真珠が上市される。ロンド

---

<sup>140</sup> 2016年に見つかったパンフレットに大阪支店が掲載されているが、大阪支店は昭和6年に閉鎖されているところからも写真の支店の時期は昭和5年と特定できる。また乙竹(1950)には「1922(大正11)年の御木本の海外支店は、上海御木本真珠店(南京路),ロンドン御木本真珠店(リーゼント街119番),パリ御木本真珠店(シャトー・ドン街7番),ニューヨーク御木本真珠店(5番街630番)の4支店」と書かれている。しかしロンドン支店の場所は異なり、パリ支店は昭和3年まで存在せず場所も違っている。乙竹岩造の『伝記御木本幸吉』は幸吉の生前に書かれた伝記で、後の伝記の多くはこの本を参照しているため、その間違いかもしれない。

<sup>141</sup> これについては第7章において再び触れたい。



ンで新たにサミュエル・ジョーンズとの共同で、宝飾卸売市場の中心地であるハットン・ガーデンのダイヤモンド・ハウスに支店が設置され支店運営が行われた。ロンドン支店は1929(昭和4)年に商業の中心地であるリージェント・ストリートに支店を移転している。

パリではパール商会が、真珠裁判の担当にあたるなど代理店として大きく機能していたが、御木本は昭和3年10月にオスマン通り7番にパリ支店を開設することになる。これまで社史のなかでロンドン、パリの御木本支店の小売店舗と考えられてきた店舗は確認できず、確認できたのは卸売としての支店であった。

このあと御木本の海外進出は、本格的な成長のステージへと変わる。乙竹あいの言葉では「ミキモトパールの実力がウンとついで世界に孔雀が羽根を拡げる様にミキモトパールの名前が全世界に広がったのは昭和のはじめ頃で、世界が戦雲におおわれるまでがミキモトの全盛期だったと思われ<sup>142</sup>」とある。次章以降は、御木本の「後期海外アプローチ」に入りたい。次の第6章ではアメリカに場面を移して、書簡をもとにして「アメリカでの市場活動」を記述していきたい。

---

<sup>142</sup> 乙竹(1993),245頁。

## 第6章 アメリカでの市場活動

第5章は、Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルでの「国際市場参入段階(Initial International Market Entry)」から、ローカルでの代理店による販売組織が確立しはじめ、ヨーロッパに支店形成がおこなわれる過程を記述した。

第6章はアメリカ市場に焦点をあてる。アメリカ市場での現地アプローチから始まり、記述の中心は、海外展開の後期アプローチとなる。Douglas & Craig(1989)のモデルでは3段階目の「ローカル市場の拡大段階(Local Market Expansion)」にあたる部分である。ローカル市場で確立した支店が市場浸透を図っていく段階で、ローカルでの競争に勝ち抜くために流通機構を利用しようとするローカル市場にむけたチャネル開発やプロモーションが展開されていく。これが、御木本ではどのような姿をみせることになるのか、アメリカ支店が形成される現地アプローチから確認していきたい。

### 第1節 アメリカ市場での現地アプローチ：アメリカ支店の形成過程

御木本のアメリカへの直接展開が進むのは、1926(大正15)年のアメリカ建国150周年を記念して開催されたフィラデルフィア万国博覧会以降である。詳細は第4章の「展示によるアプローチ」で記述したが、御木本は図6-1の新聞広告の左にあるように、同年3月にこのフィラデルフィア万国博覧会に向けて加藤虎之助、横浜礼吉を派遣している。

そのフィラデルフィアの現地到着の活動状況については、1926(大正15)年の池田嘉吉の幸吉への書簡にみることができる。5月18日にオフィスができたと連絡があったとあり<sup>1</sup>、その次の書簡に以下のように事務所についての記載がある。

当方の事務所は最近の建築にして最上等のものにて大通りの「チェスナット」街(東京の銀座街)と拾五丁目角にて市役所の建物より一通り西にて目口の場所の由二拾四階建にて当方は貳拾壹階東と南と窓四個あり 有名なる「ワナメーカー」建物より貳通り西の由 先づ此なれば位置として申分なし 此を借りるには非常に苦心して九州の安川様に照会を願ふたり 弁護士米国人「ソール」氏の尽力によるとの事 契約は月百弗一ヶ月の予報にて去る事が出来る非常に有利なる契約なり 兎に角費府にて日本人の事務所は御木本が始めてにて且つ目下の處他に無之由<sup>2</sup>

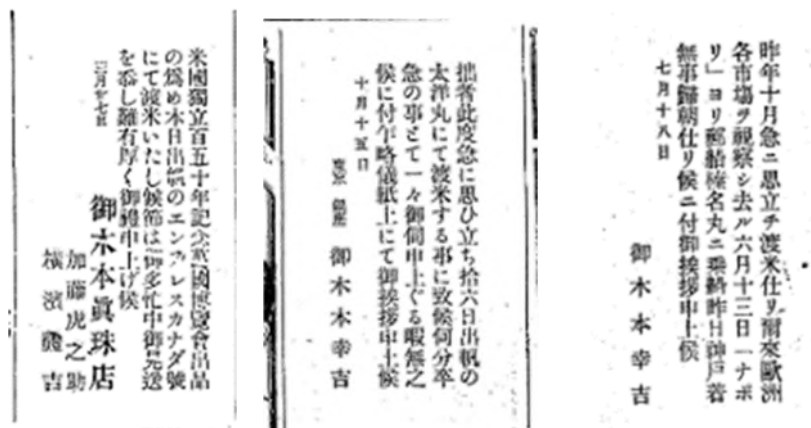
<sup>1</sup> 1926(大正15)年5月18日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>2</sup> 1926(大正15)年5月20日池田嘉吉銀座書簡。



フィラデルフィアのチェスナット通り 15 丁目角の最近建設された 24 階建てビルの 21 階とある。市役所から通り 1 つ西、ワナメーカーから通り 2 つ西で、東京の銀座通りにあたる大通りで申し分のない立地にある。フィラデルフィアは世界最大の百貨店を作り上げたワナメーカーの本拠地である<sup>3</sup>。フィラデルフィアで日本人が事務所を構えたのは御木本がはじめてであり、この場所を借りるのには苦心したとある<sup>4</sup>。住まいも事務所から徒歩 8 分 15 階南西部屋で、博覧会場、西南、フィラデルフィア一帯が見渡せる上等の場所を借りることができたとある。第 5 章で確認したように 1908(明治 41)年に小林力彌がロンドンにはじめて事務所を構えたときも最上の立地であった。書簡に「最上等」とある。恐らくフィラデルフィアでも、最良の事務所と住居を借り受けていたのであろう。アメリカ市場の開拓への意気込みが感じられる。さらにこの博覧会に第 4 章で述べたように御木本の技術の粋を尽くした「真珠五重塔」を出品する。図 6-1 の右の新聞広告に「急に思ひ立ち」とあるように、幸吉は、アメリカでの圧倒的な評判を機に 1926(大正 15)年 10 月 16 日に渡米する。

図 6-1 東京朝日新聞への海外渡航と帰朝の広告



出所：神戸大学経済経営研究所，新聞記事文庫より東京朝日新聞 3 月 28 日，10 月 16 日，翌年 7 月 19 日を転載。

<sup>3</sup> Kwang(2005,邦訳),138-148 頁。

<sup>4</sup> 「日本政府の事務吏一行は借家して事務を採り居るが博覧会とは反対の西の方にて市の中心より六哩もあり郊外に近い所故連も不便なる由」と日本政府は市中から 24 km も離れた不便な郊外に借家を借りているのに比べ、御木本は非常に有利な契約で借り入れることができたとある(1926(大正 15)年 5 月 20 日池田嘉吉銀座書簡)。また、6 月 1 日の開場にかかわらず日本館は 6 割の出来、日本庭園は設計準備中で 6 月 1 日に間に合わないが、まだ着工していない館が 2、3 あるも、アメリカ式で昼夜並行して間に合わせるとある。

以降, 欧米視察に真珠の研究とパブリシティを利用した御木本真珠の宣伝を兼ねて10ヶ月を費やすことになる<sup>5</sup>が, これには銀座店の副支配人の加藤虎之助が同行する<sup>6</sup>。

ニューヨーク支店の開設は1927(昭和2)年1月25日である。幸吉のニューヨーク訪問によってニューヨーク支店の開設を決定している<sup>7</sup>。場所は五番街535番デルモニコビルディング(アメリカンバンクビルに改称)21階である<sup>8</sup>。瀬尾寿三が支店長に就任するため1927(昭和2)年2月29日に夫妻で出発している。

以上がアメリカで支店を設置するまでの展開であるが, 第一次世界大戦後のアメリカの10年は「狂騒の20年代」であり, その後に大恐慌を経験し市場は大きく変容していくことになる。御木本はこの大変化にどのように対応し, どう乗り切ったのか, 次節からニューヨーク支店を担当する瀬尾寿三が御木本幸吉にあてた書簡をもとにして, アメリカでの市場活動をみていくことにしたい。

## 第2節 アメリカ市場での事業活動の状況

この章で対象とする瀬尾寿三のニューヨーク書簡は1927(昭和2)年5月から1934(昭和9)年1月までの期間の19通で, その構成と内容は以下の表6-1のとおりである。

表6-1 1927(昭和2)年-1934(昭和9)年の瀬尾寿三ニューヨーク書簡一覧

---

<sup>5</sup> 乙竹(1950,224頁)にこの時の状況の記述がある。11月1日にサンフランシスコに到着するとすぐに, 真珠裁判で有力な発言を得たスタンフォード大学のダビッド・ジョルダン博士に面会し, ジョルダンが真珠の発明家が来たということを新聞が書く。それで, 幸吉がアメリカに入ったということが知れわたった, とある。幸吉は現地に入る前からパブリシティを利用することを考えている。ワナメーカーでは, 支配人が反対したにもかかわらず, ワナメーカーは御木本パールを自店においてその販売を手伝っている。ニューヨークでは野口英世とあって将棋まで指している。USスティールの鉄鋼王ジャッジゲリー, 渋沢栄一の紹介で1927(昭和2)年2月25日にニューヨークのウエストオレンジの自宅でエジソンと会談が行われる。パブリシティを利用して, 自らを真珠養殖の発明家としてアメリカに売り込んでいる。

<sup>6</sup> 加藤(1963,32頁)には「1925(大正14)年3月フィラデルフィア博覧会五重塔出品のため渡米。1926(大正15)年10月シカゴに幸吉を出迎ふ。1927(昭和2)年8月幸吉に同行, ヨーロッパインドを経て戻る」とある。

<sup>7</sup> ミキモト社史(1994),87頁。

<sup>8</sup> 御木本幸吉史料編纂委員会事務局(1957),3頁。

年		月日	書簡内容									
西暦	昭和		商況	競合	顧客	商品	苦情	店舗	プロモーション	人員	財務	私信
1927	昭和2	5月2日	●		●	●						
		7月6日	●		●	●			●		●	
		10月12日	●		●	●			●	●		
		10月28日	●	●	●	●						
		12月29日			●	●				●		
1928	昭和3年	6月21日	●		●	●	●		●			
1929	昭和4年	1月10日	●		●				●			
		5月24日	●	●						●	●	
		6月20日	●	●	●		●	●		●	●	
		12月19日	●		●							
1931	昭和6	7月1日	●	●								
		7月28日	●			●		●			●	
		11月3日	●	●								●
1932	昭和7	1月25日	●								●	
		2月25日	●		●							
		3月11日	●		●							
		12月12日	●		●	●				●		
1933	昭和8	10月7日	●			●					●	
1934	昭和9	1月1日	●			●				●	●	

出所：真珠博物館蔵，瀬尾壽三ニューヨーク書簡をもとに筆者作成。

アメリカの事業展開を，書簡をもとにして「ニューヨーク支店の事業活動状況」「売上状況」「プロモーション状況」と「店舗及び人員の状況」の4つの点から，当時のアメリカでどのような事業展開を行っていたのか，それぞれを時系列になるように記述していきたい。

瀬尾壽三のニューヨーク支店の着任は4月5日で，最初の書簡は1927(昭和2)年5月2日<sup>9</sup>から始まる。この書簡は，幸吉のアメリカ視察の後の4月26日にロンドンに向かった<sup>10</sup>幸吉に宛てられたものである。このあいだに瀬尾と幸吉の接点がありニューヨークで市場を共に開拓していたことが書簡から確認できる<sup>11</sup>。

<sup>9</sup> 書簡の冒頭に「一路御平安無事御着英の事と存上候」英着とあるので，幸吉がニューヨークを発った後の最初の書簡と思われる。

<sup>10</sup> 幸吉は5月3日にサウサンプトンに到着している(御木本幸吉史料編纂委員会事務局,1957,7頁)。このあとロンドン支店のダイヤモンド・ハウスのハットン・ガーデンに到着している。

<sup>11</sup> 「他に御主人紐育御出発の半月程前に小生御供して会見したるアービング銀行の支配人クラーク氏も夫人同伴にて来店」(1927(昭和2)年5月2日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)とある。また，同年12月29日の書簡にも「多分(御主人様)御記憶にある事と信じ申候へ共第五番街の四十九丁目にある大百貨店にてサックスといふ店」という記述があり，瀬尾は幸吉に同行していた期間があったことがわかる。

書簡にはヘラーの息子ミルトン・ヘラーとの面会の内容が書かれている<sup>12</sup>。このヘラーとは、1916(大正5)年のサンフランシスコ万国博覧会の後に、代理店を委嘱したヘラー商会(Heller-Company)のことで、書簡には「本日は新しく来米したる故 近づきの為に訪問<sup>13</sup>」とあり、瀬尾が着任の挨拶に訪問したものとわかる。ミキモト装身具(2008, 75 頁)には「半円真珠の代理店を委嘱したが、成果は芳しくなく期待に外れた」とのみ記載されているが、その後も取引が継続されていたことが確認できる。しかしながら、そのヘラー商会とのビジネスは以下のような内容で芳しいものではない。

此品は只今自分の店にて買ふ意思なし何故となれば此品は未だ米国の人々によく知られおらざる故商売するには多額の広告費をつかわざるべからず其挙句広告した利益の半分は他の商売人(節ち自分以外の輸入商の意)に奪はれる故自分の店にてはやらぬ但御木本が広告費を出して品物の性質を一般公衆に知らするならば自分も取扱いたき旨申候 小生はそれならば広告費を分担するや如何に申候處「それは御木本の条件による」旨申候 この条件という意味を種々と口裏を引き申候處 総代理店の意味にて紐育御木本店のする商売にも歩合を取る意味の様に申し候 誠に勝手なる申分に御座候<sup>14</sup>

ミルトン氏の言い分は、「この品(養殖真珠)は自分の店で仕入れするつもりはない。この品は米国人に知られていないので、商売をするには多額の広告費が必要になる。広告してもその利益の半分は他の商売人(自分以外の輸入商)に奪われるから、自分の店で扱う意思はない。但し、御木本が広告費を出して品物の性質を一般に知らすならば自分も取り扱ってもよい」という内容である。では御木本としては「広告費を分担するがどうか」というと、「それは御木本の条件による」というミルトン氏の返事である。瀬尾は「その条件の意味をいろいろと探った」とあり、それは、ヘラー商会は総代理店であるので「紐育御木本店のする商売にも歩合を取るという意味で、誠に勝手な言い分である」と幸吉に伝えている。そして「ミルトン氏は御木本店がその後、どれくらいの商売をどの方面にしたいか」ということを聞きたいようで「何度も露骨に尋ねてきたが、これには紛らわして返事をせずにおいた」とある。

アメリカの代理店であるはずのヘラー商会とのビジネスには、なんとも駆け引きめいた態度が感じられる。養殖真珠の認知度は低く、アメリカ人に広く知らしめる必要

---

<sup>12</sup> 「其後紐育店は其後相変らずにて小生は内部の用事を片付てヘラーを訪ね申候」(1927(昭和2)年5月2日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>13</sup> 1927(昭和2)年5月2日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>14</sup> 同上。

があり、それには広告が必要であるという状況にある。万国博覧会で御木本の出品は非常に高い評価を得たが、それだけでは、アメリカ市場での養殖真珠の理解はまだまだ得られていない状況にあるとわかる。

またもうひとつ、ミルトン氏が「どれくらいの商売をどの方面にしたいか」をしつこく聞いてきたという背後には、御木本のビジネスとしては芳しくないものの養殖真珠の市場可能性もあり、御木本がニューヨーク支店を設置したことは、ヘラー商会の今後において顧客のバッティングや活動の制約を受ける懸念をもっていると捉えられる。今後の代理店としての微妙なポジションを意識していることが知れる。

同日の書簡にワナメーカーとの商談の報告がある。

ワナメーカーより廿八日の日にヒヤデルヒヤ店装身具部支配人バークマン氏(Mr. De Forest L. Barkman)来訪致され先日あづけおきたる真珠拾個にて 金壱千弐百弗の口 参拾個には金四百五拾弗の口の式口を持参致され首輪用として穴をあけて貫き度旨申され候間 承知し本日書留郵便(特に先方の希望による実は小生が持参する旨申し處 来費府せず書留郵便にて送り呉との事に候)にて送り申し候バークマン氏来訪の節に他の玉にも請求書を出してもよきやとそれとなく尋ね申し處<sup>15</sup> 同氏は「自分は単にワナメーカー氏<sup>16</sup>よりこの四拾個を渡されたるのみにて他の事は未だ知らざる由」に申され候<sup>17</sup>

ワナメーカーに預けていた真珠のうち「10 個にて金 1,200 ドルの口」「30 個にて金 450 ドルの口」の 2 つを首輪用として穴をあけてもらいたいと持参してきたとある。これでワナメーカーとの委託販売が成立していたことがわかる。そして、首輪用の穴とあるので、ネックレスの製品ではなくバラ玉の素材の販売であったことがわかる。

この商談には前段がある。その次の 7 月 6 日の瀬尾の書簡に「ワナメーカーは最初御主人様と共に訪問したる際の分を 全部買取り呉れ申候<sup>18</sup>」とあり、ワナメーカ

---

<sup>15</sup> 「本日同封の如き手紙をワナメーカー氏に発送仕候いなやの返事あり次第金有千五百弗位を御送金申上度心得あり候」と代金請求の手紙を送っている。入金があれば 1500 ドルの送金目処を伝えている。

<sup>16</sup> 創業者のジョン・ワナメーカーは 1922(大正 11)年 12 月 12 日に他界し、ワナメーカーは次男のルイスロッドマン(Lewis Rodman Wanamaker)が承継している。面会したのはルイスロッドマン・ワナメーカーで、1927(昭和 2)年 12 月 29 日の瀬尾の書簡に(幸吉が)「御面会相成候ワナメーカーの主人ラッドマン・ワナメーカー氏」とある。

<sup>17</sup> 1927(昭和 2)年 5 月 2 日ニューヨーク瀬尾書簡。

<sup>18</sup> 1927(昭和 2)年 7 月 6 日ニューヨーク瀬尾書簡。

一<sup>19</sup>へは幸吉と瀬尾が訪問していたことがわかる。この真珠は幸吉がワナメーカーと会談したときに委託した真珠である<sup>20</sup>。

最終的には、この時に委託した残りの真珠もすべて買取られることになるが、5月2日の書簡に見られるワナメーカー装身具部支配人のバークマンの「この四拾個を渡されたるのみにて他の事は未だ知らざる由」という発展性のない商談によっても、この時期の百貨店の販売においては、養殖真円真珠の扱いには否定的であったと知れる。乙竹(1950,224頁)にも「支配人が反対したにもかかわらず、ワナメーカーは御木本パールを自店においてその販売を手伝っている」とある。ワナメーカー装身具部支配人バークマンは養殖真珠を置くことには反対の立場であったとわかる。

7月の書簡では「紐育の商売は相変らず困難にて小生連日新旧をかまわず 押強行商致しおり候 大抵式参度目には面会して呉れ 品物を見て呉れ候へ共 依然として買入不申候<sup>21</sup>」とあり、連日強い売込みをかけ、3度目の訪問で商品を見てはもらえても買ってはもらえないと、ワナメーカー以外の市況は芳しくない。

そんなところに「ギンベルへは都合よく紹介状を得る見込みあり只今依頼中に候<sup>22</sup>」と、ギンベルへの紹介をうける。しかし、ギンベルとワナメーカーとは相対立する関係にあり、「ギンベルは仲悪しく候間ギンベルへ少し位商売したる為 虻蜂とらずになつては思いその為の躊躇に御座候<sup>23</sup>」と販路を拡大したいが、これによってせつかく進展しかけたワナメーカーとの関係を損ないたくないと、微妙な販路開拓営業の機微がみてとれる<sup>24</sup>。

---

<sup>19</sup> 乙竹(1950,224頁)には「百貨店王のワナメーカーは黒真珠を50粒集めてネックレスを作り100万ドルの価格をつけて店頭飾っていた。粒ごとに色彩を異にし、これを集めるのに20年を要し、ネックレスに完成させるのに数年を要したといわれる」とある。

<sup>20</sup> 「七月に入りてはワナメーカーへ約壱千八百弗程商売したる…中略…ワナメーカーは最初御主人様と共に訪問したる際に分を全部買取り呉れ申候あとあの首輪の中央を太くする為真珠約十五個を買取り其上只今約萬弗程の品物(首輪式本)商談中に有之候」(1927(昭和2)年7月6日瀬尾書簡)。

<sup>21</sup> 1927(昭和2)年7月6日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>22</sup> 同上。

<sup>23</sup> 同上

<sup>24</sup> 他にも「店へもぼつぼつ来店客有之」とある。「堀写真師」の堀が出来上がった写真を持参し、代金125ドルの請求書を出してきたが支払を引っぱることもできずに支払った。明日(5月3日)は、堀氏の隣の宝石店に真珠を見せる約束があるとある(1927(昭和2)年5月2日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。関係のあるところへ売込もうとしている姿勢を感じさせる。その他、市況について「六月は一般何商売に不拘 大不況にてこれは多分一列の生産過剰の為とせられおり候 従つて紐育店も不況にて中頃などは如何にな

このあとワナメーカーは、幸吉が訪問して委託した真珠を全部買い取り、さらに首輪の中央を太くするための真珠 15 個を買い取り、その上「只今 1 万ドルほどの品物(首輪二本)を商談」とあり、支配人バークマンも養殖真円真珠の取引の検討をする<sup>25</sup>というところまでに至っている。この後の 12 月にはワナメーカーはニューヨーク支店の大口の顧客となっている<sup>26</sup>。ニューヨーク訪問中の池田嘉吉の書簡に「昨年拾貳月の貳萬弗の商売はワナメーカー商会とバンダービルト氏への商売にて壹萬弗程有之候<sup>27</sup>」とある。昨年(1927(昭和 2)年)の 12 月の売上は 2 万ドルのうちワナメーカーと鉄道事業で財をなしたバンダービルト<sup>28</sup>氏個人への売上だけで 1 万ドルがあったとあ

るやと一寸心致しおり候ひしも下旬より少しづつ持直し七月に入り手はワナメーカーへ約壹千八百弗商売したるを頭とし他にも少しづつ商売有之候為取りあへず為替安を利用して僅少ながら金五千円也御送金申上置候」(1927(昭和 2)年 7 月 6 日瀬尾書簡)と、これらにあるようにニューヨーク自体が不況下にある。岡田(2000,242-248 頁)には、この時期は第 1 次世界大戦からヨーロッパ連合軍の装備や戦費をまかない世界の経済大国になっていたが、株価や不動産が高騰する一方で、ヨーロッパの平和から生産過剰で在庫が積み上がり需要は停滞していたとあり、このときの状況は在庫調整による一時のリセッションと考えられる。

<sup>25</sup> 「ワナメーカー宝石部支配人バークマン氏の意中をただし申し處 目下真円を店の商品として採用するや否やを考へ中との返事を得申候」(1927(昭和 2)年 7 月 6 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>26</sup> 「商売のうち大口は紐育ワナメーカーへ首輪四本金八阡 参百六十四弗拾四仙山中商会にて首輪貳本金壹阡貳百拾弗及バンダリップ氏四阡五百貳拾五弗等に其外にヒラデルフィアのソーロモンが貳阡四百拾七弗五拾仙の売上有之候」(1927(昭和 2)年 12 月 29 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>27</sup> 昭和 3 年 12 月 15 日池田嘉吉ニューヨーク書簡。

<sup>28</sup> 以下の左バンダービルト家の令嬢コンスエロ・バンダービルトの真珠で着飾った写真(Kunz & Stevenson,1993)はよく知られる。令嬢コンスエロは、英国の第 9 代マルボロ公チャールズ・スペンサー・チャーチルに嫁いだ。右はエディス・グールドで鉄道事業で巨万の富を築いたグールド家の二代目ジョージ・グールド夫人で、いずれも真珠をふんだんに使った宝飾品で着飾り、真珠が富と権力の象徴となっていたことがわかる。



出展：真珠博物館展示を筆者、撮影転載。



り、12月の売上の半分がこの二者となっている。バンダービルトは一時的な個人購入としても、ワナメーカーとの制度的な取引と比べてその売上に占める大きさがわかる。

また、中継商のルー・ロエブとの取引が1927(昭和2)年6月から始まっている。すでに3,200ドルの売上があり、来年からサックス・フィフスへ200ドルから500ドルの「安物首輪」を販売する予定<sup>29</sup>とある。サックスには2次卸を通じた取引であったとわかる。ところが、ニューヨーク五番街の一流店への販売は難航している。五番街の一流店は、養殖真珠ではないという保証書を要求するほどで、顧客からの注文による仕入れだけで店頭在庫は絶対にしないと、養殖真珠の取扱いには否定的であった<sup>30</sup>ことがわかる。

同年10月には、山中商会<sup>31</sup>の白江氏に、カルティエへの口ききだけでなくカルティエに大玉の黒真珠を見せるよう依頼している。その後は山中商会を通じて、山中商

---

<sup>29</sup>「第五番街の四十九丁目にある大百貨店にてサックスといふ店にある仲買を通じて安物首輪式百弗より五百弗見当のものを壹月に売込む話始まり申候」(1927(昭和2)年12月29日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>30</sup>「一般商況の件 前述の如く先月末より少しづつ品物も動きおり候へ共重に地方にて紐育よりは少しの反響もなく驚きおり候 これは紐育の一般商売が非常に悪しき為にて候へ共ひとつにはヒフスアベニューの一流商店が養殖真珠を一切買入れず又天然真珠を買入る際にも品物が養殖玉ならざる事につき絶対の保証を書面にて要求する始末にて一般の反真円熱を御察し被下度候 従って商売誠に困難に御座候 余程好意を持てる小売商にても客より要求あれば電話して呉れ申し候へ共ストックとして店に置く事は絶対に致し呉れず候」(1927(昭和2)年10月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

ワナメーカーも大手を振って養殖真珠を採用といかず、小さいところでビジネスを行っている。徐々に養殖真珠への抵抗が弱まり、御木本真珠を売り始める店が多くなっていくが、Raden(2015,邦51頁)には「ティファニーが養殖真珠を扱うようになったのは幸吉の死去1年後の1955年である」とある。

<sup>31</sup>山中商会は1799年に山名吉兵衛が大坂天満大工町に表具屋を営み始めたところに始まる。二代目吉兵衛が書画骨董を扱い始め古美術が本業となった。1894(明治27)年7月に山中に丁稚として入店した安達定次郎(長女貞と結婚した後山中)と親族の山中繁二郎がニューヨークに渡り古美術を販売する。その翌年で1895(明治28)年にニューヨーク西27丁目20番地に店舗を構える。1898(明治31)年にボストン支店、1900(明治33)年ロンドン支店開業し、ビクトリア女王から王室に商品を納入できるロイヤルワラント(王室御用達)を受けている。1917(大正6)年に北京と上海に出張所を開設し、同年5番街一等地のロックフェラービルの1階と2階に店舗を構え、世界の山中を築いた。山中が扱った名品は1942(昭和17)年敵国資産管理局によって売却された美術館や博物館に所蔵される作品の来歴からも知ることができる(目の眼,2021,16-30頁;朽木,2021,31-37頁)。

会の顧客に販売している。その顧客のなかでもバンダリップ<sup>32</sup>は、カルティエの上顧客で「素人客へ出したる手紙は案外に手答へあり<sup>33</sup>」と他社のチャンネルに乗せたプロモーションの効果をみている。その他に「アービング銀行の支配人クラーク氏も夫人同伴にて来店<sup>34</sup>」「尚日本協会会員にて手紙によりて来訪せられたる方参人有之 そのうちマーティンといふ老婦人に只今約金貳千弗程の首ワ壺本交渉中に有之<sup>35</sup>」と、他の企業や組織のつながりを利用して、そのチャンネルの顧客に販売をおこなっている。

昭和3年6月21日のフィラデルフィアへの営業の記述に「宝石商3件訪問」とあり、興信所を使った信用調査を行っている<sup>36</sup>。「マックスフロード宝飾商会といふ店へ首輪参本此代価八百弗程商売仕り候」と、ネックレス3本を販売しその代金800ドルを回収している。「シユーリーブ商会」はフィラデルフィア第一の店とある。天然真珠を扱い、養殖真珠を扱うかその方針を決定していないが、養殖真珠のことは研究していて、日本では銀座店支配人の池田嘉吉と面談している。「シユリーブトリート・イークレット商会」社長のイークレットは1922(大正11)年からコロンビア大学のカーン教授に依頼して養殖真珠を研究している。御木本の養殖真珠に関心をもつ宝石店があることがわかる。

ニューヨークの宝石商のニューマーク商会は、兄弟と店員の3人で月商6,000ドルを上げている。宝石商ムニーツセンは、サックス百貨店に4月、5月は1,400ドル、6月は3,000ドルを販売し、瀬尾はワナメーカーよりも見込みがあるとみている。こ

---

<sup>32</sup> 「バンダリップ氏は(且つて日本へも来朝したる事あり日本へは相当に名を知られている人)此のバンダリップ氏はカルチャーの常得意に御座候 此度はカルチャーより壺本色の極上等なるものを招来せられ御木本品と比較して其上にて御木本品を買はれたる次第に御座候」(1927(昭和2)年12月29日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>33</sup> 「バンダリップもかの手紙によって参られ首輪式本胸釦式組ピン玉壺個等を買求められ申候」(1927(昭和2)年12月29日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)とある。ネックレス以外にも胸ボタン2個、ピン玉1個とあることから、この初期の時期はネックレス以外の製品品揃えもあった。

<sup>34</sup> 「御主人紐育御出発の半月程前に小生御供して会見したるアービング銀行の支配人クラーク氏」とあり、ここには4月に幸吉と瀬尾が訪問している。1928(昭和2)年12月29日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>35</sup> 1928(昭和2)年12月29日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>36</sup> 「此の店は店半分を質屋と致し半分は普通の小売店に御座候 興信所の取調は信用極上に御座候」(1928(昭和3)年6月21日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)と、マックスフロード宝飾商会は質屋を併設しているとある。

の年の12月の池田嘉吉が幸吉にあてた書簡に、その状況が報告されている<sup>37</sup>。「昨年12月の売上20,000ドルに対して、今年は25,000ドルであり、その中身も一時顧客ではなく、商人への売込みによる販売数字で今後も継続的な取引が期待できる」とある。しかし、その一方で、ワナメーカーとの取引は、その後の1928(昭和3)年のラッドマン・ワナメーカーの死去とともに先細りしていく<sup>38</sup>。

また、御木本社員の九鬼勝<sup>39</sup>が持参してきた29グリーンと48グリーン東京の売値800円の真珠を1,500円でサックスに販売している<sup>40</sup>。「サックスも相当に売りおる様子に候へ共 本年は只今の處 東洋へは別に新注文は発しおらざる様子に御座候<sup>41</sup>」とあり、サックスでは相当に売れるようになったが、サックスが他社に養殖真珠を発注するのではないかと懸念している。1929(昭和4)年5月の書簡では、五番街の宝石店へのアプローチは好転に向かっている。

第五街の大通りに店を構えおる大店連中には仲々未だ困難に候へ共 第五街の二階以上に美しき店を持ちおる中級以上の小売店へ追々売れゆきつつあるは誠に結構なる傾向に御座候 五月分中には斯様子なる店が二三軒増えおり候<sup>42</sup>

五番街の一流宝飾店は養殖真珠を扱うことにはまだ否定的であるが、五番街でも2階以上の美しい店をもつ中級店では徐々に養殖真珠を扱うところが増えてきている。5月には2,3件の取扱い店舗が増える<sup>43</sup>とある。

他の書簡についても順を追って事業活動のみていきたい。1929(昭和4)年1月10日に「只今テハニーのドクトルクンツより電話有之 クンツ個人として(テハニー商會に非ずとの注意)品物を見度き由申来り候間 明朝テハニーへいって見る答に御座候<sup>43</sup>」とある。クンツはティファニーの副社長であり宝石学の権威である。すでに『a

---

<sup>37</sup> 「本年拾貳月の商売は約貳萬五阡弗位可相成と存候 これは大抵商売人への売込に候故先ず継続的に商売出来ると存候 此調子なれば当地の商売は此後猶発展する見込有之候」1928(昭和3)年12月15日池田嘉吉ニューヨーク書簡。

<sup>38</sup> 1929(昭和4)年3月12日瀬尾壽三書簡に「費府ワナメーカー百貨店は引続き少しづつの商売有之候へ共ラッドマン・ワナメーカー口去以来計々からず候」とある。書簡のラッドマンはルイス・ロッドマン・ワナメーカー(Lewis Rodman Wanamaker)で、1928年に死去する。ロッドマンの死去のあからは取引が先細りとなったものと思われる。

<sup>39</sup> 九鬼勝の御木本真珠店の入社日は不明。

<sup>40</sup> 1928(昭和3)年6月21日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>41</sup> 1929(昭和4)年5月24日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>42</sup> 1929(昭和4)年1月20日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>43</sup> 同上

story of pearls』を著し<sup>44</sup>養殖真珠についても十分な知識をもっていた。ティファニーとしてではなくクンツ個人から商品を見たいとの電話があり、次の日の11日にティファニーに持参している。

御木本の顧客のなかには、サトロウ(Joe Satlow)のように養殖真珠を偽って天然真珠として売り出す顧客があった。「徐々に御木本の養殖真珠が知られだしたことで、養殖を天然とって暴利を計る業者は顧客が離れだした」とある<sup>45</sup>。他にもデルプルゴ氏のように安い真珠を輸入するもの<sup>46</sup>が2, 3あるが、その他の顧客の客筋はよいとある。

ところが12月になると状況は一変する。1929(昭和4)年12月19日の瀬尾書簡は大恐慌後の書簡であり、この書簡から当時の五番街の宝飾店の状況を知ることができる。まず御木本ニューヨーク支店の売上は去年の12,509ドルから7,245ドルへと5,264ドルの落込みとなる。日本の新聞にも御木本ニューヨーク支店もクリスマスの総売上は去年の1/4にも過ぎず、真珠の価格も非常な下落で大打撃を受けたとある<sup>47</sup>。しかし、ティファニーの11月の落込幅は150万ドルとある<sup>48</sup>ので、ビジネスの桁

---

<sup>44</sup> 久米(1953,703頁)に、大正期にニューヨークに派遣された久米武夫の自署『宝石学』のなかでクンツについて述べられている。また、乙竹宏(1974,242頁)には、大正期のニューヨーク支店長時代にクンツ博士の名著『a story of pearls』を研究していたとある。本人から品物を見たい連絡があり、瀬尾が商品を届けるなど、顧客としてのクンツからの注文と考えられる。

<sup>45</sup> 「御木本の名前が追々広まるに連れ従来中間にありて怪しげなる商売即ち時により客によりては養玉を天玉と号して莫大なる利益をとりいたる連中は追々客先がなくなり困りおる様子を御座候 此連中のやりかたを殆ど同一に写しおりたるサトロウ氏(Joe Satlow)今迄の相当に商売したる客にて博覧会以来の人に候)は殆ど没落に近く弱りおり候」(1929(昭和4)年6月20日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>46</sup> 「デルプルゴ氏は死去したる等 只今にては安玉を輸入しある人二三あるのみにて他は真面目なる客筋と相成申候」(1929(昭和4)年6月20日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>47</sup> 「三重県鳥羽の真珠王御木本幸吉氏経営の真珠養殖真珠伊勢五ヶ所湾と志摩英虞湾は第一の顧客先のアメリカの深刻な不況がたゞつた結果年末から翌4月町まで真珠作業を休業することとなった、なほ能登湾七尾、和歌山縣田辺湾の各専属真珠養殖場もやむなく閉鎖しなければならないと従業員に発表した」「卅日ニューヨーク御木本支店から本店への入電によれば米国での今年のクリスマスの総買上高は去年の約四分の一に過ぎず」とある。真珠の生産額の42%、約80万個を減産することになる。海女の作業を中止し、他の従業員に対しては真珠加工作業に臨時に移り解雇者は出さないが、年末の賞与は半減したとある(東京日日新聞昭和5年12月31日、真珠博物館所蔵スクラップブック8：大正15年-昭和9年)。

<sup>48</sup> この数字は書簡の記述による。「拾一月の悪さは例の株式市場の暴落によるものにて

の違いが知れる。カルティエとブラックスター・フロストは10月末から11月中にかけて注文の取り消しが5割になり、山中商店の11月の売上は1/10となった<sup>49</sup>とある。その他には御木本の顧客で、ロックフェラーなどの巨商を顧客にもつ宝石商は、11月から12月18日まで5週間かけて売りに回っても商売は皆無であった<sup>50</sup>とある。

ワナメーカーからは、売上の見込みが立たないということから一時商品を返却してきている。サックスは値引き販売で苦境をしのぎ、12月17日のイブニング・ポストの夕刊で「平日2,000ドルから1,500ドルのネックレスを1,000ドルで販売する3日間の売出し」の広告をだした<sup>51</sup>。「但し事實は決して値下げは致さず一種の客寄せに過ぎず候へ共 真円という特殊の商品としてかかる事をするの可否については大いに論議ある様に思われ候間同店の主任の人と目下話し合い中に御座候<sup>52</sup>」とある。瀬尾は、これは実際の値下げではなく「客寄せ」のための広告といい、真珠商品の値下げの是非について売場主任と議論中とある。

しかし、この値下げ広告から、百貨店が商品の性質のことは考えず、在庫が多ければ処分するのが「常習」となっていく。瀬尾壽三は、百貨店との取引について、商品を財務視点で捉える百貨店の危険性を指摘している。このサックスの値引き販売は、瀬尾には余程道理に合わなかったとみえる。新しく山中商会の近くに開店した百貨店<sup>53</sup>の宝石部から商品の貸し出しの依頼があり、ネックレス10本を委託商品にだし

---

実に一般商売に深甚に應え十月末の崩落時より商売ははたと行き詰り 何れの商店も商売皆無という有様にて中にも贅沢品を取扱う店は閑古鳥が啼きそうな淋しきにて ティハニー店にては十一月中にて前年十一月に比して約壹百五十萬弗の売上減と聞き及び申候」(1929(昭和4)年12月19日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>49</sup> 「カルチャー」「ブラックスタールフロスト」等の大店にては十月末より十一月中へかけて商売取消高五割に達しおる由に御座候 山中商会白江支配人に小生直接に聞き及びたる處によれば同店十一月は昭和三年十一月に比して約十分の一強しか商売出来ざりし由にて大いに閉口致しおられ候」1929(昭和4)年12月19日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>50</sup> 「当店に出入りする一宝石商にて「ロックフェラー」其他の巨商連を得意にもち例年クリスマス時季に店の品物を約四、五千弗位売捌く男の如きは本年は十一月より十二月の昨日までに約五週間駆け廻りて一步の商売もなく昨日来店して本年は見限りたりとて泣き顔を致居候」1929(昭和4)年12月19日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>51</sup> 「サックスは別紙御送り申上候通りの広告を一昨十七日の夕方イブニングポストに掲載仕り候 これは御覧の通りに平日二千弗より一千五百弗位にて売りおる首輪を一千弗にして三日間の「売出し」をする広告に御座候」(1929(昭和4)年12月19日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>52</sup> 同書簡。

<sup>53</sup> 名前は不明であるが、第五街五十六丁目スチュワートに開店し、五番街の百貨店アー

ている。もしこの百貨店が恐慌を乗り切ることができれば、サックスの商品を取り戻して、この百貨店に貸し出しすることも考えている<sup>54</sup>。

次の書簡は1931(昭和6)年7月1日となり、その間の状況はつかめないが、大恐慌の影響は続いている。むしろ、この時のフーバー・モラトリウムが失策に終わったことでさらに悪化させていたのかもしれない<sup>55</sup>。景気は「夏枯れ」し、五番街の中流装身具店は8月末まで2ヶ月休業する店も現れ、資金回収の困難な状態が続いている。<sup>56</sup>

そのような状況で、昨年アメリカ西部の都市への行商の結果が良かったので、今年も8月末から西部への行商に向かうとある。行商から戻るのは9月であり、その月の売上は3,000ドルと極めて厳しい状況にある。10月になって売上は回復基調にあるものの依然市況は厳しく「お金はほしいが信用もほしい」という痛し痒しの状況にあることが以下からわかる。

拾月中旬小生帰紐後の紐育商況は漸次好調に向ひおり九月留守中の売上高約参千弗未満なるに引換へ約七千弗に達しおり候 但し集金は非常に困難にて一流の店も支払い呉れず強いて集金に勉めれば半分位は支払ひても あとを非常に引張り且つ後口の商売に悪影響を及ぼす始末にて小生も大頭痛に御座候<sup>57</sup>

この時期はアメリカから日本に恐慌が飛び火し、日本の御木本の本体も深刻な状況

---

ノルドコンステーブルの出資をうけている。「この店は総てアーノルドコンステーブル(第五街の百貨店)の出資にかかり同前の如き信用調査に御座候」(同書簡)とあり、アーノルドコンステーブルも信用調査済みであることから、アーノルドコンステーブルは御木本の顧客であったかもしれない。

<sup>54</sup> 「此店が将来乗り切つて真円を取扱いたき希望の様に聞きおり候間 新年に相成同国の事情落着きたる上にて或は「サックス」への出品を取戻して此店に貸与する方 面白きかとも考えおり候」(1929(昭和4)年12月19日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>55</sup> 「フーバー大統領の時局救済案も仏蘭西の一蹴に遭いて骨抜案となり市場は又々大沈静に返り従つて商況も 夏枯と相俟つて殆ど商売も休業同様にて本月の如き僅か四千弗足らずにて申上げるも苦痛に存じ居り候」(1931(昭和6)年7月28日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>56</sup> 「一般景気は夏枯に加えて此有様にて第五街の中流處の装身具店の中には七月一日より八月末日まで閉店する人も可なりある様子に有之候 一方貸金回収は依然困難にて只今も式軒程取立人の手を経て督促中に御座候 式軒共に信用一、二流の處にて従来は文句なく支払れる店に御座候」(1931(昭和6)年7月1日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>57</sup> 1931(昭和6)年11月3日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

に陥っている。資金調達が喫緊の経営課題となっている<sup>58</sup>。さらに書簡には、「商品の値段が著しく下降したる結果従来丈の売上数量にては例年の三分の一位しか金高は昇らず」と続く。真珠の価格が1/3まで下がり、高級品を扱う百貨店も低価格商品へと移行していると書かれている<sup>59</sup>。

この状況に、ニューヨーク支店では安物を捌く方針をとり、ついにメーシー百貨店との販売に踏み切るに至っている。チャンネル・コントロールと他社との競合のなかで、事業存続が危うくなる状況にある。以下は、そのジレンマのなかでおこなった苦渋の決定がみてとれる一文である。

メーシーへ出品すれば上等のデパート店及び宝石店さんは相手にして呉れぬ事になる危険は多分に有之 これが小生として今日までメーシーを考慮に入れざりし理由に御座候へ共 今日となり下りては如何とも致し方なく仮令御木本が断りても他の人が出品すれば結果は彌々悪くなる事は明瞭に御座候間決心して出品したる次第に候<sup>60</sup>

メーシーとの取引をすれば、本来の顧客である高級百貨店や宝飾品店との取引に大きな悪影響を及ぼしてしまう。そのことをまったく承知の上で、クリスマスの時期に限定して、メーシーと年末の商戦を打ち出している。高級品は売ろうと思えば売れる。しかし、それに自らの制約をかけてチャンネルをコントロールし、価格を守らなければならない。そのことが、養殖真珠、そして御木本の名声を高めることであると強く意識していたことがわかる。

もっとも大打撃を受けているのは天然真珠を扱う店舗である<sup>61</sup>。これらの店舗のなかには養殖真珠の扱いを真剣に考えるところもあり、瀬尾壽三は、これはこれまでの忍耐が報われる大切な時期<sup>62</sup>であるとも受け止めている。真珠の価格破壊に巻き込まれながらも、これまで天然真珠を扱ってきた店舗が養殖真珠に切り替わっていくこ

---

<sup>58</sup> この問題については第8章で後述する。

<sup>59</sup> 「品物が安値になりたる結果愈々デパート向となり 上等の商売は全く自口したる事となり申し候」1931(昭和6)年11月3日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>60</sup> 1931(昭和6)年11月3日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>61</sup> 「打続く不況の為天玉の商売は大打撃を受け買手なき為今迄夜郎自大にかまへおりたる店も漸く真円を取扱う事を真剣に考え始めたる時に御座候」(1931(昭和6)年11月3日瀬尾書簡)。

<sup>62</sup> 「勿論真円の(特に御木本真円の)優秀なる発達はこれを助くる事大なるものに有之候即ち五力年来の忍耐が漸く報われんとの大切な時に御座候」(1931(昭和6)年11月3日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。



とを契機と捉え、養殖真珠の相対的なポジショニングを高めていくという対応をとる。

しかしながら、この時期には恐慌による先の価格の下落に加えて、日本からさらに下等な 10 ドルのネックレスのような養殖真珠の市場乱入がある。瀬尾壽三は、養殖真珠自体の評価が落ちることを強く懸念している。その様子は以下のとおりである。

僅かに二三の製造者の不口の為に大切なる日本に於ける協調つかず各自に競争して自殺的な値段迄に下落する等は実に残念にて将来の大切なる輸出品に非常なる暗響を投げるものに御座候…中略…紐育の下町(即ちキャナルストリート辺)の安物屋が持込んで下等養玉の数を御覧になれば蓋し思い半ばを過ぎるもの有之候…中略…この様に下等品が米國中へ流出して真円といへば一連十弗位にて買へると思はるる如きは真円の声価を傷つける事甚だしきものに御座候<sup>63</sup>

日本での協調体制が取れず、各々が競争することで自殺的な値段にまで価格を下げ、輸出してくる。ニューヨークの下町のキャナル・ストリートあたりの安物屋が下等品の養殖真珠を持ち込み、将来の大切な輸出品に暗響を投げかけていると、ローカル市場での瀬尾壽三のやりきれない思いが伝わってくる。

しかし、状況は一層複雑さを増してくる。御木本自らが価格を下げ、販売せざるを得ない状況に追い込まれる。真珠市況は 10 ドルのネックレスとそれ以上に下等な商品がでまわり、市場はさらに価格志向に向かっている。御木本が価格破壊に巻き込まれていく様子を見たい。一度安易な売上をつくってしまうと、そこから抜け出せないことがよくわかる表現がある。

「小生が折角苦勞して開きたるメーシー<sup>64</sup>」とある。ここでは仕方なく取引に至ったメーシーが、苦勞して開いたという表現に変わっている。そして「メーシー百貨店は其後売行中々面白く小生も一生懸命にやりおり候 安首輪百本受取申候 前便申上候通り此の品物のうち金四拾弗といふのを廿五弗につけて売り申候<sup>65</sup>」とあり、ここに至っては、メーシーとの取引が面白くなってきたという表現に変わっている。

メーシーとは期間限定のセールだけの取引であったはずが、メーシーとの取引が常態化していく。不承で始めた限定の「安売り」取引のはずが、半年後には自らが進んで値下げしてメーシーとの販売を拡大していつている。そこに「リゴリー商会」という競合が現れ、状況はさらに込み入ってくる。ここでメーカーと小売のパワーが逆転する。その状況が以下である。

<sup>63</sup> 1931(昭和 6)年 11 月 3 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>64</sup> 1932(昭和 7)年 2 月 25 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>65</sup> 1932(昭和 7)年 3 月 11 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

近來下町のリゴリー商会の手より非常に安き丸型首輪売出されおり…壹本式十弗にて持込まれ(式打半)同店は直に新聞紙に「売出し」の広告をのせて一日中に売り尽くし申候 小生よりの苦情に対しメーシー側は「何分商売の事ゆえ安きものは引受くるの外なし」とはねつけられ「若し御木本より式十五弗の首輪を供給せば他よりは買わぬ」と申し候間当分の継ぎの為無理に作りて一時供給仕り置き候<sup>66</sup>

リゴリー商会が「20 ドルネックレス」を新聞広告に打ち出してメーシーで販売する。このことに瀬尾壽三が苦情を申し入れるが、逆にメーシーからは25ドルのネックレスがなければ他社から仕入れると追い立てられ、やむなく25ドルのネックレスを納品することになる。

この価格をめぐる駆け引き的な競争はこれで終わらない。この年の年末に「メーシーあたりが御木本品を買はずボストンあたりより非常に叱言を受く<sup>67</sup>」とメーシーは御木本からの仕入れではなく、ボストンの業者からの仕入れにシフトしている。これに対して、再び苦情を入れるがメーシーの反応は以下のとおりである。

小生よりの苦情に対しメーシー側は「商売の事ゆえ安きものは引受くるの外なし」とはねつけられ、「若し御木本より式十五弗の首輪を供給せば他よりは買わぬ」と申し候間 当分の継ぎの為無理に作りて一時供給仕り置き候<sup>68</sup>

御木本から仕入れるはずが「安きものは引受くるの外なし」と、ビジネスの約束よりも市場経済が優先されている。これがアメリカ市場の姿そのものなのかもしれない。加えて、市場の問題を困難にしているのは、アメリカ当該の卸売市場内のことだけではない。ここに国際市場が絡んでくる。

「紐育支店へ来る品物より上等品が半値にて他店へ売却さるゝといふ事は小生には了解出来兼候」<sup>69</sup>とある。リゴリー商会がメーシーに半値で卸すことができたのは、御木本の神戸店が標準価格から崩してリゴリー商会に販売していたためであることがわかる。

これが判明したのは、「十二月九日に税関のキーン氏より呼出しあり輸入品物の値付が不当に安き様思はるる故値踏みして呉れとの事に検査に参り候」と、税関のキー

---

<sup>66</sup> 1932(昭和7)年2月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>67</sup> 1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>68</sup> 1932(昭和7)年2月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>69</sup> 1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

ン氏<sup>70</sup>に真珠価格の妥当性の是非を依頼されたことによる。それは日本からリゴリー商会に輸出された 670 本程の輸入品であり、その内訳は御木本品 6 割、他社組合品 4 割である。「神戸御木本店より買い入れたる旨明記あり(輸入者の名前は見せて呉れず)<sup>71</sup>」とある。巻きは薄玉であるが、傷なく、サイズのグラデーションよく、ニューヨークに入ってくる価格として 70~80 円から 40 円ぐらいの代物<sup>72</sup>が、その輸入価格は、半分は 1 本 10 円、残り半分は 1 本 15 円である。つまり、神戸支店がリゴリー商会に販売した商品は、自社のニューヨーク支店に送られてくる真珠よりも品物が良く価格も低い<sup>73</sup>のである。

瀬尾壽三は「若し只今あの様な品物が手許にあれば飛んで売れる品物に御座候」と、もしニューヨーク支店にその商品があれば飛ぶように売れるはずである。そして、「御木本真珠店の品物が高価なりといふ苦情も無理ならず<sup>74</sup>」と、これではニューヨークで御木本の商品が高いと苦情を受けるのも無理はないと、複雑な思いにある。

他の養殖会社の真珠であればまだしも、御木本の神戸支店がニューヨークで競合する真珠商に、自社の支店に送られてくるよりも質の高い真珠をはるかに安く販売しているのであるから、瀬尾壽三にとっては困惑する話である。

この時期の日本では、すでに御木本の養殖真珠の特許が敗れ、その漁場も御木本の独擅場にはない。日本の真珠の 8 割は輸出品となっている。神戸支店もニューヨーク支店と同様に非常な過当競争の状態にあった。目の前の商談には神戸とニューヨークの同じ御木本の支店のあいだにおいてさえ商品の取り合いがあったのかもしれない。国際間をまたぐチャネル・コントロールの難しさが露呈している<sup>75</sup>。

---

<sup>70</sup> 税関のキーン氏とは、以前に瀬尾壽三が関税の対応に不満をもち、やりあった人物であるが、この時にはキーン氏が御木本に協力を依頼するほど良好な関係にあったと推察される。

<sup>71</sup> 「リゴリーへの輸入品らしく御木本と敵玉との首ワを御(木本)六敵玉四位の組合にて壺打つつ一束とし 各首ワ井口永坂両氏の検印あり全体にて六七十本位にて 半分は一本拾円半分は拾五円の輸入価にて神戸御木本店より買い入れたる旨明記あり(輸入者の名前は見せて呉れず)」(1932(昭和 7)年 12 月 12 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>72</sup> 「品は薄玉に候へ共中心十二三グレーンのサイズグラデュエーションも宜敷 一本目方平均式百八十グレーン位中心玉にキズ少なく 色も極端なる着色なく紐育て店へ来る品としては本インボイス値のハ七十円位の品物より四十円位の品物のうち素人好のする品物のみに御座候」(1932(昭和 7)年 12 月 12 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>73</sup> 「御木本品の中心玉は明かに紐育て店へ来る首ワの中心玉より宜敷候」(1932(昭和 7)年 12 月 12 日瀬尾瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>74</sup> 1932(昭和 7)年 12 月 12 日瀬尾瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>75</sup> この市場問題については第 8 章で後述する。

「此様な商売を御健強ありては昨今漸々始まり来れる大量販売の将来に大影響を  
与ふる事と信じ申し候 何卒神戸売りに標準値を作られ売崩さぬ様真円将来の為に  
御一考相仰ぎ度候<sup>76</sup>」と標準価格を設定するよう進言している。

日本からの輸入品との競合はリゴリー商会だけではない。ラ・パーフェクション商  
会<sup>77</sup>、そしてヘラー商会もニューヨーク支店との取引をもちながら日本からの仕入れ  
もおこなっている。ヘラー商会との商談のなかで、模造真珠<sup>78</sup>にかわって「ヘラーデ  
ルターパール」という商品を試験的に売り出すことがわかるが、この仕入れはヘラー  
商会の買入掛が日本に出張するか、アメリカの代理店を通じて仕入れるか<sup>79</sup>、安く仕  
入れられるほうのどちらかであるという話がでてくる。

ヘラー商会との商談<sup>80</sup>のなかにアメリカの流通構造が見られる記載がある。ヘラー

---

<sup>76</sup> 同上。

<sup>77</sup> ラ・パーフェクション商会は銀行不渡りを出したため、現金取引の決済で取引するか  
を思案している。「一両月前日本にて買入れたるラ・パーフェクション商会も此の種の店  
にて同商会は当地にて信用なく住友銀行へ不渡りの小切手を渡したり等致しおり候間前  
便申し上げたる通り一切現金ならでは御取引御無用になされ度候 小生は同商会のゼハ  
ーソン氏とも面会致し申候取引を望まれ申し候へども評判あまり宜敷からざる為羅躇  
(躊躇)致しおり候」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>78</sup> 主な養殖者の名前の記述が以下にある。そのなかで日本でも主な養殖者のうちの一家  
である大阪の「日本真珠会社」が模造真珠を輸出している記載がある。「[ドイツ]あた  
りの模擬真珠に昨今は同様の養殖家続出して日本全国に三十余ヶ所もあるという、其の  
うち大資本を投じて居るものは御木本幸吉氏(三重)日本真珠会社(大阪)大村真珠会社(大  
村湾)北村幸一郎氏(三重)等が主なもので…中略…近時独逸辺(ドイツあたり)で一種の模  
擬真珠が造られて居る。それは硝子玉の内面へ仏独方面の淡水に棲息する種々の魚類の  
鱗を化学的作用で粉末にしたものを塗りつけてあるのだが、大阪の日本真珠会社では最  
近化学的作用によって一種の化合真珠を製出し昨今盛に諸外国へ輸出して居る」とあ  
る。(神戸大学経済経営研究所 新聞記事文庫 水産養殖業(1-020)大阪朝日新聞  
1915.6.5-1915.6.7(大正4)より、「真珠の研究(一～三)舞子貝類館主矢倉氏談」を抜  
粋)。

<sup>79</sup> 「ヘラーもイミテーションの代り(ヘラーデルターパール)に試験的に売るつもりにて  
若し引合ふ様ならば結局は又買入掛が日本へ出張するか代理店を通じて直接に日本より  
買入る、事と□□べく紐育店の仕事はそれ迄の踏台にすぎざる様にも考へられ候御木本  
としてはどちらにても宜敷ただ少しでも高く売れば宜敷候」(1932(昭和7)年12月12  
日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>80</sup> 「ヘラーより十一月廿六日頃安物につきて商談あり生憎其節には一本なかりし為廿九  
日迄待って貰い取りあへず左記の卅七本を売渡し申候 ヘラー氏の予定は来春一月頃ニ  
多量に買入度故取りあへず見本として壱百本程最低値にて買入れ度希望なりしも値段出

商会は来春に大量に発注するので、その見本としての 100 本に対して底値を求めてくるくでありである。支店にはヘラーの求めるような低価な商品は 1 本もなく、100 本の見本品の商談の前に、手元に在庫する他の 37 本の商品を買い入れる商談となる。ミルトン・ヘラーは東京値 25 円～35 円の品は、12～15 ドルの出し値では高すぎるといい、8 ドルをさらに 6 ドルにせよと、押し問答の末 37 本を 7 ドル 50 セントで売り渡すことで決着となる。ヘラー商会は駆け引きの気配が強いので、瀬尾はどこまで真実かは不明としながらもミルトン・ヘラーのその言い分を記述している。

ヘラー商会は 7 ドル 50 セントで仕入れたものに、ホワイトゴールドのクラスプと箱をつけて、14 ドルで卸売業者に販売する。それを卸売業者は 50%の値入をして、小売店に 4 ヶ月のユーザンスで販売する。このため小売値は 1 本につき 30 ドルぐらいになるのだ<sup>81</sup>、という理屈である。

この東京値、小売値は文脈から小売業者への売値と思われる。この商談から、御木本ニューヨーク支店では素材販売であり、1 次卸(ヘラー商会)、2 次卸、小売という流通構造とその流通過程で価格が倍々となっていく建値構造がみてとれる。

1932(昭和 7)年 3 月 11 日瀬尾書簡から、ボストンのスターン百貨店<sup>82</sup>とジョルダンアーシユ店<sup>83</sup>、ロスアンゼルスにはロビンソン百貨店<sup>84</sup>、フィラデルフィアのホワ

---

会はず止むを得ずと電報にて問合せ仕り候處三割高との御返事に付小生は其由をミルトンヘラー氏に申候處 紐育店値十二弗十五弗の品は高すぎる故八弗の分を六弗にせよとの事なりしも押問答の末七弗五十仙と定まり卅七本を売渡し申候」(1932(昭和 7)年 12 月 12 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>81</sup> 商品の管理品番がついている。「(東京番号)3816 3810 3812 3809 3807 3814 3791 30004 3815 3798 3790 3813 3800 3793 3781 3817 3906 3908 3909 3910 3911 3912 3914 3915 3916 3917 C816 811 810 814 808 807 802 806 813 8120—12 以上東京値廿五円以上卅五円まで ヘラーはこの七弗五十仙の品にホワイトゴールドのクラスプと箱をつけて壱本拾四弗位に卸屋に売り 卸屋は五割位を儲けて小売屋に 四ヶ月掛にて売渡す故結局壱本小売値卅弗位になるとの事に候 但し中々に掛引(駆け引き)の強き人に候間那邊まで真実なるや小生には一寸不明に有之候」(1932(昭和 7)年 12 月 12 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>82</sup> 「ボストンの有力百貨店中スターン百貨店は安物より上等品を売り捌き易き店に候」(1932(昭和 7)年 3 月 11 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>83</sup> 「ジョルダンアーシユ店へ只今交渉中これも近日中にまとまると存じ申候」(1932(昭和 7)年 3 月 11 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>84</sup> 「ロスアンゼルス市のロビンソン百貨店へ安首輪を五十本程貸して只今売り出しをやりおり候…桑港のホワイトハウス百貨店へも相談中に御座候…シカゴ市ヒラデルフィア市の両市は不景気殊に深刻に口只今も九鬼君を小生代理としてシカゴ市へ行商致させおり候へ共(イースター売り出しの為)面白くまいらず候」(1932(昭和 7)年 3 月 11 日瀬尾

イトハウス百貨店へと地方にも顧客を拡げているが、シカゴ、フィラデルフィアは深刻な不景気状態とある。

1932(昭和7)年の11月はフランクリン・ローズベルトが大統領当選となる。大統領選後は商売がなくなるのが通例とあるが、全体の市況は11月20日以降多忙状態とある<sup>85</sup>。その要因としては、価格崩壊が止まらず、単価が下がり、量が拡大したこと、中部・東部へのエリアが拡大したこと、小口の顧客が増えたことをあげている<sup>86</sup>。

メーシー百貨店の販売は不調で、メーシーの売上は昨年比で1/10にまで落ち込んでいる。これは模造真珠玉<sup>87</sup>があまりも激しく価格が崩壊したため、模造真珠店が養殖真珠店に鞍替えし、養殖真円ネックレスまで取扱いする店舗まで出始めている<sup>88</sup>からであるとしている。模造真珠には、低価格の嗜好品離れがおこるほどの極端な価格崩壊があり、人々の嗜好は本物である養殖真珠に向かったものと思われる。以下の1932(昭和7)年6月の瀬尾壽三が銀座にあてた電報に、その確証がつかめる。

大玉受け取った(此は山中の岡田に託したる品物)難有う 以前の分は横浜礼吉持参してここにはないが見込み十分ある…中略…この玉の上物で最大の首環ほしい秋に売れる…中略…ここ景気悪い故に安物の為に値高き品は急いででは売れる<sup>89</sup>

大玉の真珠をみて、充分にその販売の見込みをえて、玉の上物で最大のネックレスがほしい、急ぎ送れという内容である。ニューヨークでは景気が悪いうえに安物が多

---

壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>85</sup> 「当地一般景況は相変らず不印にて大統領改選後商売は一時になくなり一般の予期に反する事著しき物有之候 其後十一月廿日より一般の不況とは異なり当店は非常に多忙と相成り一同毎日午前 八時半より午後七時過迄仕事をして其日くの仕事が片付かず」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>86</sup> 「商品の値段の著しき下落の為に如斯多忙には候へ共金額は一向に昇らず又毎日入り来る注文も市内といい又東部中部の諸都よりといい二三の百貨店を例外として多くは小商売なる為壺本式本という小口が多く手数と時間と費用の割合に成績上らず小生共も非常に失望致しおり候」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>87</sup> これについては第9章で詳述する。

<sup>88</sup> 「各百貨店の御木本品は活発ならず小生にも考えあり候 これには二三の原因有之候 順次申上べく候 メーシーの如き昨年の拾分の一位に御座候 最近の新しき傾向としてイミテーション玉が養玉の安値に押されて順次に商売替えをして真円首ワも取り扱い出し申し候」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>89</sup> 1932(昭和7)年6月6日池田嘉吉銀座書簡。これは幸吉にあてて送った書簡で、文中の括弧書きは池田嘉吉書き添えである。山中とは山中商会であり、岡田が帰朝したときに池田嘉吉が岡田に見本品として手渡しを託したものである。

く出回っている。そのために反って高いものが売れるとある。

模造真珠から養殖真珠店への鞍替えの大きい店はヘラー商会の他に、レース・クリステール商会 (Leys Christy, Co.) とジャック・フェルゼンフェルド商会 (JACK FELZENFELD, Co.) があり、その取引も今後益々増加していくと見込んでいる<sup>90</sup>。これらの店はヘラー商会とは異なり、日本に直接買付けができる店ではなく、商品もヘラー商会が扱うものよりも上等品を求めている。

前述の諸店<sup>91</sup>ともパロクは駄目にて薄玉にても丸々キズなき品を求めおり候来年は安物の大量販売の見込つき申候 総て正月の商売故大至急送品願上候」「近来四十円以下の丸首輪多量に買度客二三あり 皆一月の商売なり相当売れる見込故出来る丈多量に送られたし

以上のように本国に在庫の供給を依頼している。また、その後も在庫送品については再三の督促をしている。商材が不足するほどに市況は改善されていくのがわかる。クリスマス商戦にむけての商材の依頼内容を以下にみたい。

クリスマス時期に入りてより極上品と五十弗以下の品物のみの需要有之中間品捌けず候此の夏頃申し上げたる如く極大首ワの注文三、四有之候へ共手持品などもなくみすみす商売をのがしおり候 下等品もヘラーの如くに一束として買はれてしまえば他に売る品物もなく前葉の如くロス店<sup>92</sup>行きの品物まで横取りして売りおり本日横浜君より猛烈なる抗議を申し込まれ閉口致しおり候<sup>93</sup>

この内容から、先のヘラー商会の類のグループのように低価格の商材だけでなく、極上の高額品の商材も依頼してくる顧客も現れ、低価格品と高価格品の商品の二極

---

<sup>90</sup> 「大いなる店にてヘラー及び下町にて一軒既に当店と交渉(レース・クリステール商会 Leys Christy, Co.)を始めおり候 以上の二軒の外にジャック・フェルゼンフェルド商会 JACK FELZENFELDF, Co.とも既に商売致しおり候 此の傾向は今後益々増加する事と存申候」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>91</sup> レース・クリステール商会 Leys Christy, Co. とジャック・フェルゼンフェルド商会 JACK FELZENFELDF, Co. の2件で「フェルゼンフェルド商会へはパロクのみを既に六百弗程商売致し申し候へ共 最近の便りによればパロクは売れぬ由にて丸のみを買度様申しおり候」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾書簡)と、パロクが売れたのは例外で、真円養殖玉を送品するよう求めている。

<sup>92</sup> ロサンゼルス支店は1931(昭和6)年に開設している。

<sup>93</sup> 1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。



化が見られる。

この結果、12月には昨年の30%増の売上があったと報告している。これは「案外の尻はね<sup>94</sup>」で、「正月に入りてよりの一般傾向は「不安」の忒字に尽き候」とあり、売上状況が回復にあるが、大恐慌の不安は払拭されていない。1月に既に3件の破産があり、今日も支払い延期を求める顧客がある。商品を引き取ったので損害はないが、近頃は誰と商売していいかわからず現金でない限り嚴重な検査が必要とある<sup>95</sup>。1月は事務所移転と重なったことと、他の要因で6,000ドルに落ち込んだ<sup>96</sup>と説明している。上半期の見込みも「本年度商売見込は最初の六ヶ月間位は前年に無理しある破綻が追々に出て可なりに不況なるべく候」<sup>97</sup>と、さらに顧客の破綻が増えることを懸念している。「九月以後の商売は却って少し見直すならんと信じ申候」<sup>98</sup>とある。下半期の販売についても見直しが必要と案じながらも、大切なのはこの1年、2年で、これを切り抜けることができればと来年以降の希望を溢れさせている<sup>99</sup>。

その他の活動として慈善活動への参加がある。グリーンニッチ・カントリー・クラブにて1932(昭和7)年12月2日から4日まで開催される当地の富裕層が集まる慈善バザーに出品の機会を得て、瀬尾は選りすぐりの最高級品から25ドルまでのネックレスを50本出品する。慈善バザーの主催者は650ドルを売上げている。販売は主催者に委ねられ、その売上の25%が寄付金にまわされる。そのため50%高く値付けして

---

<sup>94</sup> 「十二月は案外に「尻はね」にて結果は昨年(五年度)の十二月に比して約参割強余計の商売仕り候」(1932(昭和7)年1月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>95</sup> 「正月に入りてよりの一般傾向は「不安」の忒字に尽き申候 御木本の得意先にも既に参軒の破産を出し本日又有軒支払延期を求めおり候 只今迄の處皆都合よく貸金を取立又は取立得る見込有之候へ共 本日の分は小額引き掛り申候間 止むを得ず品物引取り申候 壹百五十弗足らずの小商売に御座候へ共正月の事故不愉快に御座候 但し返品に御座候間損害は無之候 近来の傾向として何人を相手として商売して宜 敷や実に心配にて現金売以外は嚴重に検査 致し申候」(1932(昭和7)年1月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>96</sup> 「壹月は本日迄にて六千弗弱これは案外の不成績に有之候」「移転の多忙さの後へ東京よりの電報にて小生準備に忙殺せられ其後四五日程一寸頑固なる風邪に取り付かれ発熱卅九度に達する等にて 商売の方が一寸御留守になりたる等も一部の原因に有之候」(1932(昭和7)年1月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡書簡)。

<sup>97</sup> 1932(昭和7)年1月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>98</sup> 同上。

<sup>99</sup> 「小生は来年以後を本当に楽しみおり候 此の大切なる壹貳ヶ年を過失なく切り抜け得れば御主人年来の御希望に副う如き商売も初めて産まれて来るならんと信じおり候 昨年の初めに比して小生の見込は余程希望に満ちおり候」(1932(昭和7)年1月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

いる。このあたりは抜け目がない。売上の内容は単価の低いものばかり<sup>100</sup>で、市況の回復はあるものの富裕層の高額品への買い控えがありと恐慌の根深さがみられるものの、1932年12月には「只今紐育店には次の品は一本もなく毎日の商売に非常に困りおり候<sup>101</sup>」と、在庫切れとなるまでの市況の回復がみられる。

以上の書簡のなかから、当時のニューヨーク支店でおこなわれていたまさに生々しい市場活動をみてきた。書簡に登場するニューヨーク支店の顧客を整理してみると以下の表6-2のとおりである。

表6-2 瀬尾書簡から捉えられるニューヨーク支店のチャネルと顧客一覧

卸売・代理商	小売業	最終顧客	備考	場所
ヘラー商会	卸売			ニューヨーク
モリムラ・ブラザーズ	商社		御木本の通関業務他、小売サポート販売	ニューヨーク
	ワナメーカー	百貨店	幸吉との商談により取引開始	フィラデルフィア
	ディファニー	宝石小売商	クンツ博士	ディファニー副社長 ニューヨーク
	カルチェ	宝石小売商		紹介を通じてのアプローチのみ ニューヨーク
	店名不明（アーノルドコンステール百貨店の出典）	百貨店		第五街五十六丁目スチュアート（山中商会付近） ニューヨーク
	アーノルドコンステール	百貨店		信用調査済み ニューヨーク
	メーシー	百貨店		恐慌後の不況から取引開始 ニューヨーク
マックスフロード宝飾商会	小売商（不明）			ニューヨーク
シユーリーブ商会	宝石中継商			ニューヨーク
イークレット商会	宝石中継商			ニューヨーク
ルー・ロエフ	宝石中継商	ザックス	百貨店	ザックスに代理商を通じて納品 フィラデルフィア
ムニーツゼン	宝石中継商	ザックス	百貨店	ザックスに代理商を通じて納品 フィラデルフィア
ソロモン	宝石中継商			手形問題 フィラデルフィア
サトロウ氏(Joe Satlow)	宝石中継商			天然真珠と偽り販売
デルブルゴ	宝石中継商			天然真珠と偽り販売
			バンダービルド	コンタクト経路不明1927年12月 ニューヨーク
	山中商会	古美術小売	バンダリップ	カルチェ顧客
	山中商会		クラーク	大口顧客アービング銀行支配人
	山中商会		マーティン老夫婦	大口顧客
天野商会	雑貨商			ニューヨーク
ニューマーク商会				ニューヨーク
ラ・パーフエクシジョン商会				銀行不渡り、現金取引を検討
レース・クリステル商会 (Leys Christy, Co.)				模倣真珠店から養殖真珠へ
ジャック・フェルゼンフェルド商会 (JACK FELZENFELDF, Co)				模倣真珠店から養殖真珠へ
	スターン	百貨店		ボストン
	ジャルダンアージュ店	不明		ボストン
	ロビンソン	百貨店		ロサンゼルス
	ホワイトハウス	百貨店		フィラデルフィア シカゴ
				店名不明：瀬尾・九鬼出張
日本協会	非営利組織		会員	ニューヨーク
グリーンニッチカントリークラブバザー	非営利組織		会員	スタンレーサー夫人の紹介 コネチカット州

<sup>100</sup> 「不況の折柄故金持連も真珠を買ふ事に遠慮がありたる由にて結局安いもののみ(二百弗以下の品)売れたる訳に御座候」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>101</sup> 1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

出所：真珠博物館蔵，瀬尾壽三ニューヨーク書簡をもとに筆者作成。

顧客には，他の卸売顧客のチャネルを使った BtoC の顧客や邦人組織の会員も存在するが，主体は小売業ではない。ニューヨーク支店の事業の主体はあくまで BtoB の卸売を主体とする業態である。支店を開設の時には，代理店であったヘラー商会は一取引先となり，御木本は中継商のような 2 次卸売，直接の宝飾専門小売店や百貨店へ販路を拡大していった。しかし，大恐慌によって価格破壊に巻き込まれ，本来は意図したものではない価格志向にむかってしまう。そのなかにも御木本は高価格も維持しポジションを高めようとしていた姿がみえる。市場は低価格と高価格の二極化にむかうが，あまりにも価格メカニズムが強く働くアメリカ市場では，あまりに激しい価格低下から模造真珠を扱ってきた流通業者や人々の嗜好が本物である養殖真珠に変わっていくという変化があり，御木本にとっての市場好転の局面もみられた。次に，その市場活動の結果を売上数値から確認しておきたい。

### 第 3 節 アメリカ市場の売上状況

1927(昭和 2)年 5 月 2 日に「本日同封の如き手紙をワナメーカー氏に発送仕候 いなやの返事あり次第金有千五百弗位を御送金申上度心得あり候」とある。ワナメーカーに代金請求の手紙を送っており，その入金があれば，日本に 1,500 ドル目処に送金する旨を伝えている。これはその後の 7 月 6 日の書簡で「取りあへず為替安を利用して僅少なながら金五千円也御送金申上置候」とあり，ワナメーカーとの取引の 1,800 ドル 5,000 円を送金したとある。そして，なんとしても売りつけるべく努力しているところで，この手紙をご覧頃には 3 万円ほど送金したい，とある。この時期の入金予定と送金の連絡が多いのは，資金難にある日本に伝えようとしているためである。

1927(昭和 2)年 10 月 28 日の書簡には「本日迄に金弍千五百弗他に月末或は来月始めの入金高約四百弗其他に掛売約弍千四百弗程有之候」10 月 28 日で 2,500 ドル，11 月初に 400 ドルの入金予定で他売掛金 2,400 ドルがある，とあるので，合計すると 10 月の売上は 5,000 ドルあたりとみられる。

1928(昭和 3)年 6 月 21 日の書簡では，5 月約 6,000 ドル，6 月は 21 日時点で 6,100 ドルと報告されている。1928(昭和 3)年 12 月に 2 万ドル弱あったものが，1929(昭和 4)年 1 月 10 日の段階で 3,500 ドルと，昨年の 1928 年 12 月中旬に株式の崩落があり景気が意外のうちに沈んだ，昨年の 1 月並みにいけば良い方だ，と伝えている。大恐慌の始まりは 1929 年 10 月 24 日のブラック・サザデーであるが，その前にも大恐慌の気配はあったのかもしれない。

1929(昭和4)年4月売上高は1万ドル弱、5月24日迄で約12,000ドル弱<sup>102</sup>、結局5月は24日から1,000ドル下がるも、昨年の2倍の11,000ドルとなった。同年6月20日書簡で、6月6日からニューヨークは異常な猛暑で殆ど商売がなかったとある。6月20日までの売上は5,500ドルで、目下1,500ドルのネックレス1本とサックスに2,000ドルの取引がまとまる予定とある。このようなかたちで営業活動の結果と見通しを報告している。

続いて「当地六月商売は約七千五百弗位例によって誠に恥かしき次第に候<sup>103</sup>」「殆ど商売も休業同様にて本月の如き僅か四千弗足らずにて申上げるも苦痛に存じ居り候<sup>104</sup>」とあり、そのなかの保険額の説明<sup>105</sup>からニューヨーク支店の在庫額はおよそ5万ドルとみられる。

---

<sup>102</sup> 1929(昭和4)年5月24日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>103</sup> 1931(昭和6)年7月1日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>104</sup> 「フーバー大統領の時局救済案も仏蘭西の一蹴に遭いて骨抜案となり市場は又々大沈静に返り従って商況も夏枯と相俟って殆ど商売も休業同様にて本月の如き僅か四千弗足らずにて申上げるも苦痛に存じ居り候 来月再来月も殆んど同様なるべく十月迄は先づ駄目と思はれ申候」(1931(昭和6)年7月28日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。フーバー大統領の各国政府間の債務支払一年延期を勧告した「フーバー・モラトリアム」のことをいっている。すでに時遅しで、世界に恐慌が広がり、アメリカの商況も悪くなっている様子がわかる。

<sup>105</sup> 在庫金額は5万ドルであるが、10万ドルでも保険料は75ドルしか変わらないので、10万ドル保険料1,125ドルとある。在庫はコストか販売相当額かは不明、販売額としても商品回転日数は180日程度と考えられる。「一保険の件 当店持品物保険の件は前便に簡単に申上候通り本月七日口替を仕り当地にてセントポール保険会社へ手持品拾萬弗として保険仕り此保険料は千式百式十五弗に有之候 詳しき計算は前に便に申上置候間御高覧願上候 手持品拾萬弗と五萬弗との保険料の差は僅に七十五弗に候間 結局次の五萬弗は七十五弗にて保険する事に相成候」「度の保険のうち昨年と変わりたる事は飛行便にて送る品物は含まず(これは必要に応じて別に保険する答)且つ夜間店の金庫へは品物を残さぬ約束に取計らいたる事のみにて他は全部同一条件にてストックが三倍したるに比して保険料は可なりに安く運びたる積りに御座候(昨年約九百弗) 従って只今まで借用しおれる銀行の抽斗 には不足且つ不十分に候間 約三倍の容積のものを取り換え申し候 品物持出しの保険は一回壹萬弗迄と計らい置候」(1931(昭和6)年7月28日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。保険料は、昨年は900ドルであるが、3倍の在庫で1,125ドルとなった。条件を変更し、飛行機便の輸送は適応外、一回の持ち出しは10,000ドルまで、夜間は店の金庫には品物を残さないという条件に変更した。現在の銀行の引出しでは、容積が不足するので、3倍の大きさに変更したとある。商品は夜間金庫に預けていたことになる。

10月には商況は少し改善し、7,000ドルに達しているが、「集金は非常に困難にて一流の店も支払い呉れず強いて集金に勉めれば半分位は支払ひてもあとを非常に引張り且つ後口の商売に悪影響を及ぼす始末にて小生も大頭痛に御座候」とあり、無理に回収に走れば、次の取引に影響する難しさを伝えている。日本から15,000円の送金要請があるが、ニューヨークの銀行は宝石商の手形割引には過敏で手形割引による資金調達が難しいと、5,000円の送金をしている<sup>106</sup>。

1931(昭和6)年11月3日の書簡になると「拾月中旬小生帰紐後の紐育商況は漸次好調に向ひおり九月留守中の売上高約参千弗未満なるに引換へ約七千弗に達しおり候」と、9月の落ち込みから好転をみせるとあるが、これは単月だけのものかもしれない。1930(昭和5)年のデータが欠落しているので比較はできない。しかし、1929(昭和4)年12月の書簡のなかに昨年との売上対比表が残されている。1931(昭和6)年にも単月売上の増減があったものと思われる。1929(昭和4)年12月書簡の売上対比表と他の書簡から捕捉できる売上数字とあわせたもの、そして、1934(昭和9)年1月1日池田嘉吉銀座書簡<sup>107</sup>から確認できる売上を集計したものが、以下の表6-3である。

表6-3 瀬尾壽三の書簡から読み取れるニューヨーク支店の売上(単位ドル)

---

<sup>106</sup> 「東京店よりの壱万五千円送金の御命令は決して無理ならず小生も可能と思ひ候へ共如何にせん前述の有様にて手形を作らせても銀行は 宝石商の手形には非常に神経過敏にて御木本の信用を以てしても中々全部を割引致し呉れず やむを得ず単に五千円丈ともかく御送付申上置候 只今の處少々手元に集りおり(昨日に強いて集めた結果)候へ共月頭に如何にしても約式千弗 程入用にてあとは送金するに少々不足となり申し候 間又々集金に勉めて月半ば迄に少額にても送金致度考えおり候」(1931(昭和6)年11月3日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)と、日本も資金繰りに苦しんでいる。日本からの資金要請に対して、銀行は宝石価値の下落が激しいものか、宝石商の手形割引には思うように応じていない。

<sup>107</sup> 「八年度売上高を昭和七年度と各月対照にして次に御覽に供し奉候 但昭和七年度分には同年七月以後十一月末迄にロス店売上三千六百弗を含みおり候間左様御承知置被下度候 尚両年度共に内地消費税は既に控除済に有之候間是亦御含みを乞ふ(七年度は六月廿日以降消費税実施)即ち此の両年度を比較する時は紐育店のみにて約二割の売上増加両店を合する時は約四割の売上造化に相成りおり候」(1934(昭和9)年1月1日池田嘉吉銀座書簡)。

ニューヨーク支店									ロサンゼルス支店
年	1927 昭和2年	1928 昭和3年	1929 昭和4年	昨年対比	1931 昭和6年	1932 昭和7年	1932 昭和8年	昨年対比	1932 昭和8年
1月	開設決定	7,523	9,885	131%		11,486	12,580	110%	1,245
2月		6,593	4,587	70%		5,856	11,964	204%	2,928
3月		4,294	9,230	215%		5,498	5,745	104%	1,749
4月		4,966	9,359	188%		10,206	4,704	46%	602
5月		5,936	10,573	178%		3,860	7,096	184%	1,718
6月		7,825	8,339	107%	7,500	5,729	6,576	115%	1,570
7月		5,522	2,901	53%	4,000	20,175	6,615	33%	1,195
8月		3,534	5,230	148%		3,059	7,687	251%	765
9月		5,970	7,305	122%	3,000	997	7,573	760%	1,016
10月	5,000	7,536	7,588	101%	7,000	5,588	10,102	181%	1,399
11月		12,509	7,245	58%		7,254	11,246	155%	1,129
12月		19,713	15,000	76%	前年30%増	7,447	9,040	121%	1,309
合計		91,920	97,243	106%		87,152	100,927	116%	16,625

出所：真珠博物館蔵、瀬尾壽三ニューヨーク書簡をもとに筆者作成。

注)1929(昭和4)年12月は12月19日までの確定売上からの瀬尾壽三の予測値。

昭和7年7月の売上20,175ドルに対して8月の3,059ドル、9月の995ドルの落込みは、6月20日からの10%の消費税の導入によるものである<sup>108</sup>。表の数字は消費税抜きの売上となっている。1932(昭和7)年の後半から回復基調がみられるが、昭和7年7月以降11月までにロサンゼルス支店の売上3,600ドルがある。この時期のロサンゼルス支店の売上はニューヨーク支店に計上されている。ロサンゼルス支店を差し引いたとしても昭和7年が83,552ドルに対して8年が100,927ドルと約20%増、昭和8年度のロサンゼルス支店の売上の16,625ドルを加えると2支店で117,552ドルとなり約35%の増加となる。

また、これらの営業の報告とは別に決算の利益について記録のある書簡が2通ある。ひとつは1929(昭和4)年5月24日で、もうひとつは1932(昭和7)年1月25日である。決算は12月なので1928(昭和3)年度と1931(昭和6)年度の会計期となる。

1928(昭和3)年度の純利益は、11,479ドル42セントで、ニューヨーク州税89ドル79セント、国庫への税金455ドル22セント合計\$545.1セントであり、1932年(昭和6)年度の純利益は、238ドル61セントで、「所得税なし」<sup>109</sup>とある。

しかしながら、1928(昭和3)年度は本当のものとは違い「可なり莫大なるものと相

<sup>108</sup> 「来月より一般装身具に一割の消費税かかることになった」(1932(昭和7)年6月6日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>109</sup> 「決算は相済み申候 前便にて御送り申置候間もはや御覧済と存じ申候 純利益金 貳百参拾八弗六十老仙に御座候本年は所得税なしに有之候」(1932(昭和7)年1月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

成困り申し候」とある。本支店間の商品移動なので、関税対策としてインボイス額面を低くしたことでニューヨーク側の利益となって現れた可能性もある。書簡には、銀座店との経費の付け替えや会計士との話し込み云々<sup>110</sup>とあり、実際にはもっと多くの利益があったものとみえるが、詳細はわからない<sup>111</sup>。

同様に1932(昭和7)年1月25日の書簡にも「勿論これは税務署へ差出したる分に御座候」そして「種々細工も致居候」<sup>112</sup>と、実体をあらわしたものではない。「嚴重に決算する時は可なりの利益」とあり、書簡の日付からまだ1月の段階であり、期末在庫をどのように確定すべきかを「大問題」としている。「原因は度々の値下げによる事勿論に有之候」とあるように、恐慌下での市場の価格崩壊の様子は先にみたとおりで、仮に1931(昭和6)年7月28日書簡から在庫額を勘案して在庫回転率を2回転としてみても在庫額は大きい。評価損をいかに見積もるかで利益は大きく変わってくる。「所得税なし」とあるが、実際の利益はわからない。原価率は不明であるが、極めて付加価値の高い商品を扱っていたと思われる。次に、ニューヨーク支店が扱った商品がどのようなものであったかをみたい。

#### 第4節 アメリカ市場の品揃え状況

1927(昭和2)年7月6日の書簡に「クリスマス売りの為に何卒真珠を御送り被下度候」クリスマス売りの為に何卒真珠を送って下さいとネックレス用の真珠を強く要請している。また、「丸い玉は全部穴明けて願上候」とあり、ヨーロッパと違ってネックレスはクラスプ付<sup>113</sup>でなければ売れないとある。

---

<sup>110</sup> 「此利益高はやや内輪に見積りあり候間 其御積りにて御覽被下度候」そして「東京店よりの諸仕切書はすべて税金関係の為約参分の一に相成候間 会計士の産出したる純利益は本当のものとなり可なり莫大なるものと相成困り申し候へ共とにかく工風し又会計士にも話し込み 純利益額壹萬壹千四百七十九弗 四十二仙と相成それも該当する所得税金□□て」(1929(昭和4)年5月24日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>111</sup> 同1929(昭和4)年5月24日瀬尾書簡に「昭和参年弐月壹日より四年度巷月卅一日迄の決算出来上り候間 別送池田様御手許迄差上置候」とあるが、その資料は残されていない。

<sup>112</sup> 「種々細工も致居候(此分と雖も嚴重に決算する時は可なりの利益となるべく候へ共それでは却って税務署の疑をまねき申すべく候)実際の決算は只今進行中に候へ共棚卸値を如何にすべきかが大問題にて小生も困りおり候 原因は度々の値下げによる事勿論に有之候 もし四月過頃にては御面会の期ありとせば詳しく申上ぐべく候」(1932(昭和7)年1月25日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>113</sup> クラスプとは留め具のことである。同書簡に「幸い一般商売悪しき時故クラスプ屋は喜んで貸し呉れ申し候につき利用致しおり候」とある。これは、ニューヨークの市況は悪いので、クラスプ屋から委託でクラスプを借りられるということであろう。「多だ



ほかにも、アメリカではイギリスではあまり売れない「ロープ」(長いネックレス)が売れる。「色白き玉は少しも売れず」と、これは税金を損しても返送したいぐらいだとある。「色薄く艶悪きは駄目、青味あるは駄目、鼠色又は藍色は一切駄目、真黒の玉はいつにても需要有<sup>114</sup>」「バロクは駄目<sup>115</sup>」とある。1932(昭和7)年の12月の在庫がない時期であっても「残品は色青白き上等品のみ御座候<sup>116</sup>」とあり、青白い真珠はまったく合わないものとあり、アメリカ人の嗜好がみてとれる。1928(昭和3)年12月に日本から出張した池田嘉吉も日本から商品を持ち出した商品の販売状況を報告している。

当月は一番繁忙の様子にて小生持参の品丁度よき時なりし故相当よく…中略…向く品物は三倍位にも売れ居候乍併向かぬ品即ちすす黒きもの即ち鼠色のもの 藤白色 青緑色は当地に不向きに御座候 これは円が弗にならず其以下に相成候

うまくアメリカの販売シーズンに到着したが、アメリカ人に向くものは日本の価格の3倍の価格で販売できるが、スス黒い鼠色、藤白色、青緑色は全く不向きで円がドルにならない。それどころか日本の価格以下になると、アメリカ市場では嗜好に合うかどうかで、大きく価格差に跳ね返ることを伝えている。

これらが商品に関わるところで書簡から引き出せる内容である。書簡から日本で扱っていたような幅の広い品揃えやデザインを凝らした商品はでてこない。ニューヨーク支店の売買の対象になっている商品は、真珠のバラ玉やペアになる真珠そのものと素材加工の少ないネックレスばかりである。

1932(昭和7)年12月12日の書簡に品揃えの範囲が知れる記述がある。販売価格で上等品ネックレス1,500ドルから300ドル、下等品のネックレスが50ドル以下で、特に25ドル以下の商品を送るよう依頼している<sup>117</sup>。恐慌期に低価格商材に向け

---

無人の際一々首輪のさし直しに時間がかかり困り申し候」と自分達でネックレスの差し込みをしなければならないと、人手のかかる手間の難点も添えている。

<sup>114</sup> 1928(昭和3)年6月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>115</sup> 1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。これはバロク(いびつな真珠)のことでヨーロッパでは売れるものがアメリカでは売れていない。

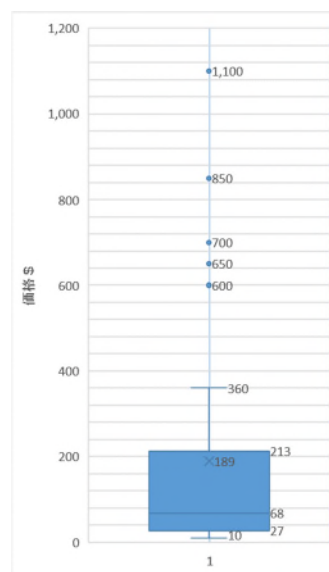
<sup>116</sup> 1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>117</sup> 「一.上等ピンク首ワ一本紐育売値三百弗以上壱千五百弗迄 二.下等品 〃 一本〃 五十弗以下 殊に首(主)として廿五弗以下の品物 黒真珠御持合せに候はば傷なき黒色のもののみ(鉄色は 不向につき不用)御送付方至急願上候 主として胸釦用につき対にして(出来れば)願上候 サイズは六グレーン以上」1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

て裾野が広がったもので、同じネックレスでも上と下とのグレードの幅にはかなりの開きがある。1933(昭和8)年10月7日の瀬尾壽三の書簡に7月から9月までの第3四半期のネックレスの売上集計が記載されている(表6-4)。夏の7月から9月は最も売上の低くなる時期であるが、売上点数は746点で売上高は23,661ドルである。販売価格の最高額は1,100ドルで、外れ値<sup>118</sup>の360ドル以上が全体の数量の1%で全売上の20%を占める。逆に15ドル以下<sup>119</sup>の点数は385点で全体の約50%で売上の20%を占める。

表6-4 昭和8年7月-9月のニューヨーク支店のネックレス売上集計(単位ドル)

一本値	本数	小計	一本値	本数	小計
1,100	1	1,100	65	2	130
850	1	850	60	15	900
700	1	700	55	6	330
650	1	650	50	25	1,250
600	1	600	45	4	180
360	2	720	40	32	2,480
300	1	300	35	34	1,190
250	2	500	30	34	1,020
200	2	400	27.5	3	82.5
180	3	540	25	34	850
140	8	1,120	22.5	7	157.5
120	6	720	20	45	900
110	5	550	18.5	16	296
100	11	1,100	17	29	493
80	9	720	16	12	192
75	4	300	15	124	1,860
70	5	350	14.5以下	261	2,610
<b>合計</b>				<b>746</b>	<b>23,661</b>



出所：真珠博物館蔵，左は瀬尾壽三昭和8年10月7日ニューヨーク書簡より筆者集計，右はその集計表を箱ひげ図に加工。

14.5ドル以下が一括りにされているので単純集計はできないが、ネックレスの平均価格は約31ドル、四分位範囲の中央値189ドルで平均は68ドルである。1年後にはさらに低価格化が進んでいるものと見られ、瀬尾壽三の商品依頼に以下の商況説明がある。

「近来に至りては百貨店は安物にて一定の値段の品物を要求する様に相成(例えば小売値拾七弗五十仙という如き品)其以上又は他の品物は余程上等の百貨店ならでは売行かず候 この反対に一般装身具店に於ては以前より上等の首輪が売れる

<sup>118</sup> 四分位範囲の1.5倍を超えた値を外れ値として表示している。

<sup>119</sup> 集計表では14.5ドル以下は一括りにしてあり、261点で総額2,610ドル、平均は10ドルである。

ようになり且つ全体の商売は装身具店へ移りつつある様に思われ申候これは都合宜敷事にて招来確實なる仲買が生れ来る様に被考候 品物としては中心□グリーン以上(約参分以上)裾は八 九グリーン位(大約一分位)の大首輪は□□ず□□有之将来大量に売れると考えられ候間中心附近傷なき丸玉の首輪出来次第御送り被下度願上候 東京値貳百五十円以上の上等首輪及び五十円以下の安物は特に多量に願上候<sup>120</sup>」

百貨店では7ドル50セントのような安物を要求してくるようになる一方で、装身具店では上等の首輪が売れるようになった。瀬尾壽三は、宝飾品の売上が全体に装身具店にシフトしだしたことを、店舗形態による高級化と低価格化の二極に向かう路線があらわれてきたことを伝えている。特にネックレスの中心部分の真珠の大きさ3分で端が1分以上の大きさがある高級ネックレスは将来需要が高まると予想している。そして、東京価格にして150円以上の高級品と、50円以下の低価格のネックレスを送るよう依頼している。

ネックレス以外は「只今次の注文有之候出来れば 御送付方願上候」とあり顧客注文にあわせて品揃えをおこなっていた向きもみられる。黒真珠は、大きさは6グリーン以上、胸ボタン用にペアになる、傷のない黒で、鉄色は不要とある。他にも、中心25グリーン最小玉10グリーン85個ぐらいのネックレス、三菱玉<sup>121</sup>色かクリーム色、これにペアになる直径10mm位のイヤリング、ブローチ用に8グリーンの黒真珠のペア、12グリーン1つ用とあり、指定が細かい<sup>122</sup>。その後の1933(昭和8)年10月7日に商品依頼にも「セミラウンド型の首輪(少し異型にて異型と丸の間)は値段が高すぎる為売れゆかず候 此の値段は丸に比して半分位が宜しからん」と、異形の真珠は半分ぐらいの価格にしかならず、傷のない真円のネックレス真珠を送るよう指定している。ネックレスの品揃えは深く、ネックレス以外は顧客の引き合いに合わせた範囲の発注で、品揃えの範囲は広がりを抑えている。全体としての品揃えは極めて狭い範囲におさまっていたとみられる。では、これらの商品のプロモーションについてはどうであろうか。次にアメリカ市場でおこなわれたプロモーション活動をみたい。

---

<sup>120</sup> 1933(昭和8)年10月7日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>121</sup> 三菱玉は、第2章の脚注で述べた三菱が南洋で養殖をおこなっている白蝶貝の大玉真珠である。

<sup>122</sup> 「只今次の注文有之候出来れば …(中略)… 一.中心二十五グリーン最小玉拾グリーン八十五個位の大首ワ色上等三菱玉色か少しくリームピンク色 二.これに対となる直径十ミリ位の耳ワ五平玉ペアー巻対三.黒真珠八グリーンの対と十二グリーン位の荖個用胸釦用」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

## 第5節 アメリカ市場のプロモーション状況

市場では天然真珠と模造真珠の二つの真珠のタイプが認識されていた。養殖真珠をいかにして販売するかについてはヘラー商会が広告を必要とすると主張していた。この瀬尾壽三のヘラー商会との商談の前に、幸吉とのあいだで養殖真珠が天然真珠と変わらないという理解を得るために、養殖真珠の説明書を作ることが検討されていた。

紐育御出立当時懸案になり候説明書印刷の件其後 着々進行し表紙も全然衣匠を新に致し記事も小生の考えにては大いに新味を入れたつものに御座候出来次第御送り申上べく候間御批判願上候 真珠の切断面も御希望通りに種の小さきを見付申し候<sup>123</sup>

養殖真珠が天然真珠と変わらないものに見せるため、養殖真珠の説明書用にわざわざ養殖真珠の切断面に見える「核(種)」の小さいものを用意したとある。

そして、その結果は、「先月廿二日頃より地方へ送りたいる例の説明書に対して俄然として反響あり 毎日三四通の問合せ状に対して小生一々返事を認め出す始末に出商売も出来ず閉口致し申候<sup>124</sup>」とある。送付数は3,000部で費用は560ドル、送料は1部につき1銭5厘で、9月20日頃にニューヨークと地方に半々で送付したが、ニューヨークからの問い合わせはないが地方からの反響が大きかったとある。毎日34通の問い合わせ状がくるほど効果は高く、それにいちいち返事を書く始末で商売もできずにいる<sup>125</sup>とある。

また、このときの消費者へのダイレクト・メーリングにあたり、説得力の効果を高めるよう他のプロモーションとの連動にも動いている。

小生の考えにては此上は今月末頃直接に上流客に説明書に手紙をつけて配り仲介者抜きで商売する外致し方なしと存知申し候間 此の手配中に御座候「即ち一般顧客側に御木本真珠の何物たるかを了解せしめ客側より要求せしむる手段しか致し方無之候<sup>126</sup>」そして「従って例のゼオフィックマガジンの如きへの公告は最も大切な

---

<sup>123</sup> 1927(昭和2)年7月6日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>124</sup> 1927(昭和2)年10月7日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>125</sup> 1927(昭和2)年10月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡に、横浜君に手紙のほうを一切任そうかと思っているが、安心して任せることができないので、自分自身でこれにあたっているが、その間に客もくる「誠に困り申し候」とあるので、支店には訪問顧客が少なくなかったのかもしれない。

<sup>126</sup> 1927(昭和2)年10月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

るべきかと存知申し候<sup>127</sup>

消費者を説得するために、権威ある雑誌への広告を考えている。この雑誌はジオグラフィックであり、これを始めるには、商売気を外して宮島先生の学問的な内容を通俗的に書くことが肝要と、権威による影響力とわかりやすさによる説得を必要としている<sup>128</sup>。

他には、見せる場を設けることとダイレクト・メーリングを組み合わせたプロモーションを行っている。支店を設置した頃は、五番街で御木本の養殖真珠を店頭在庫してくれる店舗はなかった。そのため山中商会にウィンドウ・ディスプレイを依頼している。

止むを得ず山中商会の飾り窓へ美しき首輪台を並べて式本程陳列して貰う事に相談をまとめ只今実行中に御座候 山中商会にては此の暮のカタログ中へ美しき案内状を六千枚はさみ込み呉れ申し候<sup>129</sup>

このときには山中商会は五番街の一等地にギャラリーを構えている(図 6-2)<sup>130</sup>。山中商会は古美術商であり宝飾店ではない。そのためネックレスを見せる什器を新たに製作している。そして山中商会の顧客にむけた冬のカタログのなかに 6,000 枚の案内状を入れてもらい、目抜き通りでの御木本真珠の展示とその案内状による販売促進を試みている。「美しきスタンドを式個作り山中商会へ依頼して陳列窓へ並べ…中

---

<sup>127</sup> 同上。

<sup>128</sup> これはホランド氏によるジオグラフィック誌への掲載であるが、これには、幸吉が訪米で最初に面会をもとめたジョルダン博士による「サイエンティフィック・アメリカン」10月号に、御木本の養殖真珠が記載されたという前置きがある。

「サイエンティフィック・アメリカン」(科学雑誌にして主として中流より上の人に読まれたる勢力ある雑誌)の拾月号に御木本の養殖真珠につきジョルダン博士の記事あり当方としては非常に助けとなり申し候間紐育支店の名に於て礼状差出しおき候」しかし、「ホランド氏の原稿はあまり御木本の名前が多すぎたる為か採用せられず返却」と幾分「ミキモト」の宣伝が強すぎたようである。これは、あとで「旅行」という雑誌(「紐育にて相当に名高き雑誌に候」)へ転用したとある(1927(昭和2)年10月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>129</sup> 1927(昭和2)年10月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>130</sup> 朽木(2011)には、1917年11月5番街の中でも一等地のアッパー・フィフスアベニューのロックフェラービルに移転している。得意客のジョン・ロックフェラー2世が設計した7階建のシャトー風建物で、聖トマス教会とトゥオンブリー邸の間にあったと記されている。

略…窓へ陳列以来問合せ非常に多き由に御座候 尤も未だ商売はなき由に候<sup>131</sup>」とある。問い合わせは増えたが、売上には結びついていないとある。

図 6-2 山中商会のニューヨーク五番街店舗の外観



出所：朽木(2011), 表紙及び裏表紙より転載。

1931(昭和 6)年 7 月 28 日の書簡にも、年末にむけたプロモーションのパンフレットの配布<sup>132</sup>とクリスマスの五番街のウィンドウ・ディスプレイについて記載がある。パンフレットは 10 月末か 11 月初めに配付に 800 ドルをかけ、五番街の郵船会社のショーウィンドウを月 300 ドルで借りるという企画である。恐慌時であり、この 7 月の売上は 4,000 ドル程であった。しかも、夏場の最も売上の低下する時期に、売上の 1/4 のコストをかけたプロモーション計画を練っているのである。このマーケティング策には注目したい。

他のプロモーションとしては、イベントへの参加がある。先の「アメリカ市場での売上状況」で取り上げたコネチカット州グリーニッチでおこなわれた慈善バザーをプロモーションの視点からみてみたい。1932(昭和 7)年 12 月 12 日の書簡によると、グリーニッチは「400 人の大金持ち」と、富裕層の住居エリアである。このグリーニッチカントリークラブでおこなわれる慈善バザー<sup>133</sup>へは、ニューヨーク支店の顧客

<sup>131</sup> 1927(昭和 2)年 10 月 28 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>132</sup> 「十月末か十一月初めに新しきパンフレットの美麗なるを作りこれを各店へ配布する予定に御座候 八百弗程かかる予定に御座候」1931(昭和 6)年 7 月 28 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>133</sup> 「先年黒真珠の首ワを売りとる Mr.スタンレーレーサーという夫人と先年ロックフェラーの寄付金を持って日本へ渡りたるジョージ E ヴィンセント氏の夫人の尽力によるものにて店よりの売子を入れる事を許さず首(主)としてヴィンセント夫人が売却せられた

である Mr.スタンレーレーサーの夫人から出品の招待をうけたものである。また、東京店の顧客であるヘンケル夫人もこの主催委員の一人とある。

このバザーは売上の 25%を寄付するもので出品業者は販売には直接参加できないので、御木本の養殖活動の写真を貸与したとある。バザーにあたり、主催者の一人のヴィンセント夫人は、この前年にロックフェラーの寄付金を持って来日したことがあり、御木本のことについても知っていた。このヴィンセント夫人が御木本の養殖活動を説明によって大盛況を得たとある<sup>134</sup>。このイベントは、御木本ではなく第三者の説得のコミュニケーションを通じることによって、グリーンリッチ富裕層へのパブリシティとなったと思われる。

この時期にアメリカで配付されたパンフレットが数点残っている。図 6-3 のパンフレットにはシカゴ、ロサンゼルス支店の記載がありサンフランシスコ支店がないので、1933(昭和 8)年から 1937(昭和 12)年のあいだのものと思われる。

図 6-3 御木本のアメリカ版のパンフレット



るものに御座候」1932(昭和 7)年 12 月 12 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>134</sup> 「勿論活動写真を貸与して同夫人が幸いに御木本の事を承知致しおられ候間 夫人の説明にて大盛況に終り申し候」1932(昭和 7)年 12 月 12 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。





出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

イラストをメインに配置した体裁でアイキャッチされ、養殖真珠がネックレスとなる過程がわかりやすく説明されている。以下の図 6-4 のパンフレットはサンフランシスコ支店の記載があるので、1937(昭和 12)年以降のものである。

図 6-4 御木本のアメリカ版パンフレット



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

このパンフレットには日本の養殖場とその位置の記載がある。養殖真珠が天然真珠と同様に、海女の手によって海から採取される様子が写真を使って説明されている。どちらも日本のカタログにあるような製品とその品番記載はなく、養殖真珠そのものを説明するパンフレットとなっている。これは最初に幸吉とヘラー商会のあいだで計画されたパンフレットではないが、この最初に発案されたプロモーション企画はその後も継続されていたことがわかる。最後にニューヨーク支店の店舗と人員の

状況について述べておきたい。

## 第6節 ニューヨーク支店の店舗と人員配置状況

この章のはじめに述べたようにニューヨーク支店は五番街のデルモニコビル21階にあった。1927(昭和2)年7月2日の書簡に「当方一同即ち小生 横浜 山岡<sup>135</sup>ともに無事で毎日勉強致しおり候」とあるので、3人体制の事務所であるとわかる<sup>136</sup>。真珠の選別には北側の窓が大切であるが<sup>137</sup>、1929(昭和4)年5月24日の書簡に、隣のホテルが売却され事務所用ビルとなり純白に塗りかえられたことで日光の反射が激しくなり、真珠を見極める選別には不適切となったと移転について記載がある。

移転の承諾を得るには時間がかかり、再び1931(昭和6)年7月28日に、幸吉にこの移転の了解をもらうために詳細が書かれている。現在の店舗では、真珠の見分けに難儀があることと、一人増員したことで手狭になったこと、恐慌によって事務所が安くかりられることをあげ、具体的なコストと店舗の計画見取り図(図6-5)を添付して、幸吉に移転の承諾を督促している。

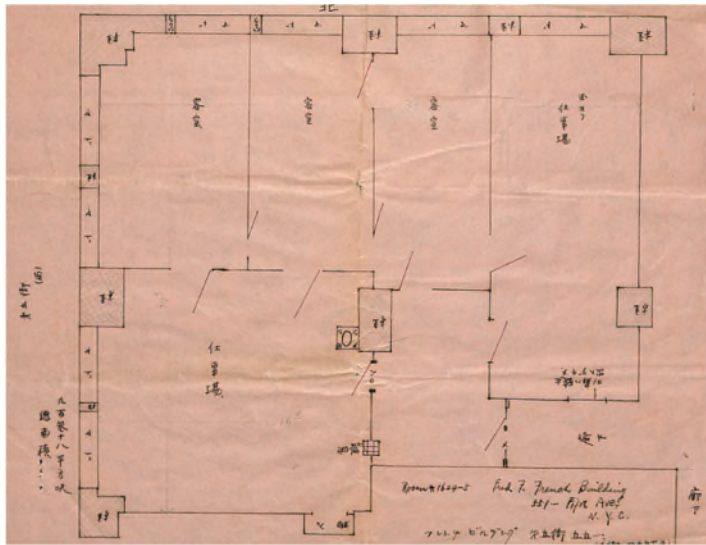
デルモニコビルの家賃は1平方フィート5ドル(12階北西の角で、480平方フィート約44.6㎡、北窓は3ヵ所)に対して、候補地の家賃は1平方フィート3ドル55セントから75セントである。場所は5番街45丁目フレンチビルディング16階で、935平方フィート約86.9㎡と3倍の広さがあり、西は5番街に面し北側に窓が4ヵ所で、それに合わせて3室の商談用室の他に真珠選別用と事務所仕事用の2室がある。5年契約で家賃は、3年間は3,300ドル(月275ドル)を、次の2年は3,500ドル(月292ドル)となっている。すでに1932(昭和7)年1月15日の移転を予定しているとある。

図6-5 ニューヨークフレンチビルディング17階店舗計画見取り図

<sup>135</sup> 1927(昭和2)年10月12日ニューヨーク瀬尾書簡。山岡は6月初旬から店で働いている学生であり、「山岡君は先月廿五日限りにて学校へ帰る予定に御座候處海軍側より練習艦隊来航につき山岡を貸し呉る様にと再三再四片岡主計長を以て懸合あり止むを得ず十八日限り当方とは別れ申候 何分海軍側に先約ありしを無理に当方に取りし形に御座候」と、1927(昭和2)年10月18日に退店している。

<sup>136</sup> ミキモト社史(1994,87頁)。ニューヨーク支店は昭和17年閉鎖となる。

<sup>137</sup> 選別には自然の柔らかい安定した光を重視していた。現在の状況であるが、自然の産物である真珠に同じ物はなく、球状や傷やへこみ、光沢、色合い、真珠層の厚さなど約30段階に及ぶ選別があり、基礎が身につくまで3年以上かかり、その間は一粒一粒をひたすら見続け修業するとある(日本経済新聞2016年1月26日)。



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

そして、この事務所の外観を示すパンフレットが 2016 年に新たに見つかった(図 6-6)<sup>138</sup>。場所は商用に利便性高い 5 番街大通りに面した場所にあつて高層で極めて目立った建物である。

図 6-6 ニューヨーク支店フレンチビルディング外観図



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

<sup>138</sup> これは第 5 章の図 5-23 2016 年に見つかったパンフレットに記載されているニューヨーク支店のものである。

日本の銀座店が多忙となり、社員の横浜を戻すことになるが、その後任に東京の山田君の下にいる田辺四郎かもしくは若き社員を希望している。「せめて半ヶ月か一月にても小売より卸部に移して首輪のサシ方玉の大体の鑑別を習はせ御送り被下度願上候<sup>139</sup>」と真珠をネックレスに仕上げる技術をもった者を要求しているので、支店業務は販売だけでなく、半製品を輸入して完成品にする工務作業も職務に入るとわかる。

瀬尾の赴任当初より人員の問題にも手をやいている<sup>140</sup>。瀬尾と横浜の両名は渉外が多く、人の配置に頭を悩ませていたことが書簡の端々にある<sup>141</sup>。白金屋の手代に目

---

<sup>139</sup> 1927(昭和2)年12月29日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>140</sup> 「売子採用の件御承諾被下謝上候只今物色中に候へ共適當なる人物なく困りおり候矢を立てた人は白金屋の手代に候へ共一年約老萬弗の収入ある由にて一寸手を引き申候いづれ其うちに御報告申上べく候 山岡君は六月初旬より店に働きおり候 但し同人は九月の廿四日にて切上度希望に御座候間 承諾致置候」(1927(昭和2)年7月6日ニューヨーク瀬尾壽三書簡)。

<sup>141</sup> 瀬尾の月給は600ドルである。しかしながら瀬尾はこれにはかなり不満を示し、50ドルの昇給を得ていることが池田嘉吉の書簡からわかる。「瀬尾の近状につき詳述致来候 近来少しく生意気になり居る点あり 東京店を見縊り月給六百弗支給に不平を持ち自分を尊大振る性格あり 三井 三菱 山中支店長と同じ様な生活をややもすればしたがる気味あるなど 相当はげしき文句ある手紙に有之候 瀬尾の性格は一寸「ミエボー」の性格にて注意せば宜敷候も監督なければ一人で委し切れることも如何と存候 何分月に五阡弗か一万弗位の商売故まだまだ月給に不平を云う時期にあらず 妻子を渡米さして貰う其事が感謝す可きに手当に不平を云う如き心得違に御座候 五拾弗増額致置候故当分此にて勉強す可き事と存候」(1928(昭和3)年6月10日池田嘉吉銀座書簡)とあり、池田嘉吉からは、5,000ドルや10,000ドルの売上で妻子も渡米しながら不平をいうのは心得違いと、瀬尾への評価は厳しい。

この年の12月の池田のニューヨーク出張には「瀬尾の居る所は百六丁目「リバーサイドドライブ」の「アパートメント」にて曾て久米君より聞きたる話に此辺の「アパート」に住む連中は皆金持の夫婦の住む所なりとの事 左すれば御木本の紐育に於ける位置も進歩したと云う可しと存候 尤も米国は世界大戦以来殆ど隔世の如き進歩発展したるもの故今より拾五年前の話などを以て比較する如きは間違いたる事なるが兎に角御木本も当地に於て Fifth Avenue(紐育の銀座)に店を持ち支配人が「リバーサイドドライブ」に「アパート」を持ちて夫婦子供で暮して居ると云えば先ず上等の部に御座候 そこで各月の手当の事に御座候 紐育の如き所へ紐育のみならず倫敦でも巴里でも同様に存居候へでは如何様にも実は暮し口候 独身にて貳百弗以上いくらでも暮せるし夫婦小供にて六百弗以上いくらでも暮せる制限無之候」(1928(昭和3)年12月26日池田嘉吉ニューヨーク書簡)とある。フィフスアベニューに店をもちその支配人が富裕層の住

を付けていたが、年俸で1万ドルが必要とわかり採用に躊躇し、ちょっとした手紙でも書ける小僧でも週3,4ドル(月25ドル)が必要<sup>142</sup>とあり、人の採用についてモリムラ・ブラザーズの村中氏に相談している。これには、気長に探すしかないといわれ、幸吉からは電報でアメリカ人にせよと返事を受けるが、月給も多く出たくない<sup>143</sup>と、売り子も小僧も探せない状態にある。

1931(昭和6)年7月1日の書簡では、二流の者であっても自社で育成していくしかないという方針に変わり<sup>144</sup>、現地人の採用<sup>145</sup>となっている。まず、1932(昭和7)年12月に Miss Mildred Grant という21歳の女性のタイピストを雇用している。また、1931(昭和6)年7月28日で損害保険を切りかえたおりに「品物持出しの保険は一回壹萬弗迄と計らい置候 これは小生九鬼田辺グレーサー各氏ともに効力有之候<sup>146</sup>」とあるので、現地人のグレーサーを雇い、瀬尾、九鬼、田辺、グレーサー<sup>147</sup>の4人で営業を担当していたとわかる。

モリムラ・ブラザーズでも現地人の採用に葛藤はあったが、現地のアメリカ人を採用することで業務が円滑になり業績を伸ばしている<sup>148</sup>。支店の運営には現地人のコミュニケーションをもつことが欠かせないということであろう。

---

む106丁目のリバーサイドドライブに妻子と共に住居をもつといえば御木本も上流層にある。独身であればパリ、ロンドンでも200ドルでいくらでも暮らせる。家族であっても600ドルで充分暮らせると評している。

<sup>142</sup>「これを要するに当方の欲する如き人は別に人に雇はれなくも紐育にては結構口活出来る為 売子の照会も小僧の照会も中々困難に御座候」(1927(昭和2)年10月12日ニューヨーク瀬尾書簡)。

<sup>143</sup>「アメリカの男にせよとの返事に接し これも行き悩みおり候これは売子と異なりあまり 月給を沢山出さなく為結局女の方が宜しきかと存じたる」(1927年(昭和2)年10月12日瀬尾書簡)

<sup>144</sup> 1929(昭和4)年12月19日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>145</sup>「一人米国人の婦人を雇入る事に仕り候御承諾を得ず誠に勝手に候へ共右様の始末につき何卒御許し被下度希上候」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾書簡)。

<sup>146</sup> 1931(昭和6)年7月28日瀬尾壽三ニューヨーク書簡

<sup>147</sup> 但しグレーサーは1932(昭和7)年11月で解雇となる。労働規則では2週間の休職期間を有給とある。「グレーサーは十一月限りにて解雇仕り候勿論当地の風習ニより二週間の求職期間を与へることになりおり候間 給料は十二月十六日の金曜日まで与ふる事になり申し候」(1932(昭和7)年12月12日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>148</sup> 砂川(1998, 85-96頁)には、村井保固の提案によりアメリカ人を採用し、セールスマンの募集の公告をだし1888(明治21)年には5人の日本人に対して10人の外国人となり、顧客とのコミュニケーションが大いに改善され売上に寄与したことが記述されている。

以上のニューヨーク支店で行われた市場活動、立地と店舗のレイアウト、そして人員配置からも、アメリカ支店は日本において確立されたような小売業態ではなく、扱い商品を素材型に特化した卸売業態であったことが確認できる。

## 第7節 小括

この章では、アメリカでの現地アプローチからはじめてニューヨーク支店の設置とその市場活動を確認した。ニューヨーク支店の設置以降の活動は Douglas & Craig(1989)のモデルでは「ローカル市場の拡大段階」にあたる。具体的には1926(大正15)年のフィラデルフィア万国博覧会への参加から1934(昭和9)年1月までの御木本のアメリカ市場の活動を、瀬尾の書簡を頼りに関連史料とあわせて追った。第5章のヨーロッパ市場での支店の活動は卸売業であったが、このことはアメリカ市場においても同様に卸売業であったことが確認できた。

チャネルは一流の百貨店や専門店からメーシーや模造真珠を扱う下層の店舗に至るまで、中継ぎ商など流通段階のプレイヤーを含め、現地のアメリカ流通業者に広く委ねられ、ミキモト・パールの浸透を図った。商品はネックレス製品を中心にペア真珠、バラ玉真珠と品揃えはごく限られたものであった。真珠寶飾品でもっとも人気の高いネックレスに絞り、様々なプレイヤーに対応するため、同じネックレスでも1,500ドルから25ドル以下までの格差と、アメリカ人好みの様々な玉の色や形をもっていた。品揃えの範囲は素材型の商品という幅の狭いものであったが、品揃えの深さをもって市場に対応していた。

プロモーションでは、国際博覧会という注目を浴びる国家的イベントにおいて人々を驚嘆させるような芸術的な真珠作品を展示することでミキモトを顕示し、その一方で支店では、養殖真珠についての啓蒙を図るパンフレットを作っていた。商品とプロモーションを絞り、養殖真珠＝本物真珠＝ミキモト・パールという一点に集中する方法で市場浸透を図っていた。

大恐慌は御木本を廉価販売に巻き込んでいったが、また、この大恐慌によって上層の市場からミキモト・パールの採用が拡大していくことになった。しばらくして下層の市場での激しい価格競争に疲弊した流通業者がミキモトパールの採用に入っていくことにもなった。大恐慌は結果として、上層と下層の両方の層からミキモト・パールの採用を広げることとなった。この対応が可能であったのは、御木本が品揃えの幅を真珠素材に限定して深い品揃えをもっていたことにもよる。ミキモト・パールは厚みのあるアメリカ市場の上層からも下層からも利用可能な存在となって市場浸透に結びついたと捉えられる。

この章では、アメリカ市場での未曾有の経済変動を乗り越えて、御木本真珠が市場浸透を遂げていく過程を確認した。次章は、「後期の海外アプローチ」として Douglas

& Craig(1989)のモデルの「ローカル市場の拡大段階」にあたるヨーロッパと他の支店の全体の活動を確認していきたい。



## 第7章 ヨーロッパと他の支店の市場活動

この章は Douglas & Craig(1989)の「ローカル市場の拡大段階」の活動である。第6章で触れなかった後半のアメリカ市場の支店についても追記し、御木本の事業全体が、ローカル市場の拡大期にマルチ・ドメスティック・ビジネスにある状況をみたい。

次節はこの章に用いる史料について説明し、第2節で各支店に配置状況と配置に関連する社員の状況を述べ、御木本の海外ネットワークの全体像を確認する。

以降からは、第6章のアメリカ市場で記述した形式に合わせて、ヨーロッパの市場活動を捉えていくことにする。第3節で海外支店の売上状況を、第4節は海外の支店が扱っていた商品の品揃えについて、第5節は海外支店が作成したパンフレットから商品のプロモーション状況について記述していく。では御木本の海外支店全体を通して「ローカル市場の拡大段階」の市場活動をみていきたい。

### 第1節 昭和戦前期の御木本の史料について

社史や他の二次資料に戦前の海外の状況について記述が少ないことはすでに記したが、昭和期の海外活動の記録となると、二次資料の内容はさらに乏しいものとなる。先に、この章を記述する中心史料となる書簡の全体像を説明しておきたい。現存する昭和に入ってから書簡は、銀座総支配人の池田嘉吉、ニューヨーク支店長の瀬尾壽三、パリ支店長の和田新太郎の3名であり、1927(昭和2)年から1940(昭和15)年の14年間という長期となる。その書簡を年代と月別に整理したものが以下の表7-1である。表の各セルの数字はその月の書簡の本数をあらわしている。数ヶ月にわたって欠落している箇所もあり、1935(昭和10)年は皆無で、1936(昭和11)年は1通のみである。

表7-1 池田嘉吉・瀬尾壽三・和田新太郎の昭和の書簡の年代別一覧表

年代/月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
1927(昭和2)年					(1)		(1)	<1>		(2)		(1)	6
1928(昭和3)年	1	2	3			4(1)		1			1	3	16
1929(昭和4)年	(1)			2	(1)	(1)						(1)	6
1930(昭和5)年			1	1		2	2	3	2[1]		4[1]	6	23
1931(昭和6)年			1				(2)	6	9	4	7(1)	3	33
1932(昭和7)年	2(1) <1>	2(1)	3(1)		3	4	4	2	2	4	2	3(1)	36
1933(昭和8)年	3									(1)		5	9
1934(昭和9)年	7(2)	5	6	1	6	2	6	9	6				50
1934(昭和11)年							1						1
1938(昭和13)年	(1)				1	<1>	2			1		1	7
1940(昭和15)年						(1)	(1)						2

出所：真珠博物館蔵，池田嘉吉，瀬尾壽三，和田新太郎の書簡をもとに筆者作成。

赤字の( )は瀬尾壽三の書簡であり，青字の< >はパリ支店長の和田新太郎の書簡である。和田新太郎の書簡について残されているものは3通のみで，第6章で検討したアメリカ市場のようにチャンネル構築活動を追うことは難しい。しかし，銀座店の総支配人池田嘉吉の書簡の内容は，各支店の状況をうけて幸吉に報告されたものである。直接的ではないが，池田嘉吉の書簡により御木本の事業がグローバルにマルチ・ドメスティック市場の形成にむかって展開を深めていく姿を捉えることができる。

## 第2節 御木本の昭和期のグローバルな販売ネットワーク

この節では，書簡や手記，パンフレットの史料から捉えられる各支店の配置と社員の状況を整理して，御木本がグローバルにどのような販売のネットワークをもっていたのかを確認しておきたい。

### ・ロンドン支店

ロンドン支店は，第5章で確認したように移転を繰り返しながら，1929(昭和4)年にはリージェント・ストリート119番に置かれる。すでに1928(昭和3)年2月29日隆三がロンドン支店に赴任しているが，九鬼勝が隆三の赴任1ヶ月後の3月29日にロンドンに向かって出航している<sup>1</sup>。この時期，隆三はロンドンでの活動を度々池田

<sup>1</sup> 「隆三様よりも書状来り候…中略…倫敦並に紐育に三月廿九日九鬼と同時に瀬尾妻出発さす電報打ち置候」1928(昭和3)年2月29日池田嘉吉銀座書簡。「一時見合せとの電報有之候に付き不取敢其旨郵船会社へ通知致置候 船室は次便でも次々便でも都合出来可申候 女子供の事故十分注意して出発為致度存候」実際には瀬尾の妻子の出発は3月30日となる(1928(昭和3)年3月13日池田嘉吉銀座書簡)。

嘉吉に知らせており、池田嘉吉は「倫敦隆三様より度々手紙来たり候…中略…海外に於て真珠販売を経験せらるる事最必要此□□洋行隆三様の為誠に結構の事と存候<sup>2</sup>」とあり、隆三がロンドンの地で真珠の販売に携わっていることを評価している。

しかし、その3ヶ月後には、第5章でみたとおり「ジョンズもポールもあまり信用しない<sup>3</sup>」という考えにある。池田嘉吉は、隆三の考えの背後に妻の練子の病状が悪く、日本に帰りたいという気持ちにあることを察し<sup>4</sup>、「小生の考えとしては和田夫婦復欧せばよく<sup>5</sup>」と幸吉に伝え、隆三に代わり、日本に戻っている和田新太郎夫婦を再びヨーロッパに戻し、ロンドン支店に配置することを考える。

そして、1930(昭和5)年2月28日には「本日倫敦隆三様へ左の□□差出置候「電承知した 帰り待つ<sup>6</sup>」と、幸吉もロンドンから隆三が戻ることを了解するという電報を打っている。その後の同年6月10日の書簡には「隆三様は毎日出勤 倫敦行首輪作成に熱心せられ居候<sup>7</sup>」とあり、毎日銀座店に出勤してロンドン向けに出荷するネックレスを製作している様子を幸吉に報告している。つまり、この間にロンドン支店は和田新太郎と入れ替わり、隆三のロンドンでの2回目の勤務も1928(昭和3)年3月から1930(昭和5)年6月までの2年ほどであったと考えられる。ただし、隆三はこの赴任中にトムソンと葛谷という二人の社員をロンドン支店に採用している。

1年後の1931(昭和6)年11月に、西川真吉<sup>8</sup>は銀座店にいる隆三と池田嘉吉に手紙を送り「1年間のロンドン勤務」を申し入れている<sup>9</sup>。しかし、これはロンドンでなくパリ支店への勤務となる。「倫敦店の実際状態より考へて店の業務上必要なるのみならず真吉君自身の修業の上より云ふも此際倫敦に一ケ年滞留するよりも此際巴里へ就任して」とある。池田嘉吉は、ロンドンで1年の滞在とさせるよりもパリ支店に就任させるほうを選ぶ。西川真吉は1932(昭和7)年3月に渡欧することとなる。

真珠市場と神戸からイタリアやパリに輸出された養殖真珠の売れ行きの調査を行う上でも、ヨーロッパの商況を知るにはパリにいる方がよいという考えである。その

---

<sup>2</sup> 1928(昭和3)年3月13日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>3</sup> 1928(昭和3)年6月2日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>4</sup> 「最近の手紙並びに容子宛の手紙によれば練子様余り身体丈夫でなく最近保養院に一週間入られたる事もあり 帰国の気分も半分位ある様子にて小生も一寸心配致居候」(1928(昭和3)年6月2日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>5</sup> 1928(昭和3)年6月2日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>6</sup> 1930(昭和5)年2月28日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>7</sup> 1930(昭和5)年6月10日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>8</sup> 西川真吉は真円真珠の養殖に成功させた西川藤吉(幸吉の二女みねの夫)の長男である。

<sup>9</sup> 1931(昭和6)年11月28日池田嘉吉銀座書簡。

ロンドン支店は不況下の厳しい運営状況にあり、その上に隆三が採用したトムソンとの雇用問題がおこっている。「三ヶ年雇ふとの約束ありたり若し此際解雇さるるなら弁護士に願ふて解雇手当を請求する<sup>10</sup>」と、トムソンは解雇の通知に対して不当の訴えをおこしている。これは「書面での契約はない」とするも、隆三の「トムソンは善良な男であり、西川真吉がパリ支店となれば、採用した葛谷も一人となる」との言い分によって、トムソンは継続雇用することに落ち着く。つまり、ロンドン支店は、隆三にかわり和田新太郎、トムソン、葛谷の3人が運営にあたっていたと考えられる。

### ・パリ支店

パリ支店も第5章で確認したように1928(昭和3)年10月にオスマン通り7番にパリ支店が開設される。パリ支店は1930(昭和5)年10月まではオスマン通りにあり、その後、カタログ『眞珠』の住所記載から、リュウ・ドゥルオー34番地に移転しているが、その経緯については史料がなく追えない。パリ支店の活動状況は、書簡を通しての店舗間のやり取りから、グローバルでの過当競争への対応のなかでみられる。これについては第8章の後述としたい。

### ・ボンベイ支店

ボンベイ支店の設置は1929(昭和4)年である。加藤(1963)に、ボンベイ支店は1929(昭和4)年8月に加藤虎之助が鈴木日郎とインドに渡り、9月にボンベイ支店を開設したと記録されている。ボンベイはペルシャ湾の天然真珠の一大集散地である。これは、坂谷芳郎男爵<sup>11</sup>が真珠養殖の事業を国家の専売にする案を立て、「世界に於ける真珠産出の状況」について御木本に諮問するところから始まる。そのなかで、真珠生産地ペルシャ湾の調査をおこなうことが最初の最重要案件となっていた。その調査に加藤虎之助が向かうことになる。加藤虎之助はボンベイから入ってアラビア、ペルシャ湾の調査にむかうが、この過程でボンベイに支店が設置されることになる。

---

<sup>10</sup> 隆三は「書面にて契約したる事なし併し「トムソン」はそんな悪い男に非ず善良な男故此際一ヶ年間雇を継続し其間に将来見込あればよし見込なければ心持よく断ればよし」と1年継続して見極めるとし、また池田嘉吉は「西川真吉を巴里へ就任せしむるとなれば葛谷一人の男子にては心細く「トムソン」留任さす方宜敷からん(1931(昭和6)年11月28日池田嘉吉銀座書簡)」と西川真吉をパリに送るので、葛谷一人では心細いとトムソンは留任となる。

<sup>11</sup> 坂谷芳郎は渋沢栄一の次女「琴子」を娶っている。第3章で記述した「穂積歌子日記」にも、御木本真珠の贈答先として「深川の阪谷家」として登場する。大蔵大臣を努め日露戦争の戦費調達功績によって男爵位(のちに子爵)となる。後に東京市長、会社・学校・団体など多くの事業に関与する。

しかし、一朝一夕に支店の開設に至ったわけではない。ロンドン支店の開設と同じように前段階のシナリオがある。加藤(1963,18頁)から、ボンベイには1925(大正14)年から宝石商のナガルダス氏とニューパール・トレーディング・エージェンシーを設置して直接取引があったことがわかる。これを足がかりに9月25日にツヤイクメモン街のボンベイブリオン、エキスチェンジビル<sup>12</sup>の3階に支店を設置している。これに同行していた鈴木日郎が現地に残り、支店長の任にあたったとみられる。ボンベイ支店からの最初の日本への送金を確認できるのは、翌年1930(昭和5)年の2月28日の5,000円である。設立後の早い段階で、日本への送金を成し得ている<sup>13</sup>。

### ・上海支店

上海支店についてはこれまで述べてこなかったが、中国の事情は幸吉には早くから伝わっていた<sup>14</sup>。幸吉が事業黎明期に体験した芥子玉の薬用需要ではなく、宝飾品と

---

<sup>12</sup> 加藤は、ここからペルシャ湾の真珠生産に関する調査に着手し1930(昭和5)年3月に帰朝している(加藤,1963,19-23頁)。

<sup>13</sup> ボンベイ支店での自由度は高かったものとみえ「参阡円位の自動車を買求め店に通勤せむ」とボンベイ支店では車通勤となっている。池田嘉吉がこれを知ったのは、ボンベイに支店をもつ「山岡」の山岡清との昼食である。ボンベイの山岡の商況を聞いたときに山岡の店員も御木本の店員も車を買店に通勤していると知る。池田嘉吉は「鈴木が店に何等の通告を與へず自動車を買ひ居りし事は小生少しも存ぜず」,「直ちに電報にて売却する事を命じ当分盆買は一人にてやらず事にせりと申候」(1932(昭和7)年8月29日池田嘉吉銀座書簡)とあり、鈴木日郎は、連絡もなく自動車を購入し通勤していたことを叱責され、その売却を命じられる。以降ボンベイ支店は鈴木日郎一人の赴任となる。

<sup>14</sup> 第4章に記述したように、斎藤信吉の1910(明治43)年11月11日ブリュッセル書簡に「1911(明治44)年に「此の上は支那の事を知る事必要 小生は四月に支那に行き七月下旬出発欧米に来る予定に定め置き候」とあり、斎藤信吉は中国を視察する予定であることを幸吉に申し出ていた。幸吉もまた、小林力彌をヨーロッパから中国経由で帰国させ、その状況報告を受けている。乙竹あい(1993,196-197頁)の記述には、「着物に真珠が定着しない日本に比べて、中国服に宝石がよく乗っているのをみて商売上の重要性を目で見て確かめた」とあり、御木本幸吉史料編纂委員会(1961)「神戸光吉 上海御木本真珠店の回顧」には、中国(支那)は真珠を貴び「珍珠」として愛用されてきたが、支那では極少量の淡水真珠が産出されるだけで、ペルシャ湾やインドと日本産の真珠が輸入されていると記されている。

しての需要を確認している。幸吉は 1914(大正 3)年 12 月に斎藤信吉<sup>15</sup>と神戸光吉<sup>16</sup>を派遣するが、斎藤信吉は到着すると直ぐに独断で南京路の外国人商店街に 3 年契約で店舗を構え、その報告に日本に戻ってしまう。

その結果 22 歳の神戸光吉が上海に一人残ることになる。神戸光吉は借りた店の空き室に家賃を支払いのため、外国人居留地に近い英国人経営の百貨店の 3 階に事務所を設ける。神戸光吉は、英国人スミスの経営する貴金属代理商の新利洋行を代理店として商品を委託し、自らも事務所に陳列台を置いて販売を始める。また現地の中国人に販売するため、借りた店舗の所有者の紹介で買弁<sup>17</sup>の穆芳庭を雇い入れ、南京路奥の競馬場に近い場所に精英珍珠公司という支那人向けの店を開かせる。これによりやく家賃と経費が支弁できるようになる。3 年目の秋になると、本店からの命令で三重の養殖場に呼ばれる。そこで、幸吉から小林力彌を支店長として上海支店を開設する決定<sup>18</sup>を聞かされ、神戸光吉はその支店開設の準備に上海に戻る。

1916(大正 5)年 10 月 15 日幸吉は小林力彌を随行し上海支店開店の披露をおこなう<sup>19</sup>が、南京路の上海支店は、当初の予定とは異なり神戸光吉が支店長を務めること

---

<sup>15</sup> 斎藤信吉は一時退店し沖縄(琉球)にいたが大正 3 年に御木本に戻っていた。神戸光吉を上海に同行させることは、銀座店支配人の池田嘉吉への相談はあったようで、神戸光吉を連れて上海に向かう。上海に到着するや南京路と広東路の交差点角の英国人経営のブリューア書店の隣の空き家を 3 年契約 1 ヶ月 2 百両(テール)で借りる。神戸光吉によると「斎藤氏一流の直感からでしょうか」斎藤様は即決され、兎に角命令のままその店を借りる契約をしたとある。伊藤忠商事の支店の丸紅伊藤洋行の中村支店長に挨拶を済ませ、神戸光吉を丸紅の寮に預ける依頼をすると、幸吉にこの報告をすべく日本に戻ってしまう。視察も不十分に 3 年契約で店を借りたことに幸吉は意を害し、斎藤信吉はその責任を負って再び退店してしまう(池田,1922; 御木本幸吉史料編纂委員会,1961a)。

<sup>16</sup> 御木本幸吉史料編纂委員会(1961a)によると、神戸光吉は 1892(明治 25)年銀座 1 丁目の生まれで、1911(明治 44)年大倉商業学校(6 年制)を卒業し、瀬尾壽三と同時に御木本真珠店に入社とある。

<sup>17</sup> 1842 年の南京条約で上海での外国貿易が始まると、外国人居住区の租界で外国商社に雇われて商品の買い付けや売り込みなどに従事し手数料を得る中国人商人があらわれた。

<sup>18</sup> 乙竹(1950,216 頁)の記述では「中国の宝玉商は、東インドや南洋方面から直接真珠を買い集め、毎月市場を開いて売り捌く。中国の真珠の取引の最も盛んなのは上海で、毎日 3 カ所まで真珠の市が立っていた。その売買に外国人が加わっていないのを見て、直ぐに意を決し、この月の 15 日をもって南京路に支店を開くことにした」とある。しかし、御木本幸吉史料編纂委員会(1961)a の神戸幸吉の回顧録では、先に支店開設が決まっているので、これは記述違いと思われる。

<sup>19</sup> 日本人倶楽部で 300 人余りの支那人真珠商を招いて、開設以来の立派な披露宴で費用

になる<sup>20</sup>。上海はケシ玉の最大市場であったが、御木本の商材は養殖半円真珠が中心であり中国人には珍重されず、中国在留の欧米人相手の商売であった<sup>21</sup>とある。

その後、上海支店は南京路に開かせた精英珍珠公司を代理店とした間接販売となり、1919(大正8)年から閉鎖となる。しかし、まったく何も商品供給がなかったというわけではなさそうである。池田嘉吉の書簡のなかに「狩谷より売上入金 1,130 円入金せし故 其一割を手終了として相渡申候其他は返送と目下交渉中のもの有之候<sup>22</sup>」とある。狩谷千代子は、北京で宝石の商売をしていたものか、北京の事情に詳しい様子である<sup>23</sup>。銀座店に来店し「狩谷より売上金壹仟百参拾円入金せし故 其一割を手数料として相渡申候其他は返送と目下交渉中のもの有之候」とある。北京では狩谷千代子に販売を委託していたものとみられる。売上金の 1,130 円を入金とし、その一割を手数料として渡したとある。その他、返送した商品以外にまだ交渉中の商品がいくつかあるとある。また、上海支店の顧客であった英国のマッピン&ウェップ商会代理店とは継続して取引があったことがわかる<sup>24</sup>。

1938(昭和 13)年には吉見郁郎を支店長として上海四馬路に支店を再開する。太平

---

は1夜で千数百ドルを越えたとある。乙竹あい(1993, 196-197 頁)によれば、大いに金を参じたのは、幸吉の「真珠王」としてのパブリシティにその目的があったとある。

<sup>20</sup> 小林力彌が支店長の予定であったが、これだけ立派な店を自分の手で準備したのだからと神戸君がやるのが当たり前だと、小林力彌は幸吉と帰ってしまい「面食らってしまった」とある。神戸光吉が支店長となり、後から尾田保之、続いて恵藤清五郎が渡来し、支那人の穆芳庭とその弟、その他の支那人 2 人の総勢 6, 7 人で任に当たったとある。後の神戸光吉は関東大震災後に退店する(ミキモト社史,1994,78 頁; 関,2005,205 頁; 御木本幸吉史料編纂委員会,1961)。

<sup>21</sup> 加藤(1963); ミキモト社史(1994),78 頁。

<sup>22</sup> 1934(昭和 9)年 1 月 4 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>23</sup> 狩谷によると、北京の日本人のたちの悪い商人の話に、「北京でも日本のダイヤ翡翠の密輸入の評判がたって、今後は北京の商売人は日本商人に対しては余程警戒している。大阪の角谷がずいぶんと北京の翡翠商人に迷惑をかけている。「此度角谷が拘引されたる事判りたる為猶一層注意せる由に候」また「川口さんの評判も余り面白からぬ故今後の取引には多少干係するならんとの事候」とある。川口さんは大阪で手広く宝石を扱っていた川口源之助と推測される。

<sup>24</sup> 「上海のセネット商会は貳拾年前小林力彌氏時代の此商会と取引するか今一つ英国のマッピンウェップ商会代理店と取引するかに付問題になりしが後者の方に致し今猶取引せる」(1934(昭和 9)年 7 月 26 日池田嘉吉銀座書簡)とあり、支店が閉鎖したあとも英国のマッピンウェップ上海支店と取引が継続していた。マッピンウェップ商会は「英国貿易名鑑大正 5 年版」にも記載があり、日本にも支店をもっていた。



洋戦争勃発後まもなくして南京路にある英国宝石店アレキサンダークラク店を引継ぎ、吉見郁郎が継続して支店長として経営を続ける<sup>25</sup>。上海支店は1945(昭和20)年8月まで残り御木本の最後の海外支店となる。しかし、上海支店とのやり取りは書簡にあらわれず、昭和13年の設置の経緯や具体的な活動は確認できない。

#### ・ニューヨーク支店とロサンゼルス・サンフランシスコ支店

ニューヨーク支店の設置の経緯及びその状況は第6章に記述したとおりである。幸吉のニューヨーク訪問によって1927(昭和2)年1月25日にニューヨーク支店が開設される。1931(昭和6)年には、ロサンゼルス支店が開設される<sup>26</sup>とあるが、カタログ『真珠』に「羅府649 South Olive St」の住所が掲載されるのは52号<sup>27</sup>からである。その前の昭和7年10月の51号には掲載がない。1932(昭和7)年1月25日には、ニューヨーク支店の瀬尾壽三家族、九鬼勝家族への帰朝指示があり<sup>28</sup>、そして前ニューヨーク支店赴任経験のある横浜礼吉をアメリカ西部地区の開発担当者にあたらせる旨の検討がでている<sup>29</sup>。従って、北米市場の開拓に横浜礼吉を派遣したのは、昭和7年以降と考えられる。

その半年後の池田嘉吉の昭和7年7月22日の書簡には、ロサンゼルス店より商況電信一向に来ないとあり「横浜礼吉には未熟の点がある」と横浜礼吉に手を焼い

---

<sup>25</sup> 御木本幸吉史料編纂委員会(1961)「まえがき加藤虎之助記」より。

<sup>26</sup> ミキモト社史年表(1994),189頁。1932(昭和7)年1月25日には瀬尾家族、九鬼家族の帰朝指示があり、そして前ニューヨーク支店赴任者の横浜をアメリカ西部地区の開発担当者にあたらせる旨の検討がでている。「只今の處にては小生及九鬼家族共に帰朝する事には変化なきも時期については未だ確定を見ずといふ事に了解致おり候」と、この帰朝指示が、緊急指示となったり延期となったりの連絡で当惑し、帰朝指示が確定でないことに確認をおこなっている。また「加藤氏の御手紙により横浜使命は大体西部拡張に関する事なるは承知致おり候」と、アメリカ西部地区の開拓に横浜礼吉が再赴任となる(1932(昭和7)年1月25日瀬尾書簡)。

<sup>27</sup> カタログ『真珠』52号には掲載年月日がないが翌年の昭和8年と考えられる。

<sup>28</sup> 1932(昭和7)年1月25日瀬尾書簡には「只今の處にては小生及九鬼家族共に帰朝する事には変化なきも時期については未だ確定を見ずといふ事に了解致おり候」とある。瀬尾壽三は、帰朝指示が緊急指示となったり、延期となったりで当惑している様子にあり、帰朝は確定ではないことの確認をしている。

<sup>29</sup> 同書簡に「御主人御方針が本年度は米国西部開拓と御決定相成り候ひしは誠に時機に適したる事にて」と、1932(昭和7)年7月にロサンゼルスで開催されるオリンピックもあり幸吉の西部開拓の決定を好機と賛同し、「加藤氏の御手紙により横浜使命は大体西部拡張に関する事なるは承知致おり候」とある。加藤虎之助からの書簡で、アメリカ西部を開拓するために、横浜礼吉を再赴任とすることは承知にあることを伝えている。

ているところがある<sup>30</sup>。ロサンゼルス支店の開設は1932(昭和7)年の前半と考えられる。また、瀬尾壽三の書簡には、ロサンゼルス支店は間に合わせて「医者室」を借りたもので、真珠の販売には支障があったとあり、1933(昭和8)年に10月に室を移転している<sup>31</sup>。

1932(昭和7)年の後半からアメリカ市場は好転に向かうことは第6章で述べた。ロサンゼルス支店の売上は表6-3に記載した通りである。昭和7年7月以降11月までにロサンゼルス支店の売上3,600ドルがあるが、これはニューヨーク支店に計上されていることも第6章で記述した<sup>32</sup>。この売上からも支店の開設は昭和6年ではなくそれ以降と思われる。昭和8年度のロサンゼルス店の売上は16,625.42ドルである。1933(昭和8)年10月の瀬尾壽三の訪店時にも「同店の商売は九月は少しく宜しかりし由に候」と、9月の売上は良くなったとある。

その後のロサンゼルス支店は、正木と山岡の2人が担当していたと考えられる。瀬尾壽三は2人に対して、ビジネスは「貸付主義」に頼る事なく「売り込む」方針をとるように指示したとある。ロサンゼルスでは商品委託による取引が多かったものと思われる。区域が狭いが、ハリウッドがあるので買取への取引に積極的に押すように指示している<sup>33</sup>。社史年表では1937(昭和12)年にサンフランシスコ支店を開設とある<sup>34</sup>。1937(昭和12)年4月カタログ『真珠』58号においても、羅府649 South Olive Stの住所がなくなり、桑港209 Post .St.に変わっている。ロサンゼル

---

<sup>30</sup> 「ロースアンゼルス店より一向電信来らず 本日更に小生名義にて催促致置候 猶今後月式回商況書信電報す可き旨打電致置候 かかる事には横浜猶未熟の点有之候 追々熟達する事と存居候」(1932(昭和7)年7月22日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>31</sup> 1933(昭和8)年10月7日瀬尾壽三ニューヨーク書簡に「ロスアンゼルス店の件 只今のロス店は光線頗る悪しく(間に合せに医者室を借りたる由にて朝より電灯の光線に頼る必要あり)商売差つかゆる為移転する必要あり」とある。昭和8年10月には、正木が前日に契約しているので、今さらだが、正木の依頼で室をみにいった。南向きで太陽が入る珠をみるには不都合だが、既に正木が契約済みで今ところよりましと室を移ったとある。真珠の選定や品質判断には北側のノース・ライトが相応しいことは第5章で述べた。

<sup>32</sup> 「昭和七年度分には同年七月以後十一月末迄にロス店売上三千六百弗を含みおり候間左様御承知置被下度候」(1934(昭和9)年1月1日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>33</sup> 「問題に出来る程にては□□ず商売万端についても従来の貸付主義に全然頼る事なく新しく何人が仲買の確実なる人を見つけて売り込む方針を取る様 正木山岡兩人に記し置き候 区域せまき為自然商売も限らるる傾は有之候へ共ハリウッド等もある事故今少し積極的に押す様に申し置き候」(1933(昭和8)年10月7日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>34</sup> ミキモト社史,(1994),190頁。

ス支店は、昭和 12 年の早い段階でサンフランシスコへ移転したと思われるが、その経緯は追うことができない。

#### ・シカゴ支店

シカゴ支店は、第 4 章の展示によるアプローチで述べたように、シカゴ万国博覧会が開催された 1933(昭和 8)年に開設となる<sup>35</sup>。シカゴ博覧会の管理人として横浜礼吉と九鬼勝の二人が担当し、この機会を利用して支店を開設する。シカゴ支店は九鬼勝が任務を担当し、当地在住二世の桐村ポールを雇い入れる<sup>36</sup>。

加藤虎之助はシカゴ万国博覧会が閉会する前の 9 月に、博覧会に出品のマウントバーノン(ワシントンの家)をアメリカ政府に寄贈するために幸吉の代理人として渡米し、1934(昭和 9)年 12 月の帰朝までアメリカに赴任する。その後の加藤虎之助は、アメリカ、ヨーロッパの往来が多い。1936(昭和 11)年 10 月に再び渡米し、11 月にロンドンに向かう。1937(昭和 12)年 12 月までロンドンに赴任、アメリカを経由して帰朝する。2 年後の 1939(昭和 14)10 月に、ニューヨーク開催の博覧会に真珠で作った「自由の鐘」の出品に際して渡米する<sup>37</sup>。

#### ・銀座店と神戸支店

銀座店は関東大震災後の 1923(大正 12)年 12 月 8 日の黒沢商店 1 階の仮営業店舗から、晴海通り復興計画に伴って昭和 2 年に銀座本店を落成する<sup>38</sup>。1927(昭和 2)年から 4 年後に周囲の服部時計店や教文館の建設にあわせて店舗設置を考えている<sup>39</sup>。

---

<sup>35</sup> 加藤虎之助は 1930(昭和 5)年 8 月に鈴木弥助を案内し、ロンドンからニューヨークに渡って、1931(昭和 6)年にシカゴで開催される博覧会を下見している(加藤(1963),13 頁;1931(昭和 6)年 8 月 26 日嘉吉書簡)。

<sup>36</sup> 加藤(1963,14 頁)には、カナダのビクトリアに到着した後、カナダの病院に入院中の新渡戸稲造を見舞ったことが書かれている。新渡戸稲造は、「ワシントンの家」を日米親善のためにアメリカ政府に寄贈する報告をこのことを非常に喜ばれたが、旬日にして永眠されたとある。

<sup>37</sup> この詳細は第 2 章 1 節の展示アプローチを参照のこと。

<sup>38</sup> ミキモト社史(1994),86 頁。

<sup>39</sup> 1931(昭和 6)年 9 月 12 日池田嘉吉銀座書簡に「清水組は帝都の中央銀座の本建築には模範的な考えにて営利以外を奉仕的にやる考故今後の本建築にも是非清水組に願ひ度吃度他よりも安価に且つ丁寧に従事すると申居候」とある。清水組が服部の工事を請負い、教文館もそれにならう。工事は近隣の迷惑を掛け、また 3 年後には地下道が作られる予定であるので、それまでに、教文堂の工事に合わせて「我等もいずれは本建築に」と 4、5 階建ての建築をすること幸吉に献じているが、問題は金と場所とある。

1931(昭和6)年11月に銀座本店の北隣の三河屋を買取り、店内2階にあった映写室を階下に移設し、桃山式の貴賓室を新たに設けて顧客との対応にあたる<sup>40</sup>。映写室では外国人を中心にJTBや通訳を介してMIKIMOTOを紹介するフィルムが鑑賞でき、映写室で装身具業界初の展示会が開かれ、これは1935(昭和10)年まで毎秋に開催される<sup>41</sup>。

銀座店には第3章で確認したように海外からの一般外国人客が多く訪店していた。昭和7年7月「日本の景気は猶一二年後れる事と存候<sup>42</sup>」としながらも、大口顧客の来店も多い。8月には「本日米国大使館員引率の米国人一行に首環三本耳輪式組ブローチ セット釦等にて合計金貳阡八百余円の商売致候 小売も来月よりは活気を呈する事と存候<sup>43</sup>」外国人顧客を筆頭に9月からの店頭を持ち直しを見取っている。その他「本日 米国観光団中に金満家婦人二人を連れ来訪当方の九千五百円の玉希望<sup>44</sup>」「ジュエツト氏から紹介を受けたハリマン夫妻が来場<sup>45</sup>」など大口顧客の販売状況の

---

<sup>40</sup> 「松浦工事予算書訂正の分持参 三河屋側壁下の腰張チーク材の代りにラワン材を用い 其他二三箇所減額して参阡七百八拾円とありしを結局参阡六百五拾円として請負わず事に致候」(1931(昭和6)年11月10日池田嘉吉銀座書簡)と予算書を見直し材料を安価にし工事費を3,650円に軽減している。

昭和6年には銀座の有名店の天賞堂、佐野正が破産する。佐野は負債額25万円～30万円と池田嘉吉は「浅草場末の商法では今日の銀座の小売経営は出来難く破産当然の事」と評している(1931(昭和6)年11月16日池田嘉吉銀座書簡)。「目下四丁目にて注意店は佐野正の外神谷ネル店 宝来パン店の二軒との評判に御座候(1931(昭和6)年11月17日池田嘉吉銀座書簡)」と他の銀座有名店においても厳しい状況にあることを幸吉に伝え、「工場整理案別紙の通り原案作成致候間御覧被下度候 新店立派に出来上り世間は一時的なれど景気回復の曙光現れ申候(1931(昭和6)年12月18日池田嘉吉銀座書簡)」と、景気回復の兆しの期待をみながらも工場整理の原案作り、昭和6年は工場の田辺を解雇、他高給者、寄宿舎、浴場、食堂を廃止し工場をリストラする。賞興金についても記述があり、黒沢商店は上半期は例年通り下半期は赤字36,000円を説明して全廃し、服部時計店は上季下季も半額としている。御木本は賞興金にその黒沢商店と服部時計店の中間をとる方針にある。その一方で新店が立派にできあがる。リストラを断行する一方で新店舗への設備投資、人材への投資を行うというバランスがなければ経営は成り行かないものと思える。

<sup>41</sup> ミキモト社史(1994),91頁。

<sup>42</sup> 1932(昭和7)年7月5日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>43</sup> 1932(昭和7)年8月29日池田嘉吉銀座書簡

<sup>44</sup> 1928(昭和3)年3月13日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>45</sup> 1934(昭和9)年5月2日池田嘉吉銀座書簡に「日本滞在は10日と短いが神戸大阪見物を廃止して鳥羽養殖場に行きたい」の他にも養殖場見学の依頼がある。銀座店並びに

報告がある。

銀座店は小売店であるが、それ以外にも海外からのバイヤーが仕入れに訪店している。横浜在住のスペイン人アプカがマニラ南洋への販売の商談<sup>46</sup>、パリのシャルホープ<sup>47</sup>、他カナダやアメリカからも横浜商人を通じて商談が入っている<sup>48</sup>。大正期にマッピンウェブ商会とのバッティングで取引を考慮していた上海のセネット商会も銀座店を訪店し仕入れの商談をおこなっている<sup>49</sup>。

関東大震災後に空白となっていた横浜に、再び真珠を求めるカナダやアメリカの外国商人が現れるようになっていく。これには「今に神戸は安物市場となり東京横浜は

---

養殖真珠場の見学がひとつのコースとなっている。

<sup>46</sup> この商談の内容は「来店マニラ並びに南洋方面へ売る為めとて丸と「イガミ」首環式拾円より六拾円迄のもの九拾本インボイス値合計参阡六百円 半径(スリーコーターの分)壹阡百個値段七百五拾円総て「インボイス」値にて合計四阡参百五拾円(手数料として式分引手取金四阡式壹百六拾三円)只今受取申候」(1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>47</sup> この商談はパリのシャルホープの末弟であるが、2年前に来日したシャルホープの弟は真珠についての知識を持たず、その血縁の関係を利用した取引の申し入れである。池田嘉吉は、今はそのような商売の時代ではない、また今はパリの品物が不足するほどなので神戸支店でも取引する必要はないと、はっきりとその末弟の取引の申し入れを断っている。「小生を指名して此處封入名刺□□面会を求められ小生応接致候 この「シャルホープ」は巴里の「シャルホープ」の末弟にて最早二年以前に日本に來りし者なるが小生面会は始めてに候 用談は御木本さんの品物を取扱わして呉れ自分は真珠は判らぬから貴店の指値で買ふ但し巴里着後電報返事きたら次便で差引するとの事 小生明瞭に断り置候 最早今日左様な商売取引の時代に非ず又今日巴里行の品物は不足する程で彼地には神戸にて取引する必要なし」(1934(昭和9)年2月1日池田嘉吉銀座書簡)。シャルホープはシャルル・ホープと思われるが書簡の記述に合わせてシャルホープとして記述している。

<sup>48</sup> 「近來米國カナダ方面より弗々(沸々)注文來り其内には横浜商人の手を通じて問合せ來り候 震災後中絶せし真珠取引横浜に於て起りつつ有之候此は神戸は余りに競争あり且つ麁惡品故其を避け少しく中上等品買取らんと希望らしく候 当店のみならず山岡へも米國より注文問合せあると申居候」(1934(昭和9)年2月9日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>49</sup> 「此度取引しておらぬセネット商会の代表者上京致居り二三の真珠屋と連絡せんと致居候 当店へも参り真珠の首環小売値五百円見当のもの并に耳輪の対玉これも二三百円見当のもの要求致居候」(1934(昭和9)年7月26日池田嘉吉銀座書簡)とある。1914(大正3)年の上海開設のときに、セネット商会と英国マッピンウェブ商会代理店の両者が、御木本代理店の顧客候補となっていた。その両商館が昭和9年に訪店している。

中等品市場になる傾向ならんかと被考候<sup>50</sup>とある。震災で横浜の真珠貿易は中断し、神戸が真珠市場となっていたが、神戸市場が安物真珠の市場となり、それを避けるため横浜に注文がきているというのである。1934(昭和9)年から東西の二分化の傾向が見られるようになる。池田嘉吉が「世界は広くも狭くある」というように、神戸支店での真珠取引が、海外支店の取引に影響を大きく影響を与えることになる。このグローバルな市場のつながりについては、パリ支店の状況でも触れたが、次章の「グローバルでの過当競争への対応」のところで詳述したい。

大阪支店の設置については第3章で記述したように、1928(昭和3)年9月に銀座本店にあった輸出部を大阪高麗橋4丁目第1ビル3階に移転し、真珠店輸出部を開設する。その輸出部は加藤虎之助が担当した。鳥羽で加工したバラ珠や通糸連を整理して銀座店に送り、東京から海外に輸出していた<sup>51</sup>。東京から中村政吉と大和俊夫が転勤し、大阪支店の真珠輸出部は、海外へ派遣される人材研修所の役割をもつようになり、田辺四郎、鈴木日郎、匂坂正美、西川真吉、大垣内一男らが海外に向かう<sup>52</sup>。

大阪支店は小売を併設していた。関西地区の小売は渉外が主体で京阪神間を回って売り歩く売上が8割を占めていたが<sup>53</sup>、神戸は明治から横浜と並び海外貿易の中心地である。外国人相手の商売が多い真珠の販売には大阪は不利との判断で、大阪支店を閉鎖し卸売りの販売に切りかえる<sup>54</sup>。1931(昭和6)年に神戸明石町興業ビル5階に出張所を設置する<sup>55</sup>。明石興行ビルには「タクラ」「シャルホープ」が事務所をもってい

---

<sup>50</sup> 1934(昭和9)年2月9日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>51</sup> ミキモト社史(1994,90頁)。

<sup>52</sup> 同上。

<sup>53</sup> ミキモト社史(1994,92頁)。

<sup>54</sup> 同上。

<sup>55</sup> ミキモト社史(1994,92頁)には1931(昭和6)年元町興銀ビル2階に事務所を移したとあるが、ここでは1931(昭和6)年9月12日池田嘉吉銀座書簡の記述に合わせている「神戸明石町興業ビルディング五階に出張所を設くるに就き其検分傍事務所打合の為出張せよとの御趣旨と存じ候 誠に御指図難有奉存候へ共小生に取りては神戸行きは今暫く鬼門の様被考内心進まず候 別に北村 高島輩の如き小生の眼中には無之候へ共小生加藤君打ち連立ち神戸行する程の事にも無之かと被存候」。

神戸支店設置の打合せに、幸吉は「池田と加藤で出張せよ」と命じるが、池田嘉吉にとって神戸は鬼門であり、加藤だけで充分と拒否し、加藤虎之助が打ち合わせに参じている。ここで池田嘉吉が「北村や高島のような」というには理由がある。池田嘉吉は任意組合であった「(大)日本養殖真珠組合」の理事であったが、組合としての機能はうまく働かず、池田嘉吉にとって組合は余程手を焼く停頓状態にあったようである。組合は到底業界の統制にはなり得ず、池田嘉吉は組合理事を辞任する。しかし、池田嘉吉の辞任後に組合が勝手に事を進める可能性があるため、目付役として大阪の鈴木弥助をお

た<sup>56</sup>。神戸に支店をおいて中間に入る仲買人をいれず、直接貿易のかたちで売上を拡大していく。ミキモト社史(1994,92頁)には、神戸支店になって、売上は大阪支店のときに比べ2~3倍となり月商1万円を超えるようになる<sup>57</sup>とある。

昭和初期には以上のように海外支店の布陣が決まる。以下の図7-1のように、御木本はグローバルな販売ネットワークが形成されていた。

図7-1 御木本の昭和初期のグローバル販売ネットワーク



出所：筆者作成。

以上が御木本の支店の配置であるが、上記の支店にはあらわれないもうひとつの海外販売組織が1930(昭和5)年に生まれる。販売組織といっても臨時の海外外商部隊のようなものであるが、これについても成立の背景と活動について述べておきたい。

---

く(1931(昭和6)年8月26日池田嘉吉銀座書簡)。その後も、組合員の良心に任せた組織ではなく、法的根拠をもたせた「□□□」を新たに設置したあとも、「神戸よりの電話に九州の方組合を脱退するとの事 多分高島 西川方の策動と存候 其真相を取調べ彼等の策動の裏をかきたき様被思候」(1932(昭和7)年7月22日池田嘉吉銀座書簡)と、高島や西川新十郎らの組合員の勝手な動きがあり、統制はとれていない様子がわかる。書簡中の「□□□」は、1932(昭和7)年9月に設置となった「日本養殖真珠水産組合」を指していると思われる。日本養殖真珠水産組合については第8章第2節と3節において触れる。

<sup>56</sup> 「興業銀行建物は小生よく存□居候 同建物の内には「タクラ」「シャルホープ」も事務所を持ち居り小生度々訪問致候間真珠卸部の出張所としては適当と存じ候」(1931(昭和6)年9月12日池田嘉吉銀座書簡)とある。



## ・もうひとつの海外販売

この時期の日本は、昭和金融恐慌のうえにアメリカ大恐慌の影響をうけ一層厳しい経済状況にあり、御木本の工場も整理に追い込まれる。世界の市況も同様に支店からの送金も期待できない時期にある。この状況のなかで、以下のように養殖場に膨大な在庫があることがわかる。

「鳥羽には真円真珠七拾貫程の「ストック」ある由 実に驚き入りたる停滞品に御座候これは少なくとも一ヶ年前より予知す可きものには御座なく候ひたるや 小生は何をさて置き此品を処分する事が目下の急務中の急務に御座候<sup>57</sup>」

鳥羽に養殖真円真珠が70貫もの在庫となっていたことがわかる。池田嘉吉は、これは1年前から予期できたはずと幸吉に苦言を呈している。これをどのように処分するかが問題となる。これには1930(昭和5)年7月に加藤虎之助と鈴木弥助が海外販売に向かうと決める。池田嘉吉の信条は「小生は値打ちある品物の余り値引きする事は好まず<sup>58</sup>」と値引き販売にはネガティブな態度である。「加藤鈴木も欧州へ行故此際神戸大阪で安く売らずして出来丈多く持参されて彼地で売らんとの御話に御座候ひしが一応ご尤もなるが小生は此は少しく疑念を持つものに御座候<sup>59</sup>」とある。神戸支店で安く割引して販売するよりも出来るだけ多く海外にもちだして販売するという事は妥当であるとしながらも、その行為については、日本で考えるように簡単なことではない<sup>60</sup>と懸念している。

1930(昭和5)年8月1日に加藤虎之助と鈴木弥助が出発し<sup>61</sup>、8月21日コロンボに到着する<sup>62</sup>。加藤虎之助が当てにしていたカブール主人はヨーロッパ旅行にあって不在であったが、ロンドンで販売する次の品として18万個の送品を日本に依頼している<sup>63</sup>。イタリアではいがみ玉170個、ネックレス70本、バラ玉130匁の25,000円

<sup>57</sup> 1930(昭和5)年7月9日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>58</sup> 1930(昭和5)年6月9日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>59</sup> 1930(昭和5)年7月9日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>60</sup> 「彼地へ行って実際に当らばそ容易に商売出来ざりし又前年米国独立博覧会出品の際でも然り 又近々「ボンペー」の商売でも同様の事を経験致居候」(1930(昭和5)年7月9日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>61</sup> 「鈴木君も無事出発加藤君も昨夜当地出発これで兩人共任地を離れ愈活動の第一歩を踏出たる次第に御座候」(1930(昭和5)年8月1日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>62</sup> 「ボンペーより鈴木呼び出し面会」(1930(昭和5)年8月21日池田嘉吉銀座書簡)

と、ここでボンペー支店の鈴木日郎を呼び出し会談をもっている。

<sup>63</sup> 「養玉拾八萬個を全部荷造りして倫敦店へ送りしとの事 加藤鈴木両君倫敦にて売り

を販売し送金している。「下等品此地売残り沢山ある値段安定せずば今後の売行見込立たぬ巴里へ立つ<sup>64</sup>」イタリアでは下等品が多く売れ残り、価格が安定せず販売の見込みがないと打電し、パリへ向かっている。しかし池田は「少なくとも五万円はするならんと存居りしに失望致候<sup>65</sup>」と、思いの半額以下で販売したことに失望している<sup>66</sup>。大量にかかえた在庫を販売することで、どの程度の送金ができたのかは書簡からは追えず、海外への外商が資金繰りにどの程度の功を奏したものかはわからない。以下のように売れたら送金とあるが、市場を横断的にみることになる外商部隊は、グローバル市場のリサーチ的な性格を帯びてくる。

目下欧米市場の実情を報告すること持参の首環を随所に配布すること売れたら送金を願ふ位にて今回の旅行が終り帰朝後本当の販売政策先づ一定するならんと被考候<sup>67</sup>

価格政策を含めた「本当の販売政策」を策定するという方向に向かっていく。これについては次章の「グローバルでの過当競争への対応」として後述したい。このあとの鈴木弥助の帰朝は不明であるが、加藤虎之助はロンドン支店での12月の活動記録があり<sup>68</sup>、帰朝は翌年になったものと思われる。御木本の店舗の大体の位置づけが確認できたところで、次に、支店間の売上状況を確認したい。

---

捌くとの事至極結構に御座候 僅に数ヶ月の滞在でそんな話の様に商売出来申す可きや今より心配致居候(1930(昭和5)年8月21日池田嘉吉銀座書簡)と、池田は数ヶ月でそれほど売れるものかと心配している。

<sup>64</sup>この販売には「外国の商売人は皆此手を使ふものに御座候 殊に以太利人独逸人多く今更残り品を処分せざれば商売出来ぬ如きそんな馬鹿なこと無之候(1930(昭和5)年9月11日池田嘉吉銀座書簡)

<sup>65</sup> 1930(昭和5)年9月11日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>66</sup> これにはパリ支店の和田新太郎も「加藤鈴木は二泊後弍萬五阡円の商売したる由不得止商売とは云へ値段の安きには全く閉口に御座候…中略…は一度巴里の「ストック」を加藤鈴木に見て貰ひ値段を改正致度」とパリ支店の在庫状況をみて、加藤らの販売価格の修正をおこなうとある。

<sup>67</sup> 1930(昭和5)年11月4日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>68</sup> 「加藤より振出したる信用状八百五拾ポンド(1930(昭和5)年12月20日池田嘉吉銀座書簡)と加藤がロンドンから手形を振り出している。翌年に池田嘉吉の書簡に「今朝加藤君帰京御地の模様一通り承知致候(1931(昭和6)年8月26日池田嘉吉銀座書簡)」とある。帰京は内地出張という記載からも銀座店への戻りで、この時には加藤虎之助は銀座店に勤務している。

### 第3節 海外支店の売上状況

書簡のなかには当該書簡の売上についての記述はあるが、支店間で比較できる売上は少ない。池田嘉吉の1929(昭和4)年12月25日の書簡になかにロンドン、パリ、ニューヨークの7月から10月までの4ヶ月間に売上が記述されている。記述は荷為替手形送品や資金状況に及ぶが売上に関する部分を抜粋したのが以下である。

倫敦店の七月より拾月迄の商売を御報告申上候

七月	一五四六ポンド五志四斤	ポンドを拾円と換算して	一五四六二円六六
八月	五〇四 六 三		五〇四三 一二
九月	三二六 一五 一〇		三二六七 九〇
十月	二一五 一五 九		二一五七 九〇

以上…中略…巴里店の商売は

七月	一〇三, 三四八法一五 一法を日貨八錢と換算	八, 二六七円八五
八月	一三五, 九三七 六五	一〇, 八七七 八九
九月	一七〇, 四三〇 〇〇	一三, 六三四 四〇
拾月	二六四, 六五〇 〇〇	二一, 一七二 〇〇

以上…中略…次いで紐育店の商売

七月	二九〇一弗一二 一弗を二円と換算して	五, 八〇二, 二四
八月	五二三〇 〇〇	一〇, 四六〇, 〇〇
九月	七三〇五 二〇	一四, 六一〇, 四〇

十月報告致さず目下催促中<sup>69</sup>

ニューヨーク支店の10月の売上は報告を督促中として欠落しているが、これは12月19日瀬尾壽三ニューヨーク書簡の中から7,245.25ドルと知れる。以下の表7-2がその集計表である。日本円への為替レートは池田嘉吉の文中記載をもとに英国1ポンド10円、仏国フランを1フラン8錢、米国ドルを1ドル2円としている。

表7-2 1929(昭和4)年7月-10月の各支店の売上表 単位円

<sup>69</sup> 1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉ロンドン書簡。

1929 (昭和4)年	銀座店	ロンドン支店	パリ支店	ニューヨーク 支店	合計(円)
7月	25,000	15,463	8,268	5,802	54,533
8月	20,000	5,043	10,878	10,460	46,381
9月	N/A	3,268	13,634	14,610	31,513
10月	N/A	2,158	21,172	15,177	38,506
平均	22,500	6,483	13,488	11,512	

出所：真珠博物館蔵，1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉及び1929(昭和4)年12月19日瀬尾壽三書簡をもとに筆者作成。

4ヶ月だけの比較であるが、海外支店では月によって大きなバラツキがある。9月10月の銀座店の売上がつかめず欠損値であるが、7月8月の平均を22,500円とすると、4店舗の合計は46,000円から55,000円ほどで、支店別でみるとパリ、ニューヨーク、ロンドン支店の順で、パリとニューヨーク支店の売上は銀座店の半分ほど、ロンドン支店はパリ・ニューヨーク支店の半分ほどとして捉えられる。続いて池田嘉吉の翌年の1930(昭和5)年末の書簡のなかに各支店の売上表を添えたという以下の記述がある。

別紙海外に於ける各支店の売上報告表同封致置候 紐育 孟買 巴里 倫敦の順序に御座候…中略…昨年一ヶ月平均売上に比し本年は成績悪く平均一ヶ月日貨貳仟五百円の減収に御座候 忝弗は日貨貳円として計算致候 孟買は「ルーピー」勘定なるが一「ルーピー」を日貨八拾銭に計算して最後に一ヶ月平均の売上日貨 五仟五百六拾九円と相成候…中略…之を要するに昨年と本年とを単に計算により比較すれば紐育店は減収し巴里と倫敦とは増加致居候<sup>70</sup>

この書簡に添付された売上表があれば、数値から大恐慌後のニューヨークの状況が捉えることができるのだが、残念ながら別紙の売上表は存在しない。1930(昭和5)年の為替は1929(昭和4)年と同じく1ドルが2円、1フランが8銭、1ポンドが10円である。そして、昭和4年10月の設置のボンベイ支店のインドルピーは80銭で換算されている。

書簡の記述から、1929(昭和4)年と1930(昭和5)年とを比べると、支店合計して1ヶ月平均で2,500円が減少したとある。1930(昭和5)年の全支店の月平均売上は、

<sup>70</sup> 1930(昭和5)年12月12日池田嘉吉書簡。

5,569 円とあるので、2,500 円分の減少を加えると、1929(昭和 4)年のおよその平均売上は 8,000 円と見られ、海外支店全体では 1929(昭和 4)年から 2/3 の売上に急激に減少したことになる。

売上高の多い順ではニューヨーク支店、ボンベイ支店、パリ支店、ロンドン支店とあり、「紐育店は減収し巴里と倫敦とは増加」とある。昨年との対比では、ニューヨーク支店が減少し、パリとロンドン支店が増加とある。1929(昭和 4)年はアメリカの大恐慌の影響はまだ受けていない。瀬尾のニューヨーク書簡は昭和 5 年から昭和 6 年前半までの 1 年半が欠落しているためアメリカからの売上状況はつかめないが、パリとロンドン支店の増収に関わらず、全体売上が 2,500 円の減少となったことは、ニューヨーク支店は大恐慌の影響は相当なものであったと思われる。

この後の書簡で支店間の売上比較が可能なのは 1934(昭和 9)年の 6 月となる。昭和 4 年と 9 年での支店間の売上比較をするため、先の表 7-2 の 7 月と 8 月で支店間での売上を平均して、各店の売上シェアをみておきたい(表 7-3)。

表 7-3 1929(昭和 4)年の各店の売上対比表

1929 (昭和4)年	銀座店	ロンドン 支店	パリ支店	ニューヨーク 支店	合計(円)
7月	25,000	15,463	8,268	5,802	54,533
8月	20,000	5,043	10,878	10,460	46,381
7・8月平均	22,500	10,253	9,573	8,131	50,457
店舗シェア	45%	20%	19%	16%	100%

出所:真珠博物館蔵, 1929(昭和 4)年 12 月 25 日池田嘉吉ロンドン書簡をもとに加工。

次の表 7-4 は、1934(昭和 9)年 3 月の海外の支店別の売上であるが、同月の銀座店の売上が不明であるので、5 月の売上を、近似値として代用している<sup>71</sup>。また両表には神戸支店の売上が欠落している。

表 7-4 1934(昭和 9)年の各店の売上対比表

<sup>71</sup> 1934(昭和 9)年 6 月 1 日池田嘉吉銀座書簡に「先月の小売高参萬七阡円にして当月に繰越さしたる竹田宮勘定約四阡円浅野物産其他訳阡円程有之候昨年同季も参萬八阡円に御座候」とある。5 月の小売売上高 37,000 円であり、この中に 6 月に繰り越した竹田宮勘定約 4,000 円、朝野物産 1,000 円その他 100 円程とある。従って、実際の売上は 42,100 円であるので、これを近似値として代用とした。

1934 (昭和9)年	銀座店 (5月)	ロンドン 支店	パリ支店	ニューヨーク 支店	ロサンゼルス 支店	シカゴ支店	ボンベイ 支店	合計(円)
3月	42,100	14,739	50,836	45,019	8,817	4,261	8,910	174,682
店舗シェア	24%	8%	29%	26%	5%	2%	5%	100%

出所：真珠博物館蔵，1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉書簡をもとに筆者加工。

1929(昭和4)年7月と8月の初夏の2ヶ月の平均に対して1934(昭和9)年3月は春の季節であるが、支店が増えたことと、経済が回復傾向にあることで全体売上約50,000円から175,000円と約3.5倍に増加している。銀座店と海外支店の売上シェアを比較すると、1929(昭和4)年の7、8月の全体の平均売上が50,457円に対して銀座店が22,500円と全体の45%となっている。1934(昭和9)年3月では、銀座店のシェアは24%であり海外のシェアが3/4を占めるほどに高まっている。銀座店の売上が5月の近似値であるため正しい比較とは言えないが、海外支店の売上が増加し銀座店のシェアが低下傾向にあることが捉えられる。パリとニューヨーク支店に比べロンドン支店の売上が低いのは単月の比較によるのかもしれない。

また、売上状況とは別に1934(昭和9)年3月8日と13日の池田嘉吉の書簡からロンドン支店と共同経営者であったサミュエル・ジョーンズとの関係が知れる書簡がある。以下を確認したい。

ジョーンズが倫敦出発に際し手紙書きたるもの着致候 其文言には神戸へ三月拾七日に着致します 着の上は直に上京して帝国ホテルに泊る積りです ホテルの方へは直接手紙を出して置きましたが猶貴店の方からもホテルへ一寸口添え願はば仕合致します 只今別に通信材料もありませんが自分は毎月倫敦店四百ポンド巴里店へ貳百五拾ポンドの現金支払をして居りますが猶将来勉強する積りであります」云々と書き来り候<sup>72</sup>

サミュエル・ジョーンズがロンドンを出港する前に書いた手紙が届いたというものである。3月17日に到着し帝国ホテルに宿泊するので、その宿泊の口添えを池田嘉吉に依頼をしている。そこには「自分は毎月倫敦店四百ポンド巴里店へ貳百五拾ポンドの現金支払をして居ります」とある。サミュエル・ジョーンズがロンドン支店に400ポンドとパリ支店に250ポンドの支払いをおこなっているのである。次の3月13日の書簡にはパリ支店の和田新太郎からの手紙の内容が記述されている。

<sup>72</sup> 1934(昭和9)年3月8日池田嘉吉銀座書簡。

今日巴里和田君より手紙来りジョーンズ夫婦は日本では「コテー」と異なり買物する積りらしく且つダイヤも細君の腕輪ブローチとして持参し之を真珠と交換する考へらしく申来り候 矢張商売上の立場より云へば東京着の上は見物等に店員一人付けて置いても損はないと申来り候<sup>73</sup>

「コテー」はパリ支店の顧客コティであり、コティも来日し池田嘉吉と商談をおこなっている<sup>74</sup>。しかし、ジョーンズの来日の目的は、コティと異なり商談よりも買物と観光にある。ジョーンズ夫人は自分のブレスレットやブローチのダイヤを真珠に交換したいとある。池田嘉吉は、ビジネスに損はないと観光案内に店員を一人つけることを考えている。3月8日と13日の記述では、サミュエル・ジョーンズは御木本のロンドン支店とパリ支店の顧客扱いである。

そして、5月2日の書簡には「ジョーンズの手を離れて此丈の入金出来る様になりしは全く御木本の店と看板と品物の他に優越せる結果と存候<sup>75</sup>」と、ロンドン支店が「ジョーンズの手を離れて」御木本のブランド(看板)と商品でこれだけの額の入金ができるようになったという記述がある。つまり、1934(昭和9)年には、すでにサミュエル・ジョーンズは御木本の共同経営者ではなく、パリ支店のポール商会と同様の位置づけの顧客にあることがわかる<sup>76</sup>。サミュエル・ジョーンズに関する記述で得られるのはここまでである。次は、海外支店で取り扱っていた商品からもアプローチしてみたい。

#### 第4節 海外支店の品揃え状況

アメリカの支店が取り扱っていた商品については第6章において述べた。この節では、池田嘉吉と和田新太郎の書簡から日々の業務のやりとりのなかで、海外支店ではどのような商品が扱われていたのか掘り下げてみたい。1929(昭和4)年12月に池田嘉吉がニューヨークからロンドンに移動している。そのとき幸吉にあてた書簡の

---

<sup>73</sup> 1934(昭和9)年3月13日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>74</sup> コティの来日の経緯とその商談の内容については本章の6節に記載する。

<sup>75</sup> 1934(昭和9)年5月2日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>76</sup> このあと6月にはシカゴ支店の加藤虎之助から、ジョーンズ夫妻とポール夫妻がシカゴに到着したという連絡がある。ジョーンズは、ロンドンに戻れば店員を1名増員して事業活動を高めるといっていたこと、また、ジョーンズは神戸の三谷、池田からネックレスを仕入れ、川口からは三菱玉を仕入れたと言っていたことを知らせている(1934(昭和9)年6月16日池田嘉吉銀座書簡)。ジョーンズにとっても他社から仕入れをすることで品揃えを広げることに利があったものと思われる。



なかに「七月以降今日に至る迄倫敦巴里紐育店において如何程の荷物を送り<sup>77)</sup>」とあり、昭和4年7月から12月25日までのあいだに日本からロンドン支店、パリ支店、ニューヨーク支店に送られた商品の明細が記載されている。

第一 倫敦店 七月より拾弐月拾弐日迄 真珠首輪 参百参拾九本 インボイス値段 金拾壹萬九千五百九拾円 バンチ 弐拾本 金参萬千五百廿五円金 真珠バラ 弐千個 金四千八百廿五円 合計金拾五萬五千九百四拾円…中略…

第二 巴里店 同七月より拾弐月拾弐日迄

真環(珠)首輪 参百五拾五本 インボイス値 金七萬千九百廿五円 バンチ 参拾参連 全 金五萬千四百卅参円 真珠 バラ 参千参拾個 全 金四萬参百廿五円 新半径 弐千七百五拾個 全 金弐千六百九拾円 合計金 拾六萬五千四百五拾九円…中略…

第三 紐育店 首環 百拾五本 インボイス値 金八萬四百五円 真珠ハーフ 四百拾四個 金参萬八千参百五拾円 合計金 拾壹萬八千七百五拾円<sup>78)</sup>

このロンドン、パリ、ニューヨークの3支店への送品明細とそのインボイス価格は以下の表7-5のとおりである。

表7-5 1929(昭和4)年7月から12月までの日本からの送品商品 単位円

支店	アイテム	数量	単位	インボイス金額	合計(円)
ロンドン支店	ネックレス	339	本	119,590	
	バラ玉	2,000	個	4,825	
	バンチ	20	連	31,525	155,940
パリ支店	ネックレス	355	本	71,011	
	バラ玉	3,030	個	40,325	
	バンチ	33	連	51,433	
	新半径	2,750	個	2,690	165,459
ニューヨーク支店	ネックレス	115	本	80,405	
	バラ玉	414	個	38,350	118,755

出所：真珠博物館蔵，1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉ロンドン書簡を筆者加工。

1929(昭和4)年の下半期6ヶ月のあいだには、ロンドンにはニューヨーク支店への

<sup>77)</sup> 「七月以降今日に至る迄倫敦巴里紐育店において如何程の荷物を送り又之に対し如何程の商売を各支店に於て為したるや当方送り状並びに先方より通知したる各報告書により左に御報告申上候」1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉ロンドン書簡。

<sup>78)</sup> 1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉ロンドン書簡。

倍近い量の商品が送品されている。その内容は、第3章で考察してきたような銀座店で扱う宝飾細工品の項目はない。他の支店と同様にネックレス、真珠バラ玉、バンチの3つのアイテムである。

次に商品の内容が確認できるのは1年後の1930(昭和5)年12月29日池田嘉吉の書簡である。内容は昭和5年末のボンベイ支店への送品明細とパリ支店の和田新太郎からの注文明細で、ロンドン支店が扱う商品についての記述はない。サミュエル・ジョーンズは御木本のロンドン支店とは別に店舗を構えていた。推察できるのは、第5章で検討したロンドン支店の小売のオペレーションはサミュエル・ジョーンズではなかったかというところであるが、これについての確実なエビデンスは得られない。ボンベイ支店とパリ支店の商品についての記述は以下のとおりである。

本日孟買店へバンチ三拾本 価格六阡六百余円壹萬五阡粒積送り致候 船便は来月式日門司出航の丹後丸に御座候 玉の大ききは九厘一毛小は二厘二毛 平均四厘八毛 一個四拾四錢の割 巴里和田君書状の注文品は其儘直に事務所宛に注文書出するは困難にて多少考を要し候和田の注文其儘のもの

- 一 小売店値百円位のネックレス多数 これは宜敷候
- 二 二十五錢ベース及其以下のバラ玉各サイズ多数 これは 三グリーン玉(日本四厘玉)一個 貳円貳拾五錢以下 四 グリーン玉(日本五厘四毛玉) 一個 四円以下 五 グリーン玉(日本六厘七毛玉) 一個 六円貳拾五錢以下かかる比例で各サイズのバラ玉希望せるものに候
- 三 大形玉十グリーン以上(日本目方一分参厘五毛以上の玉)余り高価でなきもの多数
- 四 小形玉ニグリーン(日本目方二厘七毛玉)及其以下のもの多数 此三四は如何に巴里希望しても当店としてはバラ玉として送れない
- 五 バロック ネckレス売店値三四拾円位のもの多数

右の通り何卒一月中に多数当地着を願上候 注文は一寸見れば多数に御座候へ共委細に考ふれば当店として余り商売になるものは数少なく候 御一読の上可然御手配被下度願上候<sup>79</sup>

まず、ボンベイへの送品の報告は、バンチ 30 本、バラ玉 15,000 粒とそのインボイス価格であるが、バラ玉についてはその大きさが大きいもので 9 厘 1 毛(約 2.8 mm)、小さいもので 2 厘 2 毛(約 0.7 mm)、平均の大きさは 4 厘 8 毛(約 1.5 mm)とある。1 月 2 日に門司港から出荷されている。

次にパリ支店の和田新太郎の注文であるが、①高価でないもので小売値 100 円の

---

<sup>79</sup> 1930(昭和5)年12月29日池田嘉吉ロンドン書簡。

ネックレスを多数, ②バラ玉は1個25銭もしくはそれ以下のバラ玉, 22円50銭以下の3グリーン(4厘玉), 4円以下の4グリーン(5厘5毛玉), 6円25銭以下の5グリーン(6厘7毛玉), ③大玉10グリーン(目方1分3厘5毛:約5<sup>㌔</sup>)小売値で高くないもの多数, ④小玉2グリーン(目方2厘7毛:約1<sup>㌔</sup>)多数, ⑤小売値30~40円のバロックネックレスと指示が細かい。小売値の指示があるのは, 大きさだけでなく「マキ」や「テリ」などの品質の違いを示すものと思われる。③の大玉と④の小玉については, 銀座店では販売には向かないもので, 銀座店に在庫がないとして, 養殖場の幸吉に手配を依頼している。

1932(昭和7)年1月13日の和田の書簡には「成る可く売れる商品を貰い漸次売上を増すより外仕方なし…中略…大形の五平梨形五六拾円のあばたなき丸珠首輪沢山御送り願ふ<sup>80</sup>」とある。売れる商品を送ってもらって売上を上げる以外にないと, 大形の五平梨形や, 真珠の玉に凹みのないネックレスをたくさん送れと, 打電している。

これは送品ではなく注文書であるのでさらに市場のニーズがみてとれる。パリで売れる商品は, 「委細に考ふれば当店として余り商売になるものは数少なく」と銀座店の商品とは異なり, アメリカでは全く売れないバロック・ネックレスや五平梨形の変形真珠がパリでは売れる商品となっている。アメリカ, ヨーロッパ, 日本とのあいだにははっきりと嗜好の差があり, 狭い範囲の品揃えであっても, 品揃えに深さをもって対応していたことがわかる。

次の1932(昭和7)年10月30日の池田嘉吉の銀座書簡には, 送品した商品の内容が記載されている。

巴里店へ 第一 荷為替附のもの 一 首環 式百六拾本インボイス値段 金壹萬九仟参百四拾円 一 バラ珠 百参拾匁八分六厘 ” 金四仟百八拾円…中略…第二 荷為替附でなきもの 一 首環 参百七本 インボイス値段 金壹萬六仟四百五円 倫敦店へ 第一 荷為替附のもの 一 首環 百五拾五本インボイス値段 金八仟百七拾円…中略…盆買店へ 第一 荷為替附のもの 一 バラ珠 拾七匁八分 インボイス値段 金四仟八拾円 第二 荷為替以外のもの 一 バラ珠 参百拾四匁一分五厘 同上 金壹萬仟百五拾円 商品送付の事を誌せし故他店へ送りしもの左記致候 紐育店 一 首環 百九拾六本インボイス値段 金貳萬六百五円 ロースアンゼルス店 一 首環 七拾本 同上 金壹萬六仟百円 大阪店 一 バラ珠 拾壹貫四拾九匁八分 一 首環 特上 拾九本 一 首環 四百拾五本<sup>81</sup>

また, 1934(昭和9)年5月12日の池田嘉吉銀座書簡には, 「此處三月部売上海外各

<sup>80</sup> 1932(昭和7)年1月13日池田嘉吉銀座書簡

<sup>81</sup> 1932(昭和7)年10月30日池田嘉吉銀座書簡。

店の成績表御一覧に供候 之に依り大体海外店の商売の様子相判り申候」と、1934(昭和9)年3月の各支店の売上表が作成されている(図7-2)。これにより、先の1932(昭和7)年の送品ベースではなく、売上ベースでも各支店の商品構成がわかる。

図7-2 1934(昭和9)年3月の支店別アイテム別売上表

MIKIMOTO		三月売上表 Sales in March 1934.		Total	平均価格 Average Price of Necklace.
Paris	ネックレス 720 Strands ¥				¥ 65 00
	真珠 Loose Pearls 1,820 Pieces ¥			¥ 50,836 00	
London	ネックレス 102 Strands ¥	6,484.80			¥ 64 00
	真珠 Loose Pearls 55,879 Pieces ¥	8,254.30		¥ 14,739 10	
New York	ネックレス 275 Strands ¥	40,841.00			¥ 148 00
	真珠 Loose Pearls 617 Pieces ¥	4,178.00		¥ 45,019 00	
Chicago	ネックレス 29 Strands ¥	3,128.00			¥ 108 00
	真珠 Loose Pearls 253 Pieces ¥	1,138.50		¥ 4,261 00	
Los Angeles	ネックレス 38 Strands ¥	8,817.00			¥ 229 00
				¥ 8,817 00	
Bombay	ネックレス 1 Strands ¥	77.00			
	真珠 Loose Pearls 23,202 Pieces ¥	8,833.00		¥ 8,910 00	
Grand Total	ネックレス 1,165 Strands ¥				
	真珠 Loose Pearls 85,771 Pieces ¥			¥ 132,582 60	

出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

この内容を 1932(昭和7)年10月30日の記述と合わせて整理すると、以下の表7-6となる。

表7-6 昭和7年10月の各支店への商品送付と昭和9年3月売上明細表 単位円

	支店	商品	金額	合計
	1932年 (昭和7) 10月30日 送品額 ベース	パリ支店	ネックレス 260本	19,340
バラ玉 130丸8分6厘			4,180	
ネックレス 307本			16,405	39,925
ロンドン支店		ネックレス 155本	8,170	8,170
ボンベイ支店		バラ玉 87丸8分	4,080	
		バラ玉 314丸1分5厘	11,150	15,230
ニューヨーク支店		ネックレス 196本	20,605	20,605
ロサンゼルス支店		ネックレス 70本	16,000	16,000
神戸支店		バラ玉 11貫49丸8分	N/A	
		ネックレス(特上) 19本	N/A	
	ネックレス 415本	N/A		
合計				99,930
1934年 (昭和9) 3月売上 ベース	パリ支店	ネックレス 720本 (平均65円)	46,800	
		バラ玉 1,820個	4,036	50,836
	ロンドン支店	ネックレス 102本 (平均64円)	6,485	
		バラ玉 59,879個	8,254	14,739
	ニューヨーク支店	ネックレス 275本 (平均148円)	40,841	
		バラ玉 617個	4,178	45,019
	シカゴ支店	ネックレス 29本 (平均108円)	3,122	
		バラ玉 253個	1,139	4,261
	ロサンゼルス支店	ネックレス 38本 (平均229円)	8,817	8,817
	ボンベイ支店	ネックレス 1本	77	77
バラ玉 23,202個		8,833	8,910	
合計	ネックレス 1,165個 (平均91円)	106,142		
	バラ玉 85,771個	26,440	132,582	

出所：真珠博物館蔵，1932(昭和7)年10月30日及び1934(昭和9)年5月12日池田嘉吉銀座書簡をもとに筆者作成。

その後の書簡のなかに現れる商品は、「拾貳月拾八日付九百六拾五号と同じ品質のもの二グリーン千個三グリーン千個四グリーン四百個五グリーン三百個六グリーン二百個七グリーン百個 合計三阡個送られたし 小型首輪至急壱阡本出来次第送り願ふ<sup>82)</sup>」と、バラ玉をサイズ別に3,000個、小形のネックレス1,000本とあり、また「巴里店へ無為替にて金八阡円のバラ玉を送付…中略…三菱玉は主に金色ドロップ等主なるものにて値付は大体買値の倍額に致候<sup>83)</sup>」とバラ玉で、金色、ドロップ型の指定がある。その他にも「梨形玉はペアでなければ売りにくい<sup>84)</sup>…中略…ペアでバラ色で丸いものを希望する」と梨型はバラ色で丸いものをペアにして送品するよう指示がある。売上報告としても「首輪百円よる壱貳百円のもの四拾六本…中略

<sup>82)</sup> 1934(昭和9)年2月3日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>83)</sup> 1934(昭和9)年5月29日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>84)</sup> 1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉銀座書簡。

…異形式百本<sup>85</sup>」と 100 円～200 円の首輪 46 本，普通ネックレス 80 本，セミ異形ネックレス 60 本，異形ネックレス 200 本の報告がある。

これまでの書簡から海外向けに取り扱った商品は，ネックレス，バンチ，真珠バラ玉，半円真珠である。4 種類の極めて幅の狭い品揃えであったことがわかる。しかしそのアイテムのなかに，五平梨形の変形真珠，梨形，ドロップ型，セミ異形や異形などのアメリカ市場では販売できないタイプが発注されている。これは第 6 章で確認したアメリカ市場と同様に，海外支店が扱う商品は，素材型商品でその狭い範囲の品揃えながら市場に合わせた深い品揃えとなっていたことが確認できる。

ロンドン支店においてパンフレットの記載において 1929(昭和 4)年後期から 1931(昭和 6)年後期に小売店を兼業しているとみられる期間があったが，その内容はわからない。1934(昭和 9)年 3 月以前にはサミュエル・ジョーンズはロンドン支店の共同運営から離れ御木本の顧客となっている。御木本の顧客商品構成をみるかぎり，神戸支店は海外への卸売りであり，海外の支店の営業形態は卸売業にあったといえる。では次に各支店でのプロモーション活動をみたい。

#### 第 5 節 海外支店のプロモーション状況

ヨーロッパでのプロモーションについて記述されたものがなく，残されている海外の支店で使われたパンフレットから，プロモーションの状況をおってみたい。以下の図 7-3 のパンフレットは，1925(大正 14)年にパリで開催の万国博覧会(現代装飾美術・工業国際博覧会)のパンフレットである。前年の 1924(大正 13)年 5 月に真珠真贋論争の裁判判決がでていますが，これまでと同様に養殖真珠が天然真珠と変わらないというプロモーション活動をおこなっている。ミキモト・パール・ストアとあるのは博覧会場の店舗と思われる。東京の本店として大阪とロンドン支店を記載し，ロンドンのハットン・ガーデンのダイヤモンド・ハウス，パリ代理店のポール商会のオートヴィル通り(4 Rue d'Hauteville)の住所を連絡先としている。パンフレットは製品ではなく，英語と仏語の記述で，養殖真珠は天然真珠が形成する過程が同じであること，また，両者の真珠の断面図の違いについての説明がある。

図 7-3 1925 年パリ万国博覧会出店のミキモト・パール・ストアのパンフレット(抜粋)

---

<sup>85</sup> 但し，この内の異形ネックレスについては努力しても販売が困難で「損してもよい」として売ったとある(1934(昭和 9)年 5 月 2 日池田嘉吉銀座書簡)が，これは神戸支店の販売の問題に関係している。これについては第 8 章第 2 節で後述する。



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

ヨーロッパ市場では真珠寶飾への長い歴史をもって市場が形成されてきた。すでに大正 14 年には真珠真贋論争は決着がついていたが，それは一応の法的な決着がついただけで，市場には養殖真珠への妨害があり，アメリカ以上に天然真珠との同一性への認識を浸透させることが課題であったとみられる。

図 7-4 のパンフレットは記載の支店名とその場所から 1928(昭和 3)年から 1929(昭和 4)年のものと考えられる。養殖真珠の歴史から始まり，パリ国際博覧会のとときの養殖真珠の説明からミキモト・パールの説明に重点がおかれている。ミキモト・パール(Mikimoto Pearl)とは何か，ミキモト・パールが作られる状況，科学者がミキモト・パールについて何と言っているか，法的な決定は何か，養殖真珠が天然真珠と同等であり，それがミキモト・パールであるというかたちでミキモト・パールの名を繰り返して強調している。

図 7-4 1929(昭和 4)年-1930(昭和 5)年頃の御木本海外支店のパンフレット(抜粋)



**K. MIKIMOTO**

Offices:  
 Tokyo - Ginza  
 Osaka - Asakusabashi  
 Choshi - 23 Katsushiki 4-chome  
 (Whole sale Dept.)  
 London - Diamond House  
 Manila - Calcutta  
 Hong Kong - 222 P.O. Box  
 Peking - 111 Houshuan Bldg.  
 Resident Representative

The Culture Farm showing table to which the eggs containing oysters are attached.

**History of the Culture Pearl**

It is generally known that the pearl is the product of the Oyster as is suggested by the long famed name "The Oriental Pearl". The most famous place for the pearl production in Japan are Ago Bay and its vicinity in Ise and Omura Bay in Nagasaki. In these places, the fishery of the pearl oyster was prohibited during the Tokugawa era as they used the pearl for medicine. At that time, the oyster was perfectly protected and naturally thrived very rapidly. But during the Restoration, when everything was disorganized, great quantities of the pearl oyster were left to be caught.

Mr. Mikimoto first realized that the pearl fisheries of Japan were being rapidly depleted and attempted to restore the supply by cultivating the oyster. In 1890, he exhibited some living pearl oysters in the Aquarium of the Third National Industrial Exhibition in Tokyo. Here he made the acquaintance of the late Dr. K. Mitsukuri, the professor of Zoology at the Imperial University of Tokyo who suggested to him the possibility of producing pearls by a cultural method.

Being deeply interested in the subject, Mr. Mikimoto then settled on an isolated island in the centre of Ago Bay where for many years he experimented. After long, hard and weary years of experiments, he discovered a way of producing the gems by applying science to the little shellfish and success at last crowned his efforts. It was in 1908 when the first trial crop was put out and even to-day, it may be claimed that the Mikimoto pearl culture farm is the only one in the world which undertakes the extensive cultivation of the precious mollusc and produces "Culture pearls" on a commercial scale.



Showing the method which a shellfish is usually held.

**What is "Mikimoto Pearl"?**

It is difficult to explain what the "Mikimoto Pearl" is, unless one first knows the Oriental or wild pearl is formed.

The Oriental or wild pearl is produced when an irritant enters accidentally into the delicate tissue of a mollusc causing the oyster to secrete layers of pearl-forming matter around it to ease the irritation.

"Mikimoto Pearls" are formed in exactly the same manner as wild or Oriental pearls, the only difference being the way in which the process begins. In the case of wild pearls, the irritant, which forms the nucleus of the pearl, enters the oyster accidentally, as "Mikimoto pearls," it is placed there intentionally by scientific methods. From then on, the development of Oriental and "Mikimoto Pearls" is exactly the same, and in both cases the oyster performs the work and produces the pearl.

The "Mikimoto Pearl," formed by deposit of successive layers of more upon a tiny nucleus, is a perfect sphere of the highest luster just as the finest specimens of pearls from other Oriental seas. "Mikimoto Pearls" like all true pearls years to grow and are absolutely identical in every respect with those produced accidentally by nature.

The "Mikimoto Pearl" is, therefore, a genuine Oriental pearl.



One of the culture farms showing table to which the eggs and pearls of the oysters are attached.

**How is "Mikimoto Pearl" Formed?**

Pearl oyster shells three or four years of age are ready to be utilized for pearl production. They are transferred to warmer parts of the sea during the spawning season, which is usually from May to December. Only strong healthy ones are chosen. As the strongest naturally grow the best offspring, an oyster requires seven or eight years to reach maturity.

The oyster or nucleus, usually wild pearl or tiny shell-fragment which stimulates the secretion of pearls, is then inserted by means of a specially designed instrument into the body of the oyster where it would most likely produce a perfect pearl. After the delicate operation is complete, which cannot be done while the oyster still remains alive, it is placed into a small cage composed of seven partitions, capable of holding about 100 to 150, and then lowered into the sea to a depth of about two feet from the bottom. Greater numbers of these cages are suspended in rows of cages, constructed for this purpose, at intervals in the girders of the boulder. The system, thus far, is the same for seven years. During each three-year period, the cages are visited and the oysters brought up and sorted as to their growth. From them, the best and of some years to more, about 50 per cent of the oysters are lost by mortality. Of the number trapped, 20 per cent are lost from the cages, only 30 per cent of the original number have been lost, unfortunately, only 10 to 15 per cent of the whole harvest are marketable as "Mikimoto Pearls."

It is because of the same and scientific method that such "Mikimoto Pearls" are produced which make them so highly prized on the market today.



**What Scientists Say About "Mikimoto Pearl"**

More or the world's most prominent biological authorities, after having made exhaustive tests of the "Mikimoto Pearls," have pronounced them to be real, genuine pearls in every sense of the word. Such recognition by eminent scholars as Dr. David Starr Jordan of Stanford University, California, Dr. Charles A. Jordan of the University of California, the late Dr. Lester Jameson, Dr. Harlan, and Professor Whipple of England, Professor Buxton, Jordan, and Dillies of France, Dr. Eglest of Germany, and many Japanese biologists, is a carefully deserving attention.

Dr. Jordan said: "As they (Mikimoto Pearls) are of exactly the same substance and color as the natural or 'wild' pearl, there is no real reason why they should not have the same value. . . Each one has the same luster and sheen, a quality which cannot be imitated by any form of 'faked' or 'artificial' pearls. The best method . . . has been carefully studied and patents of this process have been taken by Mikimoto."

The late Dr. Jameson in an article in Nature, May 20th, 1911, stated: "With regard to the question of distinguishing the 'Mikimoto pearl' without counting its worth upon faith in scientific investigations has appeared in the daily press. Some of these investigations consist of the following, which having learned that truth were prepared by means, lighted a few in the process, put a little on it, and reported it as not by itself. . . Experimental pearl merchants . . . can usually distinguish pearls from the Japanese pearl oyster from those of other species, but this fact not only reveals that the pearls come from the Japanese pearl oyster, and cannot be used to distinguish natural and cultured (Mikimoto) Japanese pearls from each other, and it would be useless for distinguishing pearls produced by the Japanese process in other species of pearl oysters from pearls naturally produced by the same species."

**The Legal Decision**

M. Paris, the French Emperor of "Mikimoto Pearls," brought an action against the Charles Swaback and Paris some years ago which turned upon the question of whether "Mikimoto Pearls" were imitation or genuine pearls. The Paris Court in that case held that "genuine culture pearls (Mikimoto) produced by scientific stimulation of the oyster are in no way less or inferior pearls, and that they can be sold as real pearls without any reference to their origin."

188 "Study Shell" (Columbia Edition), May 28, 1912.

In the action brought by the French Court at Paris in July 1907, it is again declared that the Mikimoto Culture Pearl is the real pearl.

These two pearls in issue, submitted by the French Court and are held there will be no more argument about the genuineness of our product.



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影転載。

ミキモト・パールのブランド訴求を重要視していることがわかる事件がアメリカで起こる。1932(昭和7)年11月10日にアメリカにおいて装身具商の業社のコードが制定される。養殖真珠は天然真珠の装身具に入らないことになり、今後広告文章に天然真珠に類する表示が禁止となる。これに対してアメリカではウィルソン夫人、モーリス・ホーランド博士に書面を出しコード規約を変更する運動をおこなうが、池田嘉吉は「品質も光沢も天然真珠と異ならぬことを保証し価格も天然真珠より廉価なる為公衆の装身具として尤も適当なることを大々的にしても広告知らしめること必要<sup>86)</sup>」とある。池田嘉吉は、法律の解釈に拘泥するよりも、ミキモト・パールが天然真珠

<sup>86)</sup> 1933(昭和8)年1月6日池田嘉吉銀座書簡。



と同様のプロセスで出来上がり、品質も光沢も天然真珠と変わらないことを御木本が保証し、天然真珠より廉価であり一般大衆の装身具として相応しいものであることを大々的に広告すればよく、「ミキモトパールとして売り出した以上天然の文字なくともよし」と、販売に天然真珠の文字に依拠する必要はなく、ミキモト・パールを前面に出して販売に専心すべきとしている。

以下の図 7-5 は、1931(昭和 6)年の銀座店を拡張し映写室を移転させた頃のパンフレットとみられる。先の銀座店で記述したように、映写室で流された養殖場の光景から真珠ができあがるまでの過程が、フィルムのコマ撮りをモチーフにしてパンフレットが作成され、物語り形式で構成されている。

図 7-5 御木本海外支店の映写のコマ撮り物語り式のパンフレット



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

以下の図 7-6 のパンフレットの年代は特定できないが、パリで作成されたパンフレットである。健康的で美しく若い女性が海に潜る日本の海女の写真はシーガールズとして紹介されている<sup>87</sup>。この写真はペルシャ湾でごくわずかの賃金で苛酷な状態で酷使される天然真珠採り<sup>88</sup>とは全く異なり、ヨーロッパに大きな衝撃を与えた。

図 7-6 パリで作成された御木本のパンフレット

<sup>87</sup> 山田(2013,199頁)には1921(大正10)年5月14日のIllustrated London Newsの1面記事の海女の様子の記事が記されている。

<sup>88</sup> Nadelhoffer(1984,邦訳),135頁。



出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

これらの海外支店のプロモーション用のパンフレットには，第 6 章で確認したアメリカのパンフレットと同様に，日本のパンフレットでみられた多彩な宝飾製品の掲載はない。養殖真珠の真珠そのものの正当性，それがミキモト・パールであること，真珠素材としてのミキモト・パールの一点に集中したプロモーションとなっている<sup>89</sup>ことが確認できる。

## 第 6 節 小括

Douglas & Craig(1989)のモデルの「ローカル市場の拡大段階」を，本章と前章の第 6 章を通して御木本の「後期の海外アプローチ」として記述してきた。昭和初期に御木本がグローバルにどのような海外支店をもって販売ネットワークを完成させたのか，その売上状況と合わせて，各支店がどのような商品扱い，またそのプロモーションはどのようなものであったのか，海外の市場活動を具体的に確認した。

それはアメリカ市場で行われていた活動と同様のものであり，国内で形成された事

<sup>89</sup> これ以外にタクラが「スケッチ」という雑誌に 1 頁の広告を出している。池田嘉吉は幸吉に対して，翻訳はしていないが見るものが見れば効果が大きいと，顧客が行うミキモト・パールのプロモーションを賞賛する報告をおこなっている(1933(昭和 8)年 12 月 24 日池田嘉吉銀座書簡)。

業モデルとは異なる姿のものであった。海外市場においては、御木本が小売業態をもって拡大したのではなく、海外の支店は卸売業態による市場拡大であったことが捉えられる。

アメリカでおこった大恐慌の影響をうけ全市場は低迷するが、海外支店の連携を活かし、また海外への外商販売を行うなど、支店間のネットワーク全体をもって御木本を支えていた。海外支店は、ロンドン、パリ、ボンベイ、上海、ニューヨーク、シカゴ、ロサンゼルスはサンフランシスコに拡大移転し、御木本の販売ネットワークはグローバルに広がる。1934(昭和9)年には最盛期となり、海外市場の売上が国内を大きく勝っていた。

取扱い商品は、国内で販売されていたデザイン性の高い金細工宝飾品ではなく、ネックレス、バンチ、真珠バラ玉、わずかに半円真珠で、素材型の商品であった。また、そのプロモーションにおいても、養殖真珠を啓蒙する内容のものばかりであった。養殖真珠が生物学的、法的に正当なものであることを示す内容であり、海洋での養殖育成、収穫作業をわかりやすく示し、養殖真珠が天然の真珠と同じものであることを強調するものであった。

海外市場では、卸売業に特化した支店活動であったことが確認できた。その商品政策は、ネックレス、バラ玉、バンチの素材型の商品に絞り、品揃え範囲の狭いものであった。プロモーション政策においても、その商品政策に対応して極めて狭い範囲に限定し、養殖真珠が天然の真珠と同じであること、そして、それがミキモト・パールであることの一点に集中したプロモーションであった。チャネル政策においては、アメリカではシカゴ支店、ロサンゼルスからサンフランシスコ支店へと西に拡大し、チャネルも広範囲に拡大した。ヨーロッパではアメリカのようにチャネル拡大にはいたらないが、確実に顧客を獲得して売上を伸ばしていく姿を捉えることができた。アジアでは上海、天然真珠の集散地であるボンベイにも支店を拡大し、いずれの海外支店でも国内の垂直統合による小売業態の幅広い品揃えとプロモーション展開とは全く異なる方法で、ミキモト・パールの市場浸透を図っていたことが確認できた。

次章では、御木本が作りあげたグローバルな支店網がその後どのような進展をみせるのか、昭和期に直面した大きな2つの問題とあわせて記述していきたい。

## 第8章 グローバル市場活動の進展とその終焉

この章は Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルの最終段階に位置づけされる「グローバルでの合理化段階」の記述である。御木本がこの段階に至るにあたって、大きな2つの問題に直面していた。

この御木本の事業を大きく揺らがせる2つの問題の対応に、国を越えた調整へと動き出す。事業はマルチ・ドメスティックなオペレーションにありながら、全体として見るとその調整行動から「グローバルでの合理化段階」へと移行する兆しをみることが出来る。逆にいうと、グローバル・ビジネスをおこなう上でこの2つの問題への対応があったからこそ、グローバルに統合をめざす合理化段階へ向かったということができる。

幾度か触れたように昭和の時代は金融恐慌<sup>1</sup>から始まる。最初の問題は、その後の大恐慌に起こった長く凄まじい資金手当の問題である。一般に無借金経営として知られる御木本とは違って資金の捻出に苦心するプロセスが明らかになる。グローバルにキャッシュ・フローの対応にあたることで、御木本は通常業務以上に支店間の緊密な連携を深めていく。

もうひとつの問題は、グローバルな過当競争への対応の問題である。御木本は安売りを嫌悪しながらも自らが廉価販売に巻き込まれていき、市場がグローバルにつながっていることを経験していく。支店間の書簡からはこの2つの姿を捉えることができる。まず、グローバル・キャッシュ・フローの対応から進めたい。

### 第1節 グローバル・キャッシュ・フロー対応

以下の書簡 1928(昭和3)年3月の書簡から、総経理を担当する池田嘉吉の日常の

---

<sup>1</sup> 関東大震災で振り出した震災手形を日銀が2年間の支払い猶予し、多くが市場に残ったままさらに日銀は2年間の延長を決めた。そのため昭和2年に多くが不良債権化した。また、震災以降の輸入超過により為替相場が下落し、インフレ対策から緊縮財政への不況下での政策転換は逆効果となる。物価下落、企業、金融競争力のない銀行が倒産している時期に、3月の予算会議での大蔵大臣片岡直温の「本日経営不振の東京渡辺銀行が破綻した」の失言で取り付け騒ぎがおこる。4月に鈴木商店が破産し、多額の融資していた台湾銀行が休業となり、宮内省出資の御用銀行の十五銀行も休業した。その他多くの銀行が休業となった。1929(昭和4)年は生糸恐慌と米の豊作予報から米恐慌と、日本の2大基軸商品は惨落し、貿易に大打撃となり輸出額は40%落ち込む。中小企業の倒産が増加し大企業では大規模な人員整理が行われ1930(昭和5)年には失業者が300万人となり各地で労働争議が頻発する。農業恐慌は続き農村の娘売りがおこったのもこのころである(大内,1967,163-218頁;中村,2012;杉山,2012)。

一コマをみたい。昭和3年に恐慌の痛手から、無借金主義の御木本も運転資金の調達に工面していたことがわかる。

御所の金受け取れぬ故万事に都合くるい実に閉口致し候 明日五千円送金することも実は三拾四銀行に行き月末入金することを約束して送金する事に致し候 まだまだ金の心配はぬけ不申候 早く真珠を選択して内地なり外国なりに売る算段肝要に御座候 銀行への借金は最早あき申し候<sup>2</sup>

資金繰りの当てにしていた御所(皇室)からの前受金をもらうことができず<sup>3</sup>、明日の鳥羽に送金する5,000円は、三拾四銀行への手形差入をした融通によるもので、このような綱渡りのような「銀行への借金は飽き飽きした」という内容である。しかし、これ以降の資金繰りは海外との荷為替取組<sup>4</sup>を巻き込みながら、さらに厳しいものとなっていく。池田嘉吉の通常業務のなかで資金対応に係わるウエイトが高くなっていくことになる。

1929(昭和4)年12月25日の書簡では、荷為替取組を利用した商品送品となっていく<sup>5</sup>。パリ支店とロンドン支店には昭和4年の7月から12月の商品送品のおよそ

---

<sup>2</sup> 1928(昭和3)年3月21日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>3</sup> これは前金のことと思われる。その後の書簡に、御所の商品は半年後の11月に完成し、宮内省担当の銀座店の田辺保に工場の田辺にとりに行かせ京都に向かわすとある。「御所の品物出来上候に付 今夜行にて京都行 工場の田辺は店の田辺京都へ行き其模様にて遣わす事に致候」(1928(昭和3)年11月7日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>4</sup> 「本日荷為替取組み丈取扱を願ひ弍萬円当座に入金致置候」(1931(昭和6)年12月18日池田嘉吉銀座書簡)とある。荷為替取組を行えば即当座に入金されることになり、これを利用した資金繰りへと向かう。

<sup>5</sup> 1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉ロンドン書簡には、昭和4年パリとロンドンの荷為替取組みの明細がある。「如何程の荷為替を取組し又どれ程の商売を各支店に於て為したるやを当方送り状並びに先方より通知 第一 倫敦店七月より拾弍月拾弍日迄…中略…合計金拾五萬五仟九百四拾円之に對し当方より荷為替取組金高合計金七萬五仟円也而して其内訳は当方取組期日 九月廿一日 金壹萬円 倫敦店支払期日 壹月拾弍日 九月卅日 金壹萬円 壹月廿七日 拾月廿二日 金壹萬円 弍月拾弍日 拾一月拾五日金弍萬円 まだ第百銀行に通知なし 拾弍月拾弍日金弍萬五仟円…中略… 第二 巴里店同七月より拾弍月拾弍日迄…中略…合計金 拾六萬五仟四百五拾九円 之に對し当方より荷為替取組合計金 七萬円也して其内訳は当方取組期日 七月拾參日 金壹萬五仟円 巴里店支払期日 拾一月拾一日 全 七月廿五日 金弍萬円 拾弍月九日 八月九日 金弍萬円 拾弍月五日 八月廿四日 金伍仟円 拾弍月拾六日 九月九日 金壹萬円 拾弍月卅一」とあり、整理すると次の表となる。表の荷為替取組みの日付がパリからロンドン

半分が荷為替取組による送品となっている。これまでニューヨーク支店から毎月10,000円送金を受けていたが、それも11月は1929年10月のウォール街の大暴落による影響でニューヨーク支店からロンドン支店に800ポンドを電送しただけに終わっている<sup>6</sup>。

国内についても1929(昭和4)年末から生産調整に入る。紀伊新報新聞が「大村湾、七尾湾、名倉(沖縄)五カ所なお10カ所の養殖場を、アメリカ、ロンドン、パリでの過剰、歐米の不況から、1/3に縮小養殖場閉鎖、二百数十人を解雇。大村湾、七尾湾を閉鎖他は翌年1月から4ヶ月間生産中止<sup>7</sup>」と報道し、大阪毎日新聞は「御木本養殖場の年間産額が200万円から80万円になる<sup>8</sup>」と報道している。養殖場に次いで翌年の昭和5年2月からは御木本金細工工場の人員整理に向かうことになる<sup>9</sup>。

に変わっているのは、銀行取引の都合によって変更されたことによる。

7月-12月25日 パリ商品送品 インボイス額 合計 165,459			7月-12月25日 ロンドン商品送品 インボイス額 合計 155,950		
パリ荷為替取組 明細			ロンドン荷為替取組 明細		
7月13日取組	パリ支払期日11月11日	15,000	9月21日取組	ロンドン支払期日1月12日	10,000
7月25日	12月9日	20,000	9月30日	1月27日	10,000
8月9日	12月5日	20,000	10月22日	2月22日	10,000
8月24日	12月16日	5,000	11月25日	未だ川崎第百銀行に通知なし	20,000
9月9日	12月21日	10,000	12月22日	同上	25,000
合計 70,000			合計 75,000		

<sup>6</sup> 「当方よりは荷為替を取組まず其代わり毎月金壹萬円送金するを常と致候處 拾一月は紐育株式暴落の影響にて僅かに倫敦店へ英貨八百ポンドを電送したるのみ」(1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉ロンドン書簡)。

<sup>7</sup> 紀伊新報1929(昭和4)年11月11日(真珠博物館蔵スクラップブック#8)。

<sup>8</sup> 大阪毎日新聞1929(昭和4)年12月30日(真珠博物館蔵スクラップブック#8)。

<sup>9</sup> 1930(昭和5)年2月20日池田嘉吉銀座書簡には、「昨日来工場の黒田を呼び工員整理の事口合候處 目下工場の□等装身具製作の手を低めずして整理す可き人員は田辺親子三人の外老齡の者式名先ず五名を整理する事 之に依て月額五三九 一九賞与金の日割約六拾円 半ケ年の支払高參阡五百九拾五円となる 尤も田辺親子を下職とすれば之に支払う高相当あるも之は仕事の高に因て高下する故別問題として考ふ可しと存候」とあり工場長の黒田を呼び、社史に名を残す名工の田辺親子三人(田辺市太郎、次男喜久雄 三男進午)までがその対象にあがっている。田辺喜久夫は昭和6年の工場削減で解雇となる(1931(昭和6)年12月18日池田嘉吉銀座書簡)。市太郎は昭和12年まで、進午は昭和15年まで勤務することとなる。

このような状況にあつて、池田はロータリークラブの会合では噂によって御木本の信頼を損なわないよう配慮がある。「一般的商況は非常の不景気だ併し御木本は震災以来



事業資金が不足するところを、これまでロンドン支店の 1 支店に変更していた荷為替取組を、パリとロンドンの両支店での荷為替取組に拡げることで対応する。

しかし、海外支店との荷為替取組は増加していき、昭和 5 年 8 月には荷為替取組は資金の融通荷為替手形へと性格が変わる<sup>10</sup>。この荷為替取組は 1930(昭和 5)年 9 月 11 日にロンドンで既に 100,000 円に達し、パリでは 9 月末に 150,000 円となり、海外支店からは「荷為替は本年中は取り組むな<sup>11</sup>」と電報がくる。

池田嘉吉も逆に銀座店から海外支店に送金が必要になると懸念していた。しかし、国内の固定費の削減に加え「小売其他バーゲン<sup>12</sup>」により収支が少し改善された様子にある。また、海外からは「孟買店より壹萬円送金致来り候為め余程手許楽と相成候<sup>13</sup>」とボンベイ支店からの 10,000 円の送金が入る。そして「倫敦店への荷為替も年内

---

随分銀行に苛められた結果 此頃は銀行の借金もなく手許は反って余裕があると申候 (1930(昭和 5)年 4 月 15 日池田嘉吉銀座書簡)」とあり、御木本は震災以来ずいぶん銀行に苛立たされたが、この頃は借金もなく手許は返って余裕があると、資金繰りの問題はないように答えている。

<sup>10</sup> 1930(昭和 5)年 8 月 1 日池田嘉吉銀座書簡には、川崎第百銀行に約束手形 20,000 円に加えて当座貸越 10,000 円で合計 30,000 円の借入を予定していた。しかし銀行からは「約手の当座貸越は止めてもらいたい、できるかぎり荷為替手形で決済してくれ」と拒否されたために、借入予定 30,000 円を、ロンドン荷為替取組に追加し合計 55,000 円の荷為替取組みとするとある。

当然ながら池田嘉吉は 55,000 円もの荷為替取組み行えばロンドン支店の支払いが困難になるとみている。しかし「其時は加藤鈴木両君も参り居候故処分出来得る」と資金の都合を見込んでいる。「加藤鈴木両君も参り」というのは、第 7 章第 2 節でみた加藤虎之助と鈴木弥助が、海外に直接販売を行うという臨時の海外外商部隊である。実際の支払いの時期になる頃には、加藤鈴木の売上金で処理できるだろうという算段でいるのである。「川崎第百銀行には既に約束手形にて金貳萬円 当座借越にて金壹萬円(此金は本日鳥羽へ送金したる分なり)合計金參萬円あり銀行の申分には約手の借越は困る故成る丈外国荷為替取組みにて決済して呉れと申候に付 此分も倫敦店行荷為替に振替へんと存候…中略…只倫敦店が本日五萬円も荷為替取組めば支払困難するならんと存候が今取組めば支払い期日は大体本年末拾貳月下旬 拾貳月上旬 中旬位に相成 其時は加藤鈴木両君も参り居候故処分出来得る事と存じ候 依って当方荷為替取組を左の通り致候 金貳萬円八月四日倫敦店荷為替 金壹萬貳仟円八月十日巴里店荷為替 金壹萬五仟円八月十五日倫敦店荷為替 金貳萬円八月二十日巴里店 金壹萬五仟円八月二十五日倫敦店 合計金八萬貳仟円也 此等の荷為替は何れも手形一覽後九拾日目払に御座候」とある。

<sup>11</sup> 1930(昭和 5)年 11 月 4 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>12</sup> 1930(昭和 5)年 11 月 20 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>13</sup> 1930(昭和 5)年 12 月 20 日池田嘉吉銀座書簡。

の残高九萬円にて相済み壹萬円の余有相生れ申候<sup>14</sup>」と、ロンドン支店では荷為替手形の支払いに余裕ができ、パリ支店では「日仏銀行には拾五萬円一杯振出申候 併し此契約は和田の尽力にて拾五萬円以内になれば繰返し拾五萬円の残高に上る迄は取組み出来<sup>15</sup>」と、和田新太郎が荷為替手形の契約を変更を行うなど、海外支店の働きによって、12月にかけて一旦の資金繰り収支の問題は安定してくる。

ところが、1931(昭和6)年9月15日の池田嘉吉の書簡には「近来欧米より帰朝する実業家の言によれば欧米の商況は想像以上に悪く其回復も一寸見込立たざる様子此際内地并に海外に商売なすもの余程考慮を要す可き時期と存候<sup>16</sup>」とある。帰国してきた実業家から欧米の商況は想像以上に悪いと聞く。池田嘉吉は余程の考慮をもって計画を見直すが、その直後の9月21日にイギリスが金本位制を一時停止する。その影響で東京株式取引所では再び恐慌気分が広がりパニック状態となる<sup>17</sup>。その様子は、以下の記述からみてとれる。

英国の金本位中止の電報は金融市場に非常な衝動を与へ対英為替は一寸停滞の形に相成候 實は当店に於ても廿六日期日の倫敦荷為替取組ポンド倫敦店に余有なき故送金致し呉れと申来り候處 当方亦遊金無之為め川崎第百に依頼し今回丈借替申出て大体承認を得申候 即ち一方に於て荷為替を取組み他方に於て同額送金するものに御座候 此方法は甚だ不利益な遣り方に候へ共現在の處他に方法なく左様取計ひ可申候<sup>18</sup>

英国の金本位中止の電報が金融市場に非常な衝撃を与え、対英為替が止まったとある。ポンド為替が不安定となり、ポンド荷為替取組が不能となる。ロンドン支店では26日支払い期日の荷為替1,000ポンドが用意できず、池田嘉吉はロンドン支店からその手当の送金の依頼を受けるが、銀座店でも都合することができない。これには川崎第百銀行を頼り、借替を行うことで対応する。池田嘉吉は、荷為替取組をおこなったその一方で、その同額を送金するやり方は「甚だ不利益遣り方」としながらも、仕方なく今回だけの対応として収支させる。

しかし、1932(昭和7)年になってグローバルな資金融通はさらに続く。1月19日

---

<sup>14</sup> 同上。

<sup>15</sup> 同上。

<sup>16</sup> 1931(昭和6)年9月15日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>17</sup> それに先だって1931(昭和6)年9月18日には、奉天郊外の柳条湖付近で関東軍が準備する南満州鉄道の線路を爆破し中国軍による爆破被害を受けたと自作自演行動をおこし中国軍による犯行と発表がある。このあと満州事変へと発展する。

<sup>18</sup> 1931(昭和6)年9月22日池田嘉吉銀座書簡。



のパリの荷為替支払いは200,000フランあり、パリ支店よりその半分の「拾萬フラン御送り願ふ」と電報を受ける<sup>19</sup>。池田嘉吉は、パリ支店の和田新太郎を通じてポール商会に資金の用立てを依頼する。しかし、和田からは「ポール兄弟に話したが財産全部証券なる故今売りては非常に損故出来ぬ<sup>20</sup>」と返信を受ける。ポール商会は証券財産しかなく、今の金融背景では換金できる状態ではなく、用立てはできないという返事である。やむなく、パリの19日の支払いを26日まで支払いを延長することで当面の猶予をえる。その他、ロンドン支店の支払いを、銀座店やボンベイ支店からの送金で間に合わせるなど支店間の送金でつないでいく。この状況に対しての池田嘉吉の思いが以下の書簡に表れている。

昨年拾弍月より正月始めに至り振出したるものにて萬止むを得ざるものと存候此等外国為替手形の整理は到底今急には仕未付き難く候へ共 原来御木本店にはかかる手形はなかりしもの一時の便宜の為作りしものが後には当然のものとし殊に近来は殆んど融通的に行はるる様に相成候故此は将来改正して本当の荷為替に致し度ものと存候<sup>21</sup>

昨年の12月からの金本位制離脱の金融混乱で行った荷為替取組はやむを得ずとしても、これらの外国為替手形は到底急には始末がつけられるものではない。本来、御木本には手形というものはなかった。一時の便宜のためにおこったものであるが、今やほとんどが融通手形となっている。荷為替取組をもとの姿に戻さなければならぬという強い思いにある。

1932(昭和7)年3月の銀座の売上高は21,880円で、資金収支余剰は3,000円となり、好転をみせる。堺筋の大阪支店の売却代金30,000円が経常外収入となる<sup>22</sup>。荷為替取組による資金融通と固定資産売却による特別収益で収支をバランスしていく運営が続く<sup>23</sup>。そして5月末になると、「月末迄に鳥羽養殖場に六疋五百円 三

---

<sup>19</sup> 1932(昭和7)年1月13日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>20</sup> 同上。

<sup>21</sup> 1932(昭和7)年3月15日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>22</sup> 1932(昭和7)年3月30日池田嘉吉銀座書簡に「大阪店売却代金前後弍回送金参萬円に対する処置に就き左に御報告申上候 右参萬円の内金弍萬円を参拾四銀行の定期預金として当座の根抵当とし金壹萬円を日仏銀行の定期預金として」とある。

<sup>23</sup> 「本月中荷為替取組み分 巴里日仏取組金参萬円 巴里正金取組の分金壹萬円 倫敦正金取組の分金弍萬円 紐育店より電為二回金壹萬五疋円 神戸店より送金前後弍回 金参萬円 鳥羽送金分金弍疋円以上 収入の重なるもの 合計金拾萬七疋円也」(1932(昭和7)年3月30日池田嘉吉銀座書簡)。

河屋壹萬五阡円也合計金貳萬壹阡五百円を要し候 此等はなる可く荷為替に依らず米国 神戸 小売部にて支払致度夫々手配致居候」と、ようやく国内の混乱<sup>24</sup>とは別に、財務収支が改善されてくる。荷為替取組に頼らずアメリカ、神戸、銀座小売部にて支払う手配とあり、アメリカと国内の販売が回復の兆しにある。資金の源泉となっているのは銀座小売の売上である<sup>25</sup>。

しかし、資金繰りの収支上の改善よりも、問題は荷為替取組の内容にある。「此際今少し将来の為め荷為替取組と荷物発送との干係に就き御一考願度事に候<sup>26</sup>」と、荷為替取組と実際の積送品との状況を幸吉に伝えている。以下の表 8-1 はその内容を整理したものである<sup>27</sup>。

表 8-1 昭和 7 年 1-5 月の荷為替取組と積送品の状況

---

<sup>24</sup> 昭和 7 年の 5 月は 5.15 事件が起こっている。戦前の日本において最も深刻な不況の時期であり、欠食児童が社会問題化していた。農村出身の兵隊と接する機会の多かった軍将校たちは農村の疲弊に危機感を抱き事件を起こす混乱にあった。

<sup>25</sup> 1932(昭和 7)年 6 月 2 日池田嘉吉銀座書簡に「本店には御承知の通り常々何等の余有金なし此等の経費は全部卸小売の売上金を以て支払ふ事に相成候が神戸紐育の売上金のみにては一寸見込立たず常々苦勞の種に御座候」とある。神戸支店やニューヨーク支店の売上では、見込みがたたず、養殖場や鳥羽その他の経費は銀座店の小売売上で支払う状況にある。

また同書簡に、銀座では 6 月 2 日に服部時計店の地下 2 階地上 7 階の新築披露式があったことが記されている。池田嘉吉は「東洋のチッハニー店に御座候」と、震災後ここまで復興した服部氏の努力に感心している。しかし、その一方で国内の市況は悪く玉屋が破産状態あり、第百銀行の支配人との話のなかで「玉屋よりは三枝商店の方猶近来悪い」(1932(昭和 7)年 6 月 4 日池田嘉吉銀座書簡)と、玉屋や三枝の銀座の老舗店が追い込まれていく状況にあることが記述されている。

<sup>26</sup> 1932(昭和 7)年 6 月 4 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>27</sup> 「本年一月より五月迄の積送品総額九萬八阡六百五拾五円にして各月の内訳左の通りに候 壹月一六,九二〇円 二月二八,二六五円 三月二六,六一〇円 四月一六,五九五円 五月一〇,二六五円 之に対し荷為替取組み金高総計貳拾壹萬円にして各月取組の金高左の通りに御座候 壹月五五,〇〇〇円 二月二五,〇〇〇円 三月四〇,〇〇〇円(内壹萬円は正金) 四月五五,〇〇〇円(内壹萬円は正金)五月三五,〇〇〇円右の通りに御座候」(1932(昭和 7)年 6 月 4 日池田嘉吉銀座書簡)。

1-5月の荷為替取組み	INフロー	OUTフロー	残高
内訳 1月	55,000		
2月	25,000		
3月(内, 1万円は正金銀行)	40,000		
4月(内, 1万円は正金銀行)	55,000		
5月	35,000		
<b>荷為替取組み合計金額</b>	<b>210,000</b>		
1-5月の積送品内訳表			
内訳 1月		16,920	
2月		28,256	
3月		26,610	
4月		16,595	
5月		10,265	
<b>積送品合計金額</b>		<b>98,646</b>	
<b>品不足</b>			<b>-111,354</b>

出所：真珠博物館蔵，1932(昭和7)年6月4日池田嘉吉銀座書簡をもとに筆者作成。

1月から5月の5ヶ月の期間を合計してみると、積送した商品は荷為替取組を行った金額の半分ぐらいにしかならず、融通手形の性格を変えていない。銀行とは150,000円の範囲で荷為替取組を繰り返すことができる<sup>28</sup>としても、これでは、パリ支店でいくら販売しても荷為替手形支払いが減ることはない<sup>29</sup>。銀行側も「日仏東京支店前任者は一寸其疑を持居候 此点は今後に於ても萬一の場合は覚悟し置く必要有之候」とあり、日仏銀行支店の前任者はこの荷為替手形取組に疑念をもち、池田嘉吉は万一の場合の覚悟が必要と以下のように危機感をあらわにしている。

信用状発行も実は小生最始は一時の便宜上と存じ和田に命じ取扱はじめたるものにて今日迄繰返し取組む様思はざりしが萬止むを得ず今日に至りたるものに候故に

<sup>28</sup> 「第百銀行と正金とは兎に角只金廻り担保有之候間萬一此等の銀行に於て一部の融通手形なる事を知り候ても担保品ある為差支えなきも日仏銀行にては何等の担保品なく全て御木本の信用にて厚意的に多額の荷為替取組みを許し呉れし…中略…日仏にても何日かは融通なる事承知するならんと存候…中略…常に拾五萬円の信用状は繰返し取組みし得ると安心する如きは実に危険至極」(1932(昭和7)年6月4日池田嘉吉銀座書簡)とある。川崎第百銀行と横浜正金銀行には担保があるので、融通手形とわかっていても差し支えないが、日仏銀行は御木本の信用で厚意的に多額の荷為替取組を受けてもらっている。しかし、池田嘉吉は、これはいつかは融通手形であることが銀行にわかってしまうと心配な状況にある。

<sup>29</sup> 「近來は便宜上殆んど融通に相成候…中略…いくら努力致し候ても巴里の荷為替金高は減少する事なく遂には計らざる困難生すると心配致候」(1932(昭和7)年6月4日池田嘉吉銀座書簡)。

此一時的の便宜佐(け)は将来不都合なき様今より注意致度候 其には矢張相当の荷物御送付を願ひ販売して金に換へ荷為替金額を減少するより差当り方法無之候に就き当方としては猶一層荷物多量に御送り願度希望致居候<sup>30</sup>

便宜上のものとパリ支店の和田に命じて始めた信用状の発行が、今日まで繰り返し荷為替取組をするとは思ってもみなかったことである。これを解消するには、送品を増やして販売していく以外に方法はないと強く意を固め、養殖場の幸吉に商品を大量に送るよう手配してもらいたいと書き送っている。

ここに加えて、為替変動のリスクが高まってくる。5月21日からの1ヶ月の間には、円ポンド相場は11.5から11.8ポンドと大きな差はなかったが<sup>31</sup>、勸業銀行の貸付課長との面談のなかで<sup>32</sup>、日本貨幣の増発、公債の乱発から上海市場での日本売りによって日本の信用下落に従ってドルについても、年内に25から26ドルまでになると聞き、今後の円価の急激な下落に対して大きな警戒心をもつ<sup>33</sup>。

すでに昨年の昭和6年末には横浜正金銀行の柏木支配人から注意をうけていた<sup>34</sup>。グローバルな展開を行う御木本の事業の性質上、このような為替の変動が激しいときに日本から送金を行うことは不合理で<sup>35</sup>、外国の借金は1日でも早く返済する方法

<sup>30</sup> 1932(昭和7)年6月4日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>31</sup> 1932(昭和7)年6月22日池田嘉吉銀座書簡から、為替を以下のように整理できる。5月21-6月11の1ヶ月にポンド建て送金の為替には大きな変動はない。

電信送金項目	円	為替
5/21ロンドン電為 1000ポンド (1シリング8ペンス7/16)	11,743	11.7
6/2 ロンドン電為 800ポンド (1シリング9ペンス3/4)	9,253	11.6
6/6 ロンドン電為 1400ポンド (1シリング8ペンス15/16)	16,048	11.5
6/11 ロンドン電為 900ポンド (1志8ペンス5/16)	10,634	11.8

<sup>32</sup> 「加藤君同道勸業銀行に行き貸付課長に面会し委細打合せ置き候」(1932(昭和7)年6月22日池田嘉吉銀座書簡)と加藤虎之助が銀座店勤務にあり同行している。このあと「勸業銀行より過去五カ年の収支計算書并真珠の原価計算書提出す可き旨電話あり追追調査進行致候」(1932(昭和7)年7月22日池田嘉吉銀座書簡)と銀行からの調査を受けている。

<sup>33</sup> 「日本政府の益紙幣の増発 公債の乱発をするとの懸念より上海市場等にて日貨を売放したる結果と存候…中略…近来又々我国の信用下落するに従ひ自然日本の円貨は下落」(1932(昭和7)年6月22日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>34</sup> 「柏木氏より荷為替取組みに就き注意を受け小生も其事は今後相当注意す可しと覚悟致居候」(1931(昭和6)年12月18日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>35</sup> 「近来の如き外国為替の変動甚しき時に於て我国より送金する如きは当店の如き商売の性質上より申しても不合理」(1932(昭和7)年6月22日池田嘉吉銀座書簡)。

を講じるべきとの思いにある。その思いにあるなかで、7月5日ロンドン送金の2,000ポンドは円換算25,600円と、ついに12.8円への下落となってしまう<sup>36</sup>。

アメリカ市場が1932(昭和7)年の後半から好転に向かうことは、第6章で確認した。アメリカ経済の立ち直りにあわせて、池田嘉吉は、年末までの荷為替取組による資金融通を精算するために販売の根本的な立て直しに入るとして<sup>37</sup>、パリ為替手形に対してその一部をニューヨーク支店から送金させている<sup>38</sup>。為替が日々下落していきなかで<sup>39</sup>これまでの荷為替手形を正常の状態に戻すことは容易ではないが、その後も銀座店、ニューヨーク支店<sup>40</sup>、ボンベイ支店からのパリ支店への送金を交えながら荷為替取組を正常値に戻していく<sup>41</sup>。

1932(昭和7)年12月の銀座店の売上は54,500円と最高の記録となる<sup>42</sup>。1933(昭和8)年1月になると銀座店だけでなく、各支店からも以下のように送金への手元余

---

<sup>36</sup> 「本日不取敢二阡ポンド巴里の荷為替分として倫敦へ送金したるが邦貨貳萬五阡六百円を要し益不利益に御座」(1932(昭和7)年7月5日池田嘉吉銀座書簡1便)。

<sup>37</sup> これには「資本逃避防止法発布以来海外への送金一寸困難に相成候」(1932(昭和7)年7月5日池田嘉吉銀座書簡)と資本の海外移管を制限するため7月1日に日本最初の為替管理法が公布されるという背景もある。

<sup>38</sup> 「八月になれば弐日と八日とに各壱萬円あり之に対する拾六萬フラン送金方申来り候此に対しては一部分は紐育店より送金さす考にて目下電報にて掛合中に御座候」(1932(昭和7)年7月22日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>39</sup> 「為換率毎日常下落致し四五日前と本日と比較して約七百円余の損致候」(1932(昭和7)年11月1日池田嘉吉銀座書簡)とあり、この4、5日間での下落状況がわかる。

<sup>40</sup> 但し、池田嘉吉からはニューヨーク支店からの10月の送金の1,000ポンドには送金額が少ないことに不満の意を表している。ニューヨークに送品した商品は相当数にのぼり、また為替は1ドル4円56銭の下落にあり、この千載一遇のチャンスに年内に40,000円から50,000円の送金ができないようではアメリカ店のやり方は考えものと幸吉に書き送っている。「紐育店より倫敦へ送金したる金高僅かに千ポンドに過ぎず候…中略…今日米貨壱弗は我四円五六拾銭に相当致 此千載一遇の際に相当の荷物を持ちて本年内に四五萬円の金を送金せぬ様では米国店も考へ物」(1932(昭和7)年11月1日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>41</sup> 1932(昭和7)年10月30日池田嘉吉銀座書簡には「荷為替取組み 之に対する荷物の送り 送金高等専ら会計方面より観たる報告を申上候…中略…一ヶ月総計したる収支を御覧に相成候」とあり、6枚の便箋にわたって各店舗間での荷為替手形取組の状況が詳しく記されている。

<sup>42</sup> 「小売の売上高は本月五萬四阡五百円余にて先づ近来のレコードに御座候」(1932(昭和7)年12月31日池田嘉吉銀座書簡)。

裕がみえはじめ、資金への逼迫感はさらに薄れていく<sup>43</sup>。1934(昭和9)年5月にはロンドン支店も日本への送金ができるほどに転じている<sup>44</sup>。

<sup>43</sup> この状況は1933(昭和8)年1月17日池田嘉吉銀座書簡に記されている。ロサンゼルス支店からロンドンに300ポンドが送金済みで1月20日にはニューヨーク支店からはロンドン支店に800ポンドが送金される。1月25日に700ポンド、26日に1,000ポンドの合計1,700ポンドの送金の必要がある。日本から28,000円の荷為替取組で送金できるが、日本から荷為替取組で送金するのは見苦しいので、盆買からも送金させるようにもしたいと、荷為替取組の送金の体裁をかまうほどに資金繰りから開放されている。銀座店の小売が順調にあり心配なきようにと、幸吉に伝えている。

「ロースアンゼルス支店より倫敦へ参百ポンド送金済と申来り紐育店より廿日に倫敦店へ八百ポンド送金出来ると申来り候 此は大体当方にて予期したる所に候 其外に廿五日に七百ポンド廿六日に千ポンド送金せなければならず候 此金額約邦貨貳萬八千円に御座候 此は荷為替を取組めば出来申候が此際余り日本より送金するは見苦しき故此内出来る丈盆買店よりも送金さし其余を送金せんと存居候 店小売は先づ順調に進行致居候間心配無之候」(1933(昭和8)年1月17日池田嘉吉銀座書簡)。

そして2月には、鳥羽で鈴木弥助と打ち合わせ、神戸の卸部と小売部の売上を手加減して卸部222,000円、小売部406,000円として京橋税務署に届けたとある。これは手加減した数字であるが、昨年度に比べて2割の増加とある。

「先般鳥羽にて鈴木君とも打合せ神戸の卸部小売部を手加減して卸部貳拾貳萬貳千円小売部四拾貳萬六千円とし月別表にて京橋税務署へ届け出て置候 昨年度に比し約二割の増加に御座候(1934(昭和9)年2月9日池田嘉吉銀座書簡)」。

<sup>44</sup> 5月2日900ポンドの預金残高に加えて800ポンドの入金が予定されている。これには5月の売上予定が記載されていないが、以下の表のように現状で5月と6月の20,000円の荷為替手形の支払をしたうえに、6月2日には日本に5,000円の送金ができる状況にある。

1934(昭和9)年 5/2 ロンドン支店の資金計画	残高	OUTフロー
ロンドン預金残高 900ポンド+800ポンド(入金予定)	17,000	
5/6 荷為替手形 支払予定		7,575
5/16 荷為替手形 支払予定		7,560
6/2 荷為替手形 支払予定		5,560
合計		20,695
6/2ロンドンより送金予定		5,000

「盆買より金参千円也電報送金致来候 倫敦より電報来り左の通り申来り候 預金残高九百ポンド 予定受入高八百ポンド 予定支出壹千百ポンド 六月二日迄の手形支払を見込み五千円送金出来る 依って六月二日迄の支払手形を取調べ候に左の通りに候 五月六日支払分 日本円七千五百七拾五円 五月十六日支払分 七千五百六拾円 六月二日支払分 日本円 五千五百六拾円 合計貳萬六百九拾五円尤も電報の金額と荷為替支払金額とは六月二日の分加わり居る故相違致居候が兎に角貳萬円の荷為替を支払ひ猶且つ五千円の送金出来る」(1934(昭和9)年5月2日池田嘉吉銀座書簡)。

以降も書簡から読み取れるロンドン支店の資金収支は安定し<sup>45</sup>、他支店の送品については荷為替取組ではなく、無為替で送品している<sup>46</sup>。

以上の書簡から昭和7年まで緊迫する資金状況にあったことがわかる。まさに一歩間違えば事業を危うくする状況のなかで、海外支店間での頻繁で緊密な連絡が繰り返されていたことがわかる。

この後も一般の装身具店の状況はまだ好況とはいええない状態にありながら<sup>47</sup>、昭和10年には、御木本の養殖場は13カ所、983万坪(3,244万㎡)と広がる。五カ所は大正初期から昭和11年まで御木本の真珠養殖の中心で、最盛期は施術数1,000万個、従業員1,000人を越え戦前の御木本の黄金時代となる。

次の節では、もうひとつの大きな問題であったグローバルな過当競争についての対応をみたい。

## 第2節 グローバルな過当競争への対応

御木本がグローバル・ビジネスをおこなう上で、もうひとつの大きな問題となったのは、各市場で起こった過当競争の問題である。先の第6章で、アメリカ市場で起こった過当競争への対応が極めて重要なニューヨーク支店の課題となっていたことを確認したが、これは御木本の事業全体としてみると、神戸市場、パリ市場、ニューヨーク市場の各市場で起こる過当競争はマルチ・ドメスティックの個々の市場問題ではなく、グローバルなリンケージによる問題であることがわかる。池田嘉吉の書簡から

---

<sup>45</sup> 同年9月4日のロンドンからの電報に「預金残高七百ポンド予定口入高七百ポンド予定支出額千参百ポンド取調候處本日倫敦店には荷為替手形式枚金壹万参千百式拾円有之候 多分支払額の内に此分含まれ居る事と存じ候」(1934(昭和9)年5月12日池田嘉吉銀座書簡)とある。預金が700ポンドと予定入金700ポンドの合計1400ポンドあり、支払いは荷為替手形支配を含めて1300ポンドで、9月売上を勘案せず100ポンドの余裕でバランスしている。

<sup>46</sup> 5月12日には「三拾円より九十円のもの式百八拾本実価壹萬七千円分無差換にて送付致置候」とニューヨークにも無為替で送品し、5月29日にも「巴里店へ本日無為替にて金八千円のバラ玉を送付致候其重なるものは三菱玉拾五袋合計六千円に候」とパリにも無為替で送品している(1934(昭和9)年9月4日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>47</sup> 「一般装身具店の商況はまだ世間一般が回復せざる為好況なりとは申難く候」(1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉銀座書簡)。また、「只日本は欧州大戦の余波を受ける事少なく目下も不景気は要するに井上財政の余り頑固な財政策と米国の不況とが原因するものにして欧米の不況とは多少趣を異に致居候」(1934(昭和9)年7月27日池田嘉吉銀座書簡)とある。池田嘉吉は、日本は第一次世界大戦の余波を受けることは少なかったが、今の不景気はアメリカの恐慌とその後の井上蔵相の頑固な緊縮財政の政策によるもので欧米の不況とは異なるとみている。

時系列にこれらの市場の状況を追っていきたい。

1929(昭和 4)年の末に欧米市場の不況による在庫過剰から養殖場を閉鎖し、1930(昭和 5)年 1 月から残った養殖場についても在庫調整のため 4 ヶ月間の操業を停止していた。この生産調整に続き、各支店の販売の現場でも在庫調整が続いている。この在庫調整の時期にパリ支店がパリ市場で廉価販売したことで、神戸店の顧客である「アンタキー」との衝突がおこっている。その内容が以下である。

神戸の卸売にて「アンタキー」が当方巴里店が「いがみ」の首輪を安く売る故後注文を断り来りし由 何だか一寸受取難き筋有之候へ共これも亦止むを得ず候 世界市場は狭くもあり広くもあるもの故 時に応じ処分すれば宜敷決して心配する必要無之候<sup>48</sup>

パリ支店が「ゆがみ首輪」を安価に販売したことで、神戸支店の卸売顧客の「アンタキー」が注文を断ってきたのである。池田嘉吉は「世界市場は広いが狭くもある」ということを感じながらも、これには「時に応じて在庫を処分していくことが必要である」という考え方にある。世界の市場はつながっている。しかし、この段階では、池田嘉吉は、市場は少々の在庫処分が吸収されるのには十分な弾力性をもつものであり、大きく心配する必要はないとみている。そして、国内でも在庫調整が続いている。その状況を以下にみたい。

以太利のリゴオリ神戸へ参り居り由 加藤君今夜首輪五百八拾本持参大阪へ参る由大阪店には先日既に式百八拾本程送り居候に付 合せて相当の首輪有之候 値段は先づ半値と存居候 如何程にても宜敷此際式萬円位商売致度ものと存居候<sup>49</sup>

イタリア商社のリゴオリ神戸支店を訪店するために、加藤虎之助がネックレス 580 本を大阪支店の在庫用にと持ちだしている。すでに大阪には先に 280 本送っているので、合計すると 860 本と相当な数となっている。池田嘉吉は、先づ半値での販売価格の取引と考えているが、実際はどれほどの価格でもよく、この際 20,000 円くらいの販売でも良いという考えにあることがわかる。その 3 日後にパリ支店から「七月拾六日インボイス首輪二八二七号より二八八一番迄と同じ品五百本程秋の季節に欲い何日如何程送れるか電せよ<sup>50</sup>」と、1 本 35 円から 60 円のネックレスの送品依頼の電

<sup>48</sup> 1930(昭和 5)年 4 月 15 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>49</sup> 1931(昭和 6)年 8 月 31 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>50</sup> 1931(昭和 6)年 9 月 2 日池田嘉吉銀座書簡。



報が入り<sup>51</sup>、商品売り渡しの行き違いとなる。

このやりとりからは、いかにも日本の養殖真珠が投げ売りとなっているかのような印象をもつが、同じくして、ヨーロッパのダイヤモンドも投げ売りがおこっている。「巴里店より李王職宛御冠の「きめ込」ダイヤ着<sup>52</sup>」と李王家の冠の製作のためパリ支店に依頼していたダイヤモンドが到着する。「此度の石は二番手のものには候へ共五割安見当に御座候 近来大阪辺より上海廻りの品にて安価のもの有之候へ共其より猶二三割安い様に被思候 欧州一般の商況如何に不況なるかが此ダイヤの値段に依ても伺ひ知られ候<sup>53</sup>」とある。目下、ダイヤモンドの価格はまず半額ほどの価格に下がり、それでも大阪周辺には上海から回ってくる安いものがある。欧州よりもまだ2、3割価格が低い。池田嘉吉は、ダイヤの価格の下落からもヨーロッパがいかにも不況の状況にあるかが伺い知れるとある。

1933(昭和8)年になって商況がもとに戻りだす<sup>54</sup>と、これまで看過し覆い隠されていた市場の価格統制の問題があらわれてくる。以下は昭和8年1月のパリ支店から電文である。神戸支店の卸とパリ支店との市場価格決定の問題が見てとれる。

神戸にて「リゴオリ」へ売りし首輪五百本「コテイ」の店へ弐萬円にて売りに来た此方は壹萬六七千円で買える見込みと云ふている 此品を貴方の十二月四日の弐百本と充分比較して見た結果此方への値の五割引位にて神戸で商売した様に思われる 当方は十一月始めより品物手薄にて度々電して品物を御願した且つ日仏には常に四五萬の余裕ありしにも不尙当方に送らず 神戸にてかかる安値にて売りし事は御木本と

---

<sup>51</sup> これには市場の需要からというよりも、荷為替手形の支払いのためキャッシュフロー対応の要素が強い。期日の迫る荷為替手形の支払いに対して「成る可く売れる商品を貰い漸次売上を増すより外仕方なし」(1932(昭和7)年1月13日和田新太郎書簡)と、商品を送ってもらって売上を上げる以外にないと打電している。

<sup>52</sup> 1931(昭和6)年9月10日池田嘉吉銀座書簡。1925(大正14)年9月15日池田嘉吉銀座書簡には、朝鮮の李王家に嫁ぐ梨本宮家方子妃殿下の調度品を納品したことと、李家からの結納も一手に受注したことの報告がなされている。

<sup>53</sup> 同上。

<sup>54</sup> 「御木本は海外に於て事務を採る者既に拾六名猶此外に巴里に今一人の女事務員有之合計拾七名に候 故に海外の商売は余程注意す可きものに候」(1933(昭和8)年12月24日池田嘉吉銀座書簡)とある。昭和8年の終わりには、御木本の海外の社員が既に16名、このほかパリに一人女性事務員がいて合計17名となる。また、「商工省秘書課へ行って宮内省に出す身分調書で「明治廿九年以降の職業の大要「昨年度所得金額弐拾參萬四千円」なる旨追記した」(1933(昭和8)年3月20日池田嘉吉銀座書簡)とあり、昭和8年の御木本の公式の所得は234,000円となる。

して商売の誤りたる仕方なり且つ此五百本を「コティ」が買えば巴里店の商売は其丈減る「コティ」が買わねば巴里の市場を荒す 貳萬円位の金なれば何時にても巴里で都合つける故かかる安値で神戸にて売る事絶対に中止され度し貳萬円以下の金の為に度々かかる商売をされては折角築き上げた巴里の客の信用を失い且つ今後の首輪の値段に影響を及ぼす 昨年当方より申上し様に三四ヶ月神戸売り中止し其品にて貴方入用丈の手形を付けて当方へ送る方針を採られては如何 神戸にて安売りせねばならぬ時は其品の見切り値段にて当方へ手形付け送られば貴方金融に間に合い当地市場を荒らさず従って値段にも影響せず萬事都合なり「コティ」に買わぬ様頼み当方の値を勉強して「リゴオリ」と競争する積り 巴里店が「リゴオリ」に負ける事は絶対に出来ず併し今後かかる事を繰返せば「コティ」店との商売を失う虞あり之を失はば今後巴里店の商売約半分になる重大問題故充分慎重に考えられ貴方の意見方針御知らせ被下さい<sup>55</sup>

神戸支店がイタリアのリゴオリ支店に販売した 500 本のネックレスを、パリ支店の顧客であるコティへ 20,000 円で販売に来たというものである。この価格はさらに割引され 16,000 から 17,000 円で買える見込みがあると伝えてきている。パリ支店にとっては、11 月から商品手薄の状態にあり幾度も電信して商品の送品を依頼していながら、パリ支店に商品は送られずに、神戸支店の顧客リゴオリに安売りされ、それがパリ支店の顧客に安売りされているのである。

パリ支店の和田新太郎が、その商品を 12 月 4 日にパリ支店に送られてきた 200 本のネックレスと比べてみると、その商品と同程度の商品でありながら、5 割引で販売されていたのである。和田新太郎の言い分は以下である。

「神戸支店がこんな安売りをしてはパリで築き上げた顧客の信用を失うことになる。コティがリゴオリから 500 本を仕入れれば、パリ支店はそれだけ売上を逃すことになり、コティが買わなければ他社がそれを仕入れることになり、パリの市場が安売りで荒されることになる。これは「商売の誤り」である。神戸支店の営業を 3、4 ヶ月中止し、その分はパリ支店が引き受ける。神戸支店が安売りしなければならぬときは、その見切り価格でパリ支店に送品するようにすればパリ市場が荒らされることはない。また、パリ支店がイタリアのリゴオリに負けることは絶対できない。このようなことを繰り返し、顧客のコティを失えばパリ支店の売上が半分になる重大問題であると、強い見幕で、神戸支店の安売りを中止するよう抗議している。

リゴオリの問題はパリだけでなく、ニューヨークからも報告されている。「四拾円以下の丸首輪なき為め商売を失ひ居れり各百貨店を「リゴオーリー」等に荒らされつ

---

<sup>55</sup> 1933(昭和 8)年 1 月 6 日池田嘉吉銀座書簡。

つあり一月末迄に此處へ何本着く予定か返<sup>56</sup>」と安価な商品の手持ち在庫が欠品しているところにリゴオリが百貨店に売込み、市場が荒らされていると、電報で伝えられている。この電報は1月21日で、商品が1月末までに何本届くか返事を乞うという問い合わせの電報であり、ニューヨークでもリゴオリの販売に対する焦りがみえる。

これには、池田嘉吉もついに「神戸如きの以太利客人如きを「いつ迄」も相手にする事は余程考へ物に候<sup>57</sup>」とある。神戸支店のイタリア人をいつまでも顧客としているのは考えものであると、「神戸如きの伊太利客人」と神戸の明治からの顧客との取引に否定的な考えでいる。さらにリゴオリとの問題は続く。

拾弍月拾弍日ジー・リゴオリへ売り 丸首輪五百本 一六五八匁九六 東京値即ちインボイス値 三萬千三百円 四割五分引 壹萬七阡弍百五拾円 神戸店の説明によれば巴里でも大口の取引には割引故其二割引より三割引の範囲内なれば差支なしとの理由で近来はインボイス値の五割迄は当然割引して商売しつつある実情に御座候<sup>58</sup>

神戸支店が1933(昭和8)年10月20日にジー・リゴオリに500本のネックレス(1,658匁96分)を半額で販売した。これが巡り廻ってパリでの廉価販売として問題となる。この経緯を以下に整理したい。これには、昨年(昭和7)年10月19日にパリからコティ氏が来日し、池田嘉吉が銀座店で面談している<sup>59</sup>。以下がその内容である。

拾月巴里の「コティ」氏来り小生に語るに今後は十分協力して商売したいからせめて自分丈には以太利人が神戸で現金買すると同等の値段で取引さして呉れ 以太利人が神戸で買う位の事は吃度実行する 値段の事は彼此言はず併し只一の条件は御木本品が神戸で現金で売らると同様なること現金入用なれば何時にても送金又は荷為替取組せられよとの事に候<sup>60</sup>

コティのいう内容は、神戸で買い付けるイタリア商人たちが、パリ市場では安値で

---

<sup>56</sup> 1933(昭和8)年1月21日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>57</sup> 1933(昭和8)年12月24日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>58</sup> 1934(昭和9)年1月7日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>59</sup> 「鈴木君と交渉したるも伊太利人との干係上しっくり気分と合わさりし為上京」と、最初は神戸支店の鈴木と交渉していたが、イタリア人の関係上からか気持ち合わず銀座への訪店となったとある。

<sup>60</sup> 1934(昭和9)年1月7日池田嘉吉銀座書簡。

売り捌いている状況にあるという説明である。これについて、コティはパリで協力して運営していきたいので、神戸支店がイタリア人に現金売りする価格と同価格で販売してもらいたい。イタリア人が神戸で実行するぐらいのことはこちらでも必ず実行する。現金が必要であればいつでも送金する、またそれは荷為替取組でもよい、というもので、池田嘉吉はその面談の日に、神戸支店のイタリア人顧客と同じように銀座店からインボイス価格の25%割引でコティと現金取引をしている<sup>61</sup>。しかし、これに対してパリ支店から、神戸支店がリゴオリにはインボイス価格の半額程度で販売していると伝えられてきたのである。

これに対して、神戸支店は「巴里でもインボイスより二割引なることを理由としてインボイス値の二割引を標準として大口取引は常にインボイス値の四割引乃至五割引に相成居候」と説明している。価格差が生じた原因は、パリ支店では大口の取引には割引しているのであるから神戸支店も2割か3割の範囲であれば割り引くことは差支えがないと考えていたことによる。

神戸支店ではインボイスの20%割引が標準価格となっていて、大口顧客にはインボイス価格の40%から50%の割引が常態化となっていたことが原因とわかる。つまり、池田嘉吉が神戸支店のイタリア商人への販売価格にあわせた25%割引が、パリ支店ではさらに元のインボイス価格の20%の割引となるので、神戸支店としても大口顧客であればインボイス価格の50%割引までは問題はないという判断となっていたのである。

池田嘉吉が訪店してきたコティに対してイタリア商人への販売価格と同じと公言したものが、それよりもさらに20%も低い価格でイタリア商人に販売されていたとなったのでは、コティが不審に思うことは当然<sup>62</sup>である。しかし、池田嘉吉は、これはパリ支店の和田の見誤りでもなく、神戸支店の鈴木弥助を評する問題でもないとする。この問題に対応するには、御木本としての価格統一を行うことの必要性があると考えている。それだけではない。御木本の事業は、アメリカのモリムラ・ブラザーズや山中商店の事業とは違い、自社の価格で売りっぱなしというわけにはいかない、次の段階にむけた準備が必要と考え始めている。以下の書簡に、池田嘉吉のその思考過程をみたい。

---

<sup>61</sup> 「小生との間に伊太利人と同様なりとしてインボイス値の二割五部引きにて現金取引したるものに候 其の当時に記録は現に保存致居候」(1934(昭和9)年1月7日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>62</sup> 「東京にて現金売りして伊太利同様なりと公言したる値より既に二割安に相成居候「コティ」が漸く巴里へ帰りて此実情を見て不安に感じたる言尤もなり存候」(1934(昭和9)年1月7日池田嘉吉銀座書簡)。

此は穴勝ち巴里店の見誤りでもなく又鈴木君の人物如何を評する言にも無之候之は要するに或程度迄価格に統一をせぬといかぬかと存候…中略…神戸の商売は何人が其衝に当るも一方に於て以太利商人他方に於て北村 高島等に知らず知らずもたれる気味ある事止むを得ず候 又それでなければ商売出来ないかも知れず候 併し森村が米国商売にて大となり山中が英米取引にて大となりたるは何も内地の相場や買入値段生産費に顧慮せず先方の買手を求めて自分の附けた値段で売弘めたる為めかと存候 御木本の現在の欧米の店に直にそんな事望み候ても及ばぬ事は存候へ共品物其自身に光ある故今より其準備致す可き事かと存候<sup>63</sup>

神戸の真珠市場はイタリアなどの買い手の外国商人、売り手の北村や高島など真珠大手商人など何人もの真珠商人が折衝する市場である。そのなかで知らず知らずのうちに価格が落ちていくことはどうすることもできない。またそうでなければ商売はできないかもしれない。また、御木本は、山中商会やモリムラ・ブラザーズが現地の相場や仕入価格や生産コストを考慮せずに自らが設定した価格で買い手を見つけ、販売を伸ばしたようなやり方で、アメリカやイギリスで大きく成長するようにはいかない。現在の御木本の海外の支店にそのようなことを求めても、それはかなうようなことではない。しかし、今の御木本と御木本の商品に光があるうちに、その次の事業ステージの準備に入らなくてはならないと、グローバルに建値制の統一や市場価格の統一の必要性を越えた考えに至っている。このことが、次のアメリカでの法人化統合、ヨーロッパ支店統合の構想につながっていくものと思われるが、その前にまだ、アメリカとヨーロッパ市場での出来事をみておきたい。

神戸支店の安売りの影響は世界の市場に響く。1934(昭和9)年1月20日池田嘉吉の書簡にパリからの電報が記されている。「先月商売積立金六阡五百円手形分送った今日手形全部ここで払ふ 大体の見込みよき故神戸で売的分ここで売れる 兎に角全部手形つけてここへ送り神戸売をやめられたし<sup>64</sup>」と、再び神戸での販売は中止してパリに送れとあり、「小型首環毎月四百本ここへ送る様今月より手配頼む」とネックレスの定期送品を依頼するに至っている。加えて先月の売上から積み立てた6,500円を送り、1月のパリの荷為替手形20,750円の支払いもパリ支店で行い、日本からの送金は必要ないという連絡である。

また、ニューヨーク支店からも「紐育店より金壹萬円送金致来候 この金の大部分はロースアンゼルス店より紐育へ手巾したるものらしく被考候<sup>65</sup>」と、ニューヨーク支店とロサンゼルス支店を合わせて10,000円の送金をおこなったという連絡がある。

<sup>63</sup> 1934(昭和9)年1月7日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>64</sup> 1934(昭和9)年1月20日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>65</sup> 同上。

ロンドン支店の状況も以下にみてみたい。

本日倫敦より左の電報来り候　ポンド街のテクラ商店開店以来拾貳月末日迄に当店の原価千五百ポンド程売った…中略…大凡五ヶ月間にテクラで売る可き首環御見計ひ可成至急御送付乞ふ　此電報はちょっと註釈が必要に候　即ちテクラ商店の毎月の売上の見当これは千五百ポンドを五ヶ月で売って居りますから月三百ポンドとなりますが今後は毎月五百ポンド以上は売れると被存候　首環一本の単価は拾ポンド以上のもの故先づ当方日本の原価百円以上のものに候此は当方の今後売り詰めんとする所のものに候<sup>66</sup>

ポンド・ストリートにテクラ商店<sup>67</sup>が開店し、ロンドンの有力顧客となっている。この書簡からみると、テクラ商店は昭和8年7月に開店し、12月末までで1,500ポンドを販売したとあるので、ロンドン支店のテクラ商店への月売上は300ポンドと見られる。それを今後は月500ポンド以上が販売できるとあり、原価で10ポンド以上、日本原価で100円以上のネックレスを毎月500ポンド送品してほしいと、これも定期送品の依頼であり、売込みへの強い意気込みが読み取れる。翌年には4月1日現在のテクラ店への委託品明細表がある。ネックレス152本、金額40,760円の平均価格115円の高額の委託販売をおこなっている<sup>68</sup>。ニューヨーク支店についても同様に、以下のように売り込みへの意気込みは高い。

御主人の喜寿を御祝ひす紀念の為め千グリーン(約拾三匁五分位)首環の上等品二十本今年売りたい　ここ商売よし<sup>69</sup>「山中盗難保険八阡弗で解決した　入金次第送る」本電報と廿日に入手致候　…中略…要するに紐育店は一度改革せば余程改良され可申と存候<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> 1934(昭和9)年1月25日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>67</sup> 「テクラは従来偽真珠屋なれど高級品で金儲けした其味を知って居る故」(1934(昭和9)年7月3日池田嘉吉銀座書簡)とある。テクラは、元は模造真珠を販売していたロンドンの業者であるが、高級品の販売に移行したことで業績をあげ、あらたに真珠を扱う店舗を構えたと思われる。

<sup>68</sup> 「倫敦店より四月一日現在テクラ店の委託支那明細表送り来り候　取調べ候處首環總計參百五拾貳本　金額四萬七百六拾円　一本平均百拾五円也」(1934(昭和9)年5月29日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>69</sup> 同上。

<sup>70</sup> 「山中盗難保険八阡弗で解決した」とは瀬尾壽三の書簡に「山中盗難の件　この件につき其後山中が保険を附しおれるロイドと当店のセントポール保険会社との間に種々交

ニューヨークの商況はよいと、幸吉の喜寿記念のために最上品の大粒のネックレスを20本販売したいとある。池田嘉吉も、ニューヨーク市場というものは一旦回復すれば大きく改善される市場なのであろうとみている。

このような状況に、1月27日にパリ支店から神戸支店の安売りについてさらに電報をうける。「神戸で三割安で売る事は御木本全体の政策として良策でないことを懇々と申来り候<sup>71</sup>」とある。これには、池田嘉吉は和田の言い分はもっともであると「此二三ヶ月試験して結果良好なれば今少しく確定的に方針定め度ものと存候<sup>72</sup>」と、販売方針を確定する考えに至り、翌月2月8日に次のような方針をだす。

電見たリゴオリとの神戸売りはやめた併し貴地にて「リゴオリと商売することは困難なり其より此際「コテイ」と他に二三の有力なる取引先を作る方将来の為有利<sup>73</sup>と思ふ 小型首環千本バラ玉 三阡安首環五百本は月末迄に都合して送る 其地の政界并に経済界の不安に鑑み日仏手形を「フラン」に替へる<sup>74</sup>ことに就き此際特に貴方に御注意願ふ」此は別に申上ぐる迄もなく安首環五百本は昨年末神戸にて「リゴオリ」に売りし五百本の口にて今度「リゴオリ」は巴里で一割高に買ひたいから取寄せ呉れと申来りしものに候 今後五百本送るとしても「リゴオリ」に売るは不得策 其より巴里の地の取引先に売る工夫をする事必要と存右返電したる次第に候<sup>75</sup>

神戸支店のリゴオリへの販売をやめたという返電である。リゴオリは、明治の外国商館への販売アプローチ以来の取引顧客である。その取引を解消すると決定する。そのためパリ支店には、パリのリゴオリとの取引はできないであろうから、コテイのような有力な取引先を他に2, 3件見つけよという方針である。リゴオリからは昨年の500本よりも1割高く販売するので送ってほしいと注文があるが、今後のことを考え

---

渉進」(1934(昭和9)年1月1日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)とあり、そのロイド保険が成立し8,000ドルが支払われた報告である(1934(昭和9)年1月25日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>71</sup> 1934(昭和9)年1月27日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>72</sup> 同上。

<sup>73</sup> 1934(昭和9)年2月8日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>74</sup> これはフランスの経済状況をみて、フランスが金本位を離脱した場合に円為替にしておくことで利益になるという判断である。「日仏の手形は円為替故若し仏国が金禁止をやる様子なれば此際其円為替を全部フラン為替に切り替へ置けば非常なる利益故一寸注意したる迄に候」(1934(昭和9)年2月8日池田嘉吉銀座書簡)。

<sup>75</sup> 1934(昭和9)年2月8日池田嘉吉銀座書簡。

るとこれをパリ支店に送付し、パリ支店には他の取引先に販売する工夫をさせることが必要という考えである。この結果は、パリ支店から4月3日の販売報告にみることができる。

巴里より昨日の電報の外四月三拾日付手紙にて大体左の意味の通知致来り候  
首輪百円より貳壱百円のもの四拾六本 価格六阡五百四拾円 二割引金五阡貳百参拾  
貳 普通首環八拾本 二割五分引 金参阡九百四拾五円 セミ異形 六拾本 三割引 金  
貳阡四百八十五円 異形 貳百本 四割五分引 金六阡百六拾円 合計金壱萬七阡八  
百円 此説明に異形を四割五分引したるは如何に努力しても異形が売れぬ故損し  
てもよいと信じて売ったと通知致来り候 小生は此には反対に候へ共最早商売後故  
只其事を注意致置候 併し神戸売を中止したる故巴里で商売出来る事愉快に御座候<sup>76</sup>

100円から200円のネックレスを46本で6,540円を20%の割引で販売し5,232円、普通ネックレス80本を25%割引で3,945円、セミ異形ネックレス60本を30%引きで2,485円、異形ネックレス200本を45%引きの6,160円で販売し、合計17,800円を売上げたという報告である。異形ネックレスを45%引きと大幅な割引としたのは、努力しても売れにくいため損してもよいという和田新太郎の判断によるものである。池田嘉吉は、この売り方には反対し注意する立場をとりながらも、神戸支店のリゴオリへの販売を中止したことで「巴里で商売出来る事愉快に御座候」と表現している。リゴオリとの取引を解消したことが、パリ支店の売上に成果となってあらわれたとみている。

しかしながら、このグローバル・ビジネスの顧客バッティングの問題はリゴオリだけではない。以下のようにニューヨークとのあいだでも生じている。

鈴木君より米国人ジョセフソンより五拾円以下の首環注文ある故百本でも百五拾本でもよき故送り願ふ旨話あり実は先日横浜君よりの話に紐育店よりも左様な品千本の注文あり鳥羽へ注文中故送れぬと申候ひし由なるが不取敢百本神戸へ送る事にし其代りインボイスより二割引を一割引見当に願ふ様手紙にて申送り置候<sup>77</sup>

神戸支店の鈴木弥助からアメリカ人のジョセフソンの注文として、50円以下のネックレスを100本でも150本でもよいと発注がある。その前にニューヨーク支店の顧客からも同じような注文があったが100本を神戸支店に送品したという内容である。ニューヨーク支店の顧客が来日して神戸支店に発注をおこなっているのである。

<sup>76</sup> 1934(昭和9)年5月23日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>77</sup> 1934(昭和9)年8月25日池田嘉吉銀座書簡。



ニューヨーク支店の顧客テクラも同様である。テクラの出張員がニューヨーク支店を飛び越えて、「此度の法律で小売商は委託で商売が出来ぬ様になった處が海外からは委託が出来る其で御木本の商品を委託で大に米国で活動しようと言う<sup>78</sup>」と、銀座店に国際委託販売を持ちかける。テクラはニューヨーク支店が商品委託形式で取引していた顧客で、アメリカがコード法の施行によって委託取引が禁止される前の5月にニューヨーク支店からの委託品の一万ドルを6カ月の手形で買い取っている<sup>79</sup>。

コード法によってアメリカ国内での委託販売は禁止されたが、国外から持ち込まれる委託品までは禁止されていない。上に政策あれば下に対策ありである。そこで、日本から委託品として送品を受けるかたちの取引を申し込むために来日したのである。顧客のバッティングの問題は御木本支店の顧客間だけでなく、競合他社からも割り込んでくる。以下はパリ支店の和田新太郎からの電報である。

三菱玉リゴオリへ四百個価格四五萬円のもの着いたコテーに頼み全部見せて貰った当方のものと此等と比較して見るに最初の四個は高く後は大体よろし…中略…愈川口は委託で一「ロット」送ったものと存候 「リゴオリ」では巴里でよう処分せぬ故コテーに見せたものと存候<sup>80</sup>

リゴオリとの取引をやめると、リゴオリは大阪の川口源之助から商品を仕入れ、パリの御木本の顧客であるコティに安売りをもちかけているのである<sup>81</sup>。和田新太郎は、コティ<sup>82</sup>から知らされたりゴオリの商品に対して所見を池田嘉吉に書き送っている。「川口の値付の内には高いものは非常に高く附けて居りますから決して売れ不申候殊に壱個玉として今日の不景気の際高い金を出して買ふ者もなく…中略…部分的に

---

<sup>78</sup> 1934(昭和9)年7月3日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>79</sup> これはニューヨーク支店瀬尾壽三からの電報で「委託商売がコードにより禁止されたる為めテクラ影響正味壱萬弗ストックとして売った六ヶ月延べ支払の約束なり」(1934(昭和9)年5月23日池田嘉吉銀座書簡)とある。

<sup>80</sup> 1934(昭和9)年6月16日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>81</sup> 1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>82</sup> 1933(昭和8)年10月に来日したおりに業界代表に忠告を行っている。大林(1971,237頁)に1933(昭和8)年「10月にはパリ養殖真珠水産組合の代表のコテーも来朝して業界代表に忠告を行う」という記述がある。この記載からパリには養殖真珠の販売を行う現地組合が結成されたと思われるが確認できていない。1934(昭和9)年2月8日池田嘉吉銀座書簡では、コティのような顧客を開拓するよう指示しているので、パリ養殖真珠水産組合の設立はさらに後年と思われる。

は売れるかも知れ不申候へ共大量には処分出来難くと存候<sup>83</sup>」とある。和田新太郎はパリの不景気状況に、川口は価格を高く設定しすぎていて、部分的には売れたとしても大量に販売することは困難とみている。

このような顧客のバッティングの問題は、養殖真珠の過剰供給の問題と織り重なって、グローバルな取引関係をさらに複雑化させ問題が表面化してくる。この時期のヨーロッパは「近来の世界世相猶不安に有之候 此は世界各国同様に被思候<sup>84</sup>」と、まだ、第一次世界大戦後の余波のなかでアメリカ大恐慌を受けた後の社会世相不安の状態にある。1934(昭和9)年9月の書簡に「西川真吉君から聞くと「仏国は目下非常の不景気 倫敦とは到底比較にならぬ程不景気なり<sup>85</sup>」とあり、池田嘉吉は、パリから戻った西川信吉から、ヨーロッパではロンドンよりもパリの市況が厳しいものとなっていると聞かされる。

その後に、フランス人のフリーランドが、神戸支店を経由して銀座店の池田嘉吉に商品仕入れの商談を持ちかけてくる。フリーランドは、アメリカのヘラー商会のパリ支店の支配人である。「近年ヘラー商店の巴里店は閉店<sup>86</sup>」したとあり、ヘラー商会がパリ支店を閉鎖したことを知る。ここで、そのパリの真珠市場の状況をみてみたい。

#### ・パリ真珠市場

御木本としても養殖真珠が供給過剰となっていることは大きな懸念材料となっている。このことは以下の1934(昭和9)年3月の記述からもわかる。

近来隆三様并に鈴木君が□りに他養殖場の生産高の増加を心配せられ本年中に「ス

---

<sup>83</sup> 1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>84</sup> 「テクラの代理者とは明日午後銀座店で品物見る事に打合せ致候」(1934(昭和9)年7月27日池田嘉吉銀座書簡)と銀座店で打ち合わせている。

<sup>85</sup> 1934(昭和9)年9月6日池田嘉吉銀座書簡

<sup>86</sup> 「神戸店にて通知し来りし米国人ジョセフソンの紹介人仏人フリーランドと云う人は小生想像の通り巴里のヘラー商店の支配人なり 以前久米武夫君が案内し来りし男なり 近来ヘラー商店も巴里店は閉店し此男も独立して商売に従事せるも資本なき男に候 此度は久米君も相手にせぬ様子に候 其事本日神戸店へ通知致置候 近来神戸の市場へ種々の外国商人来りて安物真珠をあせり居る様子御木本店としては可成かかるものは取り合わぬ方宜敷と存候」(1934(昭和9)年9月6日池田嘉吉銀座書簡)。神戸には安物真珠を求めて様々な外国商人が集まっている。久米武夫は1920(大正9)年に御木本を退職し事業を行っている。ヘラー商会は久米武夫のアメリカ人初の顧客であるが、相手にしなかったとある。

トック」を処分せんと来年は下落すると非常に心配せられ居候も其処分方法の如何によりては返って自分の品同志で競争する様な結果に非ずやと其点小生は返って心配致居候<sup>87</sup>

日本の養殖真珠の乱造によって価格下落の危険が非常に高い状況にあることを隆三と神戸支店の鈴木弥助が心配し、価格が下落する前に御木本の在庫を処分すべきではないかという持ちかけをおこなっている。池田嘉吉は、処分の仕方によっては返って自社の御木本真珠のあいだでの価格競争を招くことを心配している。しかし「七八月は夏口にて紐育も巴里も商売一寸減少するならんと存候 巴里は商売は七八月少ないが荷物は送り呉れる様左すれば九月に入れば他より早く商売出来ると申し来り候<sup>88</sup>」と、パリ支店の売上は夏場となる 7、8 月は少ないとあるが、今から荷物を送ってくれば 9 月に入れば他より早く売上をつくることできるとして、秋の早いスタートに向けて商品を送っている。

これはロンドン、ニューヨークも同様で、各支店への送品を減らさず、鳥羽の養殖場からくるものを次々に送品している。池田嘉吉にとって、売上の落ち込む時期の商材の送品は、秋に向けた売上の見込みをもったものだけではなく、先の神戸市場で仕入れをおこなうリゴオリのような顧客バッティングへの対抗でもあった。

池田嘉吉の心情は、「神戸市場の如き悪き慣習即ち値引せぬと商売出来ぬ如き習慣を廃め御木本は値引はせぬ<sup>89</sup>」という記述に表れている。しかし、神戸市場での安売りを「悪き慣習」として「御木本は値引きせぬ」という思いとは裏腹に、パリ市場の状況を知るにつれて、安売りへと引きこまれていくことになる。以下のパリ支店との電報のやりとりからパリ市場の価格競争に巻き込まれていく姿をみたい。

昭和 9 年 5 月池田嘉吉はパリ支店に「近来白蝶の母介供給自由なる為め今後生産増加の見込故 売惜まず直ちに処分する考にて今後の見込を知らず様申来候<sup>90</sup>」と電報を送る。最近の白蝶貝の母貝の供給が自由になっているため、今後の白蝶貝真珠(三菱玉)<sup>91</sup>の生産増加が見込まれるという連絡である。パリ支店に販売の見込みを求め

---

<sup>87</sup> 1934(昭和 9)年 5 月 2 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>88</sup> 1934(昭和 9)年 7 月 19 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>89</sup> 1934(昭和 9)年 6 月 16 日池田嘉吉銀座書簡。これは銀座店にマニラ・南洋に販売するため大口の仕入れにきたスペイン人アプカへの対応で、値引きせず販売している。

<sup>90</sup> 1934(昭和 9)年 5 月 29 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>91</sup> 白蝶貝は南洋に生息する真珠養殖に用いられる大形の貝である。真円養殖真珠の発明者のついては第 3 章で触れた。藤田輔世はそのひとりで、1913(大正 2)年までに基本的研究を終え 10 月からアコヤ貝の養殖法を白蝶貝に応用することを考える。三菱合資会社の岩崎小弥太の資金援助を受けフィリピンのスール海に適地を求めるが、漁業権や暴

るとともに、売り惜しみをせずに直ちに販売するように指示している。

そして、その3日後には白蝶貝真珠が供給過剰と判断する。「和田には早速左の通り返電差出置候「見た三菱玉は今後値段下る見込故手持品は見切って売り売値知らせ<sup>92</sup>」と、パリ支店に今後三菱玉の価格が下がる、見切って販売せよと打電している。

その後の7月にパリ支店から「伊太利のリゴオリが大分安物を沢山持ち込み困っている様子 三菱の玉もそれほど売れず要するに一時の如き元気なしと申し居り候多分神戸も同様と存候<sup>93</sup>」とある。リゴオリは価格設定の高い安物の在庫を多く抱え、白蝶貝真珠の三菱玉もそれほど売れずに困っている状況にあると連絡がくる。まさしく情報戦で、白蝶貝真珠を先に見切ってまずは販売を乗り切った状況である。

しかし、パリ支店の和田新太郎はこの売込みを継続する。フランスは不景気であるが値段が安ければ売れるので心配なしと、パリ支店は6月89,000円、7月79,800円の売上が報告している。さらに日本への8月分の積立金3,900円、7月分と合わせて1万円を送金した上に、銀行貸越8万フラン、今月に荷為替手形128号と129号の2件をパリ支店で引き受けている<sup>94</sup>。なおかつ商材は、安首輪を今日までに1,860本、その売上が21,700円あったと電報でしらせている。

これに対して池田嘉吉は、「巴里の安物首環の処分は大いに結構と存居候 平均拾円以上売れし事成効と存候<sup>95</sup>」と、この記述には安物ネックレスの処分という表現がある。この販売を是と評し、パリ市場での廉価販売を支援しているのである。処分品のネックレスの平均価格は10円60銭であり、これを10円以上で販売したとは大いに結構、感謝すると「送金受取った安首環の処分感謝す 割れ玉首環の売れ口如何後品なし」と返電している。この返電の「割れ玉」とは7月15日に割れ玉ネックレス300本を「試売」として送品したものである。「後品なしの試売」の売り切り商品とあるが、現代のアウトレット品に近い処分感覚である。

---

風等の問題によって1918(大正7)年にこの地での事業化を断念する。そして、ミンダナオ島南方のインドネシアの海域を調査しセレベス島(Celebes)に隣接するブートン島(Pulau Buton)を適所と定める。1920(大正9)年オランダ領インド政府から漁業権を得て三菱合資会社出資の元で鳳敦真珠養殖所試験場を設立し養殖を開始し、1927(昭和2)年に大粒の真円養殖真珠の生産に成功する。1930(昭和5)年には量産体制に入る。三菱合資会社は1932(昭和7)年販売会社として南洋真珠株式会社を設立し同年6月に生産会社として鳳敦真珠を設立する。ブートンの白蝶貝真珠は「三菱パール」の名称で販売された(盛山,2017,59頁;赤松,2003,69頁)。

<sup>92</sup> 1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>93</sup> 1934(昭和9)年7月27日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>94</sup> 1934(昭和9)年9月7日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>95</sup> 1934(昭和9)年9月7日池田嘉吉銀座書簡。

その一方で、アメリカには高額品を送品している。これは、値引きせず良品の販売を掲げながらも、西川信吉のパリ市場は厳しい不況下にあるという報告を認め、各市場の商況を微妙に見極めて、販売にあたっていたということなのかもしれない。御木本の良質真珠への意欲は高く、御木本が生産し出荷するものは検査の必要がなかったが、これに反して業者のなかには生産制限も守らず、検査も受けないものもあり、粗悪真珠に輸出は依然として続けられたとある<sup>96</sup>。

残念ながらこれ以降のヨーロッパ市場の記録は残っておらず、その後のヨーロッパの販売状況はわからない。しかし、市場がさらに価格志向へと向かっていくことは供給面から捉えられる。このことを生産の状況から確認したい。

### ・真珠生産の状況

日本においては戦時色が濃くなっていく。日本では戦費捻出のため物品税として商品に2割の税金がかかるようになった<sup>97</sup>。御木本の真珠養殖の中核である五カ所養殖場は昭和12年に閉鎖され<sup>98</sup>、翌年の1938(昭和13)年にその本拠施設を新多徳島養殖場に移す<sup>99</sup>。この御木本の主養殖場の閉鎖には、日本の養殖真珠の生産が昭和9年から急激に生産量が増えたことに関係する。すでに養殖真珠の品質低下の問題は起こっていた。養殖は技術と漁場があれば比較的小資本での操業が可能である。西川式・見瀬式の養殖技術の特許の使用がすでに行われ<sup>100</sup>、収入低下の続く農漁村は、真珠養殖で収入を補おうとして、養殖真珠の生産量が増加していた<sup>101</sup>。

---

<sup>96</sup> 大林(1971),237頁。

<sup>97</sup> ミキモト社史(1994),94頁。

<sup>98</sup> 従業員1000人うち女工200人の全員を解雇するも村民の猛反対にあい2年にわたる紛争がおこる。解雇の場員に慰労金の割増をつけることになった。技術者80人は後に独立して養殖を始めたり、技術を売り物にしたりして、外部から生産に関与し、真珠業界の不況にいちだんと拍車をかけた(源氏,1980,208頁)。そのうち戦時中に三菱造船場に売却となる。

<sup>99</sup> 多徳島の管下漁場の浜島町大字迫子大崎に本拠を移転させる。この場所は新多徳養殖場として現在の本拠であり、幸吉は昭和19年から住みはじめここで死去する。

<sup>100</sup> これは1925(大正14)年に反御木本派が結集したもので、御木本の独占は、松坂町(松阪市)の長東七郎、南海村(南勢町)の北村重吉らの訴訟の結果によって半円真珠特許は事実上の無効となり、見瀬・西川両特許が実現したことで御木本の独占は破られていた。1929(昭和4)年は貿易が40%落ち込み、中小企業倒産と大企業の人員整理で昭和5年の失業者300万人となった。1930(昭和5)年大阪と東京の米穀取引所での大暴落から小作争議が再燃し農村の娘売り各地で労働争議がおこりはじめたのもこの頃である(講談社,1989b,202-203頁)。

<sup>101</sup> この急激な増加に野放図であったのではない。すでに真珠の品質維持にあたらう

そして、1932(昭和7)年農村恐慌によって、さらに家内工業的な零細業者が続出する。これによって養殖期間の短い巻きの薄い粗悪品が市場に出回り、日本の養殖真珠は雑貨店で扱う品物になったと海外市場から批判が起こっていた。幸吉は早くからこの問題が起こることを懸念し、養殖真珠の粗製濫造を抑えようとしていた。メディアを集めて外国人記者にも「真珠の火葬」という粗悪品を焼き払うパフォーマンスをおこなうのは1932(昭和7)年である(図8-1)。

図8-1 神戸商工会議所の前で粗悪品真珠を焼却するパフォーマンス



出所：ミキモト社史(1993),39頁より転載。

しかし、この演出も多勢の市場には無勢であった。再び新しく設置された日本養殖

---

と、昭和3年9月に大日本真珠組合が設立されていた。これは、反御木本派の養殖真珠業者が日本養殖真珠組合を結成していたが、御木本と手を組むために解散し、幸吉を組合員に向かえて、日本養殖真珠組合が吸収されるかたちで大日本真珠組合を設立したものである。その組合長には齋藤信吉が就任する。御木本と反御木本派と提携して、真珠品質の鑑別評価をするものであった。しかし、組合の権限は弱く、実質的な選別はその業者に委ねられるものであったため、粗悪品が排除することができていなかった。また、価格維持のための施策も講じられず、結局、大日本真珠組合は昭和7年に解散となる。

真珠水産組合<sup>102</sup>も結局は統制が効かず<sup>103</sup>、新規業者の乱立と生産を増加させてしまう。これにはポール商会からも苦情が届く。以下の図は1933(昭和8)年7月8日にルシアン・ポールからの深刻な内容の知らせで、宛先は神戸の日本養殖水産組合、組合長の御木本幸吉宛で、ロンドンのリージェントストリート119のK.MIKIMOTOから送られている。

図8-2 1933(昭和8)年ルシアン・ポールからの日本の粗悪品への苦情



<sup>102</sup> あらたに1932(昭和7)年9月に幸吉を組合長に、真珠の品質、価格の維持、生産の調整、新規参入者の抑制を目的として、日本養殖真珠水産組合が発足する。幸吉は注意書を発するも、その粗製濫造・無統制の傾向は改められず「業界の前途憂慮に絶えざるものあり」として幸吉は1933(昭和8)年末に組合を辞任する。隆三がその後を引き継ぐが、その隆三も辞任する(ミキモト社史,1994,91頁)。これについては第8章第3節の御木本のグローバル対応でも後述する

<sup>103</sup> 業者の強制加入と西川式特許実施の許可は組合員だけが特許を使用できるものであったが、農林水産省の改訂により「特許の実施は権利者と業者個人の契約に改め、組合は単に斡旋をなすものとす」となり、組合による統制ができなくなってしまったことによる。昭和9年に「西川式特許実施団」を結成して粗悪品の防止をはかるも、新規業者の乱立と生産増加を防ぐことができず、真珠検査も振るわず昭和10年に中止となる。

出所：真珠博物館所蔵，筆者撮影，転載。

その内容は、1)生産過剰、2)かなり多くの下等品、短き期間で浜あげした薄巻きで、3)多くの人工的な染め、真珠鑑定が不誠実で、時間がたつと変色してしまう、4)ロークラスのディーラーを通じて市場に出回り、結果として模造真珠として見られるようになっている。時には模倣真珠が養殖真珠よりも高いクラスにあると思われてしまうことさえある。我々の会社は33年間、最初は養殖半円真珠、そして養殖真円真珠と扱ってきた。私は1921(大正10)年から12年以上市場やバイヤーに養殖真珠は本物の真珠であることを啓蒙してきた。この努力が粗悪で色つけした大量の真珠を市場に出すという日本の悪策のために崩壊されようとしている…中略…今の状況はより深刻になってきている。敢えていう、養殖真珠の生産と取引の方法が完全に変わらなければ、これまでの努力は完全に無に帰すことになる。この抗議を行うことが私の義務であり、池田氏にこの手紙を手渡し、池田が真珠養殖を認め合うすべてのもの利益のために働けるよう支援されたい、というものである。書面からはポール商会がパリで直面している極めて深刻な状況が伝わってくる。

1936(昭和11)年には、西川式特許期間が満了したことで、さらに新規中小企業者が乱立し、粗悪品真珠の市場流出が激しくなり価格は従来の1/3へと著しく下落する。1937(昭和12)年には1000万個を越え、1938(昭和13)年には表8-2のように生産量と養殖業経営体数も戦前のピークを迎えていた<sup>104</sup>。生産量が増加するも真珠業界の不況は悪化するばかりであった。

表8-2 戦前の真珠養殖経営体数とその生産高

---

<sup>104</sup> 加藤(1963),19頁；経済産業省製造産業局生活製品課(2016)。



西暦	和暦 (昭和)	経営体数	経営坪数	真珠生産高	
				数量(個)	金額(円)
1926	元年	33	20,547,441	669,085	528,921
1927	2	42	21,841,144	588,659	484,826
1928	3	47	24,808,122	1,781,834	484,947
1929	4	50	20,687,191	641,484	600,932
1930	5	62	20,175,096	819,496	712,460
1931	6	51	20,282,017	1,079,163	564,538
1932	7	108	20,053,523	3,655,135	988,831
1933	8	147	19,782,455	2,492,727	909,355
1934	9	220	16,614,416	4,510,158	1,472,487
1935	10	222	16,536,931	7,749,622	1,395,297
1936	11	258	15,817,445	7,071,688	983,504
1937	12	274	15,270,683	10,857,953	1,543,837
1938	13	289	16,344,245	10,883,512	1,374,325
1939	14	282	17,033,128	10,483,024	1,898,812
1940	15	N/A	15,942,271	9,253,838	1,413,618

出所：経営体数は加藤(1963),19頁；生産高は日本真珠輸出組合(1964),18頁より筆者作成。

御木本は、欧米からもこの養殖真珠の価格下落に対して対応要請を受けてきたが、市場メカニズムによる価格の下落には対抗できない。

1934(昭和9)年7月のアメリカのテクラの出張員から「養玉も安くては金儲けにならず其で御木本氏の力で此安物を米国へ出さぬ様にして呉れ<sup>105</sup>」と、養殖真珠の価格統制の要請を受けているが、池田嘉吉は、これに「出来ない」と答えている。

しかし、「出来ない其代り上等品丈は御木本で統制するから安神せよ<sup>106</sup>」と伝えている。御木本は、すでに養殖真珠価格のコントロールは不可能であると見切っているのである。そして、御木本は自社の養殖生産量を圧縮し、一般養殖業者の生産する真珠のなかから選りすぐり、優秀品を仕入れるという方針に変える<sup>107</sup>。自社の生産は最小にしておいて、市場に流通する養殖真珠のススキング層をターゲットにして、その範囲内でのコントロールを行なうこととしているのである。

<sup>105</sup> 1934(昭和9)年7月3日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>106</sup> 同上。

<sup>107</sup> 英虞湾だけでも年50万個が生産されていた。多数の失業者を出すことを憂い3ヶ月間多徳島の第2工場を開放し、家庭工業として自力で経営してきた人か3年以上の経験のある技術者に限り加工作業をさせた。

御木本は日本の養殖市場に何らかのかたちで統制しなければならないと手を打ってきた。しかし、池田嘉吉のこの言葉は、国内の中小零細の集合体である市場メカニズムは巨大であり、御木本は中小養殖業者の生産ネットワークを形成することに完全に失敗したことを認識したものであった。自らの養殖を減産し、良質の真珠のみを仕入れるとするのは、養殖生産者のネットワークを形成し市場規制をする方向から、市場を利用する方向に大きく舵を切ったと捉えられるのである。

戦前の昭和期は金融恐慌に始まり政治経済が大きく変動する。大きな社会変動には抗えない。御木本に事前に大きな計画があったというよりも、その場の状況のなかで最善とおもわれる方法を選択することで、状況に対応させて事業修正をおこなってきたように思える<sup>108</sup>。それがさらに、市場はグローバルにリネージュが進みはじめ、ついには制御できない大きな市場へと変化が進んでしまう。これに対して、御木本はどのような対応を考えたのかというところに進みたい。

### 第3節 グローバル・ネットワーク下での御木本の対応

次の対応への契機となったのは、真珠市場の過当競争がグローバルに進んでいくという外部環境の要因だけではなく、御木本の内部の状況にも要因もある。アメリカとヨーロッパの状況に御木本の内部でどのような対応を講じようとしたのかを捉えたい。

#### ・御木本の内部状況

まず、1934(昭和9)年時点のアメリカの状況から確認していきたい。

池田嘉吉はアメリカ市場が回復基調にあるとはいえ、アメリカの売上を、ニューヨーク支店について、月売上予定は10,000ドルから12,000ドル、シカゴ支店では3,500ドルから5,000ドル、ロサンゼルス支店では2,500ドルから3,000ドルと見積もっている<sup>109</sup>。

これに対して瀬尾壽三の報告は、「八月売上五阡四百 本日銀行残九百弗 本日集金

---

<sup>108</sup> 昭和12年は幸吉にとっても乱高下の年であった。6月7日貞明皇后の真珠島への行啓に恭敬し、1ヶ月後の7月8日には、御木本隆三が多額の借金を残して失踪したことを新聞各社が大きく報道する。ラスキン研究者であった隆三は世界的なラスキン・コレクションを擁し銀座にラスキン文庫、ラスキンホールなど高級喫茶店3軒を開く。30万円であった隆三の借入金は、3年のあいだに280万円に膨らんでいた。幸吉は、隆三に対して準禁治産者の宣言を申請する他なく、民法上の処置を下すことになる。

<sup>109</sup> 「当方の考えでは紐育店一ヶ月壺萬弗乃至壺萬貳阡弗 市俄古參阡五百弗乃至五阡弗羅府貳阡五百弗乃至參阡弗の胸算用なる旨申置」(1934(昭和9)年9月5日池田嘉吉銀座書簡)。

六阡弗の予定 手形式阡八百弗 輸入税阡弗 後経費要る<sup>110</sup>」と返している。8月の売上は5,400ドルであり、銀行残高に900ドル、加えて入金予定として6,000ドルがある。しかし、荷為替手形支払に2,800ドルと輸入税1,000ドルに加え、経費が必要と状況を報告し、「ジューの正月の為今商売ない<sup>111</sup>」とユダヤ人の休日のために9月も売上ができないと説明している。これに対し、池田嘉吉は「米国在住一二割のジュー一人の正月の為商売が出来ぬと電報を打つ如きは何だか今一層の努力を願ひ度心持致候」と、瀬尾寿三を努力不足であると評している。

第5章で記述したように、アメリカにはすでに瀬尾、加藤、横浜、九鬼が赴任している。「小生は目下米国の商売は困難には相違無之候へ共もつと真剣味でなければならぬと考へ居候 其には如何にしても人を代ふる事第一義と存候」と、アメリカの状況は困難であるがもっと真剣味がなければならないと、アメリカ支店の人身の刷新を考えている<sup>112</sup>。この考えに至る背景には、池田嘉吉は、1934(昭和9)年の養殖真珠は生産者の過多と供給の過剰の状況にあり、ニューヨークでの販売の仕方と瀬尾のやり方を改正することに根本があり、アメリカ支店間で相談させていた。ところが、アメリカ支店間での相談の結果は、以下である。

瀬尾を呼びて相談の結果生産高の三分の一引受見込出来た 米国昨今の商売は従来のメモ<sup>113</sup>を離れて大口買手も出来つつあるから本年の遣方は今後の基礎を作るに大切なり此際就任者の度々の交代対外的に不得策である<sup>114</sup>

生産高の引き受け見込みとは、御木本養殖場で生産した分の1/3をアメリカ市場で引き受ける、その見込みができたという意味である。今年はやり方の基礎を作る段階であり、度々の赴任者を変えることは得策ではない。4人がアメリカでそのまま従事するという回答である。この回答は、池田嘉吉が投げかけた課題と内容がすり変わっている。この回答に対して池田嘉吉は以下の思いにある。

今後の米国商売の方針を四人で相談して大に送ろうと云ふ事にて此にては到底思切ったる販売の発展は出来不申候 今日迄加藤君の市俄古の商売遣方も最初出発の際期待したる種の成績上り居らず候 かかる場合は矢張若年と入れ替へ新に本店の

---

<sup>110</sup> 1934(昭和9)年9月5日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>111</sup> 1934(昭和9)年9月7日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>112</sup> 1934(昭和9)年5月26日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>113</sup> メモは、大口継続顧客の取引に対して、当用仕入顧客に対して都度覚え書き契約を必要とする取引の社内用語と思われるが、その意味は特定できない。

<sup>114</sup> 1934(昭和9)年5月26日池田嘉吉銀座書簡。

□□によりて働かしめる方活動出来申し候<sup>115</sup>

米国のビジネスのやり方を四人で相談して「大いに送ろう」ということでは、今後のアメリカでの思い切った販売発展など到底見込めないとある。「大いに送ろう」とは日本で生産した真珠を大いにアメリカに送ってもらうということであるが、池田嘉吉の核心は、送ってもらうことに重点があるのではなく、「思切った販売の発展」にある。つまり、思い切った販売をなすための販売革新についての考えを現地に求めているのである。

このアメリカ支店の回答に対して、池田嘉吉は、シカゴ支店は若い者と入れ替えて、加藤虎之助は銀座店に戻したほうが活躍できるだろうという考えにある。このような内部の状況に加えて、池田嘉吉は先にニューヨークのテクラの社員から「アメリカでの天然真珠はすでに廃れた<sup>116</sup>」と聞いている。

池田嘉吉の考えは「米国の商売は一般公衆に向ひ御木本真珠を売り弘める目的の爲めデパートに出品し各地に支店を置き御木本自ら進んで売り擴めんとする<sup>117</sup>」とある。アメリカの事業の位置づけは、広く一般大衆に販売することにある。それには、アメリカ各地のデパートに出品するための支店を設置することであると考えているのである。また「米国は若年の活動力ある者を要する時代と被存候<sup>118</sup>」と、アメリカ市場の今後の発展は、次の若い世代の市場形成を行うことにあるとみている。

この後のアメリカ市場に関する書簡は昭和13年5月まで存在しない。しかし、アメリカの次世代市場に向けた革新については、1938(昭和13)年の池田嘉吉のニューヨークへの出張の時の書簡と瀬尾壽三の書簡から捉えることができる。

1938(昭和13)年の池田嘉吉の出張目的は、アメリカに御木本の法人を設置するという大きな事業転換にある。一方で、足元の製品の改良にも目をむけている<sup>119</sup>。顧客

---

<sup>115</sup> 同上。

<sup>116</sup> 1934(昭和9)年7月3日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>117</sup> 1934(昭和9)年9月7日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>118</sup> 同上。

<sup>119</sup> まず、養殖真珠の核として、シカゴ支店の九鬼から引き合いにだされたテキサスピッグトウと、先にパリに送られているKarlの貝殻とを比較検討している。養殖真珠の核使うにはテキサスピッグトウのほうが最良であるとみるも、神戸で良否を検討すると慎重である。「テキサスピッグトウと云ふもの最良のよし 先般Karlの倉庫も一見致し薄い色ある介殻此は主として巴里へ送るもの此分は相当多く貯蔵致し居るも此は当方の種玉の見本には不適當の様に被思候 テキサスピッグトウの分は小生彼地へ参りたる時には無かりし故此口見本として紐育にも送りしものと存候 何にせよ矢張神戸にて実物一見の上に非ざれば良否決し難き故余り一度に多く買わず先づ神戸へ送り其上電報を貰う様

が販売する店舗をまわり、商品が変色し光沢を失うという苦情問題にあっている<sup>120</sup>。この問題に、「養殖真珠は御木本が発明したるもの故其発明主が自作の製品を検査し各国市場に出すと云う事を発表せなければ此際世界の市場をリードして行く事出来難く候<sup>121</sup>」とある。養殖真珠は御木本が発明したものである。アメリカの製造業は必ず工場に試験室をもち、自社製品を検査し合格品のみを出荷している。御木本もこれと同様でなければならない。これまでの御木本の養殖工場では工場社員が片手間で試験するようなレベルではなく、自社の製品を検査し各国の市場に出荷する体制をもたなければ世界の市場をリードする企業にはならないと、研究室での実験を経由する商品試験室の設置をおこなう必要性を強く認識している<sup>122</sup>。

池田嘉吉は、現在起こっている品質問題に理学的な原因を究明せねばならず、不況下の非常時であるからこそ、すべての事業に一大変革が起こるときであるとしている。それには「品質が優良であること」、「価格が品質に見合っていること」、「商品を豊富にもつこと」の三つが最も重要なことで、この三点をもてば「世界の不景気に恐れるに足りず<sup>123</sup>」と、問題の商品の調査にあたらせている<sup>124</sup>。そして、このことが価

---

九鬼君に申置候」(1938(昭和13)年7月14日池田嘉吉ニューヨーク書簡)。

<sup>120</sup> この変色が起こる問題は支店より上がっていた。下級品のものは支店が要求するため、変色がおこる可能性があるとして送ったものであるが、上級品の変色はないと、これまで苦情を遮断していたようである。「中等品以下殊に五弗 拾弗 式十弗位値の品者の光沢さめる事は値段との干係上多少許すとしても最早東京値の三百円 五百円及び其以上の首輪の光澤変化するは非常に出先売場に立つ者の苦痛とする慮に候 小生は其話を聴度に安い首環を君等の方が要求する故自然変色するものがある 良き上等品は決して変色せぬと頑張り居りしが本日左の如き品物見るに及び穴勝ち米国各店にて心配する事も相解り候」1938(昭和13)年7月21日池田ニューヨーク書簡。

<sup>121</sup> 1938(昭和13)年7月21日池田ニューヨーク書簡。

<sup>122</sup> 「米国各製造場に於ては必ず其工場には一の試験室ありて自製品を検査し合格品のみ市場に出す方法を採り居に…中略…神戸の連中のする方法は安物のみに限り大量生産上止むを得ぬとして少なくとも東京原価三百円以上は研究室の実験を経る様願ひ度候 此迄工場の渡辺君が片手間にて試験されたる如きは全く駄目に候」(1938(昭和13)年7月21日池田ニューヨーク書簡)。

<sup>123</sup> 「学理的に何故かく変色するかを研究して其に対する処理法考えて戴かないと非常に困る問題に候 目下非常時の際総ての商売も一大変革が起ると存じ候其内に於て品質の優良なる事 価格の相等なる事 品物の豊富なる事 恐るる此三事は此際最も注意す可き点御座候 世界共通の時口の不景気の如き恐るるに不足候 此等は反って小養殖業者仲買連中を整理する方法にも相成り可申候」(1938(昭和13)年7月21日池田ニューヨーク書簡)

<sup>124</sup> 以下の商品の調査にあっている。NO.16312 東京原価¥500 当地到着 1936 May

格破壊を招いている小規模養殖業者や仲買人を整理することにもつながるとしている。

アメリカ支店に揺さ振りをかけるための人身の刷新、真珠本来の生産品質を向上させるための改善と、その科学的な商品検査室の設置を急務としている。以上が、グローバルな発展期の御木本の内部の状況である。次に、この時期の御木本の外部環境の状況変化についても確認しておきたい。

### ・御木本の外部状況

1938(昭和 13)年の瀬尾壽三の書簡からはニューヨークで起こっている深刻な状況が以下にみてとれる。

米国に於ける財界の不況は甚だしくウォール街は連日不口それに加えて失職者は増加の一方にて従って総ての贅沢品商売は甚だしく不況になりクリスマス頃になりても売れる品は拾弗より貳拾五弗見当のもの九割方にて当店の此度の不況は或は戦争の影響より此の方が重大なりしに非ずやと考えられ候 正月に入りても例年の如き値高き品物は一切売れず又問屋及小売屋も棚卸前故(一月末棚卸)一向に仕入れず只今当店の金庫は品物山積の有様に候 昭和十一年度は首輪を九千八百本強さばき十二年度は一万一千四百本程度売り捌き申候 本年度は如何に候ふべきや只今にては一寸見当立ち難く候へ共戦争の進行如何という事が重大なる干係あると同時に一般商店の見込は四月末迄は悪しき様子これは昨今大統領は各方面の財界頭株と面会して立て直しに懸命に候間この効果は早くても四月末迄はかかるという一般の見込みに有之候<sup>125</sup>

ニューヨークは失業者が増え甚だしい不況下にある。クリスマスになっても例年のような高額品は売れず、5ドルから15ドルの売上が9割とあり、一層低価格化が進んでいる。販売については、1936(昭和 11)年は、ネックレスを 9,800 本販売し、1937(昭和 12)年は 11,400 本を販売したが、今年の販売については見通しが立たないとある。ニューディール政策の相互に矛盾しあう政策が行き詰まった後に救済・復興予算を大幅に削ったことによる経済不況<sup>126</sup>の影響が大きい。ローズベルトは再び1938年再び公共事業・救済事業の支出を増やす。「大統領は各方面の財界頭株と面会

---

22<sup>nd</sup> NO.12597 ¥450 1935 Dec 24<sup>th</sup> NO.11609 ¥ 550 1935 Sept 30<sup>th</sup> NO .3961  
¥ 500 1934 Nov 1<sup>st</sup> NO.16311 ¥ 500 1936 May 22<sup>nd</sup> (1938 (昭和 13)年 7 月 21 日池田ニューヨーク書簡)。

<sup>125</sup> 1938(昭和 13)年 1 月 17 日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>126</sup> 有賀(2002),153-172 頁；有賀他(1993)237-292 頁。

して立て直しに懸命に候間この効果は早くても四月末迄はかかる」この年の1月の段階では昨年度の売上が維持できればよいほうだと見込んでいるが、瀬尾壽三の懸念は、経済状況よりもアメリカの戦争への関与のほうが高い。1937(昭和12)年の7月7日に起こった「盧溝橋事件」に関わる瀬尾壽三の書簡の記述をみたい。

米国には支那に対する同情者頗る多く日本に対する同情者は極く稀なる事は事実  
に候へ共この戦争が日本と支那の間に留まりおる間は八割の米人に対しては事は対  
岸の火災にて口には日本の非は挙げてても其実は一分の人士を除きては別に痛痒はを  
感ぜざりし次第<sup>127</sup>

この段階では、多くのアメリカ人は日本と中国の問題で対岸の火事とみているが、この影響によるアメリカの市況を伝えている。最初は、日本側の報道が多く悪い気配がなかったが、上海転戦<sup>128</sup>から中国側の悪宣伝が非常に多くなり、新聞各社は「売らん哉の仰々しき見出し記事<sup>129</sup>」を書き始めた。日本の商品に悩まされる綿糸製品業者もこれが好機とばかり「日本は侵略国」との観念を植え付けようと扇動し、日本製品の不買運動につながる機運があると述べている。総領事館も出所のいかがわしい悪質なものには訴訟通知をはじめ、中国側の虚偽宣伝が判り始めると、中国側の援助しすぎた反動から日本側に都合のよい記事を出すようにまで風向きがかわったとある。

しかし、その後起こった「パネー号撃沈事件<sup>130</sup>」によってクリスマスの商談が破談となったとある。瀬尾壽三はパネー号撃沈事件のようなことがおれば、これまで

---

<sup>127</sup> 1938(昭和13)年1月17日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>128</sup> 陸軍省、参謀本部の将校は中国の排日抗日運動に歯止めをかけようと近衛内閣や天皇周辺を無視して本格的な戦闘態勢に入り、1937年7月末までに日本軍はヨンティン河以北のピンチン地区を制圧し、戦闘は8月に上海に移る。中国空軍が日本艦隊に爆撃に対して、杭州などの航空基地、国民政府の首都南京を爆撃し、戦線は中国全土に広がり宣戦布告のない戦争状態に突入する(林,1967,55-62頁；講談社,1989c,296-299頁；加藤,2007)。

<sup>129</sup> 1938(昭和13)年1月17日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>130</sup> 1937年12月12日揚子江上で日本海軍機が米国アジア砲艦「パナイ」を沈没させる。故意か誤爆かの判定はつかなかったが、約2週間後に日本政府からの陳謝がアメリカ政府に受け入れられ事態は収束した。瀬尾壽三ニューヨーク書簡1938(昭和13)年1月17日に「パネー号事件は幸いにして米国にありては穏健なるハル國務長官及斎藤大使の至善の手段と日本にありては朝野の誠意とグルー大使の善処の為クリスマスの朝に無事に片づきたる形になりおり候」とある他、支那事変からパネー号事件の詳細記述がある。

の反日宣伝が一気に効果をうみ、アメリカ国民全体のボイコットにつながる。「たとへ過誤にても米人が殺され又重大なる米国の權益が犯されその責任が日本にある様な事が不幸にして起ればその結果は意外に重大なる形となりて表はるる非ずやといふ事も小生は恐れおり候」と、この先の戦局を深く案じている。

ヨーロッパに目を移したい。ヨーロッパでも年内には戦争が起こらないという状況ながら、「目下の處政情不安に候間戦争は本年中にはなき事と存申候 然し佛国は現内閣も最初人々が考えし程有能に無之 不日更迭す可有之あと一年位は不況は改善され間敷と存申揃<sup>131</sup>」と、ヨーロッパの深刻な不況の様子が伝えられている。パリではニューヨークと同様過当な価格競争の状況にある。「巴里には真珠今あふれ居り神戸値段より安い<sup>132</sup>」と、パリの和田新太郎もどのようにして安価に販売できるものかと、その状況を伝えている。

タクラはコッテの處へ大分品物送り来居候 其中にも小形(グラジュエーションは当店のより悪し)七百本送品の分は一本貳円五十錢との附値にて通例通り壱割引として貳円貳拾五錢にてとても見かけ宜敷当店インボイス値の四円五十錢のものに比較して稍(やや)劣り候へ共参円のものよりは断然宜しく候 如何にしてかくも安く売れるかと誠に不審の念に不堪候 従て他の不良品等は当店の値より遥に安く誠に商売上困りたる事に御座候<sup>133</sup>

ロンドンの真珠商タクラが、御木本パリ支店の顧客であるコッテ(コティ)に、700本のネックレスを送り込んでいる。コティとパリ支店とは良好な関係にあったのであろう。タクラが送り込んだ商品を和田新太郎が検分している。御木本の4円50銭のものにはやや見劣りするが、値付けが一本2円50銭でさらに通常の10%の値引きが入り2円25銭と、御木本の半分の価格設定である。和田新太郎はパリ支店より遙かに安い値段で販売されていることに不審の念を隠せない。これには日本の養殖業者はじめ諸方面からのパリ市場への参入がある。

毎年當巴里市に開催の見本市(faire de Paris)に本年は高島が貳拾本程出品致居候 新小形参本中形拾本 やや大型五六本有之 価格は五十円より五百円にて右新小型参本の分壱本五拾円に候 実に諸方面より巴里に入込み来り誠に厄介の事に有之候 村田は今回来巴に先立ち当地養珠組合の販売店全部へ品物送付致来候 之亦来巴の上は相当安く見切るべく本年も亦値段安く(巴里は)相成可申誠に困りたる事に御座候 当

<sup>131</sup> 1938(昭和13)年6月2日和田新太郎パリ書簡。

<sup>132</sup> 1938(昭和13)年7月14日池田嘉吉ニューヨーク書簡。

<sup>133</sup> 1938(昭和13)年6月2日和田新太郎パリ書簡。



方も従て対抗上安く売らざるを得ず過般の貴電の通り見切りても売る積りに御座候  
只目下非常の不況故安くしても非常に商売が増すととは考えられ不申候<sup>134</sup>

パリの見本市には日本の高島や村田の養殖業者が出品し、特に村田は見本市の前に  
パリの養殖真珠組合の全販売店に商品を送付していたとある。パリに来た以上は相  
当に安く販売するが、今年は一層安く販売する状況にあると連絡している。和田新太  
郎は、パリ支店もこれに対抗するための販売とならざるをえず、見切ってでも販売す  
るつもりでいるとしている。ただし、現在の不況下では、価格を下げてでも売上があ  
るとは考えられないとも状況を伝えている。池田嘉吉は、日本の養殖業者の無秩序な  
乱立と品質の低下に統制が効かない<sup>135</sup>ことは身をもって理解している<sup>136</sup>。池田嘉吉  
は「是皆日本の養殖業者並び仲買人の無智なるに基因致候 併し二三年せば又商売の  
途ある可く先づ当分見送る他に方法無之候<sup>137</sup>」と、これは養殖業者と仲買人の無知に  
よる市場競争は当分放っておくしかないとしている。

#### ・御木本のグローバル対応

この外部環境の変化と御木本の内部状況からみると、池田嘉吉のアメリカ出張の意  
味合いが見えてくる。この段階では、池田嘉吉はヨーロッパの廉価販売競争は 2、3  
年で沈静化すると考えている。この時期に日本では、フランス、インド、オランダ、  
オーストラリア、ペルシャ(イラン)、アメリカ、イギリスの各国の特許を取得するこ  
とに動いている<sup>138</sup>。これには、アメリカに御木本の子会社を設立する計画があり、

<sup>134</sup> 1938(昭和 13)年 6 月 2 日和田新太郎パリ書簡。

<sup>135</sup> 1939(昭和 14)年においても真珠生産は 1,000 万個を越えた状態で、生産過剰から品  
質低下へ、市場価格の大幅な下落となった。日本養殖真珠水産組合も統制が効かず、昭  
和 14 年 4 月組合解散まで論議した結果、再度組合の強化を図るべく「輸出水産物取締  
法」に基づく真珠養殖営業の許可制を適応するように国会に働きかける。4 月 15 日「真  
珠養殖業許可規制」公布され 25 日から施行される。御木本も各地の養殖場を閉鎖、縮  
小する。11 月に組合の統制機関として「日本真珠販売統制株式会社」を設立する。組合  
員が生産した真珠のすべてを委託・買取販売を行うこととなる(ミキモト,1994,94 頁)。

<sup>136</sup> 池田嘉吉は、その前組織の組合の会長であり、混乱の統制にあたるも市場で繰り返  
される野放図な氾濫に閉口し退任している。これについては第 7 章第 2 節銀座店と神戸  
支店も参照されたい。

<sup>137</sup> 1938(昭和 13)年 7 月 14 日池田嘉吉ニューヨーク書簡。

<sup>138</sup> 「猶昨年一月内村事務所に依頼したる外国特許の件左の通りに御座候間御承知置被  
下度候

一 仏国特許 昨年八月三日	特許許可書着
一 印度特許 本年四月四日	全

1938(昭和 13)年 5 月に参考書類を取り揃えている<sup>139</sup>。この事前準備のあとに池田嘉吉はアメリカに出張する。

7 月 14 日池田嘉吉のニューヨークからの書簡には「設立の許可は既に得せし故此より実際の御木本傘下の会社組織には猶数日を要し申候 何れ出来上りの上打電致可く候 本件無事出来上れば小生渡米の要件仕遂げたるものに御座候」とある。ニューヨークでの設立許可は済み、会社設立まであと数日とある。その役員構成と所有関係は以下のとおりである。

会社の重役は九人と致し内地には 社長御木本主人 副社長池田 取締役加藤 取締役鈴木 海外に於ける取締役(Directors)副社長瀬尾 取締役九鬼 取締役尾崎 他の二名は目下欠員に致す事に致し併し一人はシャーウッド氏に願う黙約に候 此は何か法律上の事につき問題ある際必要との事に御座候 瀬尾君を副社長とせるは此地が本店故ここに一人の副社長が必要に候 而して此下に会計と書記必要なるが此は兼任とし其下に補佐するものありて現在の店員を以て充当する事に致候 株主は 御木本 池田 加藤 瀬尾 九鬼 和田 西川 鈴木の八人にて御木本其七割を保持するものに候 取締役の内 尾崎は株主に非ず併し重役にせるは少なくとも米国三人の取締役を要するもの故各支店長を以て充当したるものに候 尾崎君は年内に帰朝し代理者赴任せばその代理者を取締役へ推選する事に致候<sup>140</sup>

御木本幸吉を代表取締役とし、日本側の役員は池田嘉吉、加藤虎之助、鈴木弥助、アメリカ側は、瀬尾壽三、九鬼勝と設立に携わったシャーウッドで、残り 1 名は未定とある。そして、ヨーロッパについても、加藤虎之助の案で、「巴里倫敦店合併に就

- 
- 一 和蘭特許 本年四月十五日 公告決定の通知有
  - 一 濠州特許 訂正書類出後 まだ返事なし
  - 一 ペルシャ(イラン) " まだ返事なし
  - 一 米国特許 過般訂正書提出の際原案に文句を加へたる為め其文句を削除する様申来りたる故此は期日切迫の為め高岡博士に証介を省き政府の命令通りする事に致候
  - 一 英国特許 英国は拒絶致来り候 其理由は真珠形成の原理は真珠其自身なるもの故其に人智を加へても英国法は其を許可せぬ事になり其例は既に以前に在りとの事 加藤君に聴けば以前御木本もゼームソンも別々に特許出願せしが何れも拒絶されたるとの事故 此は断念して審判を受けぬ事に致候」(1938(昭和 13)年 5 月 14 日池田嘉吉東京書簡)。

<sup>139</sup> 1938(昭和 13)年 5 月 14 日池田嘉吉東京書簡。

<sup>140</sup> 1938(昭和 13)年 7 月 14 日池田嘉吉ニューヨーク書簡。

ては今和田君の来書を待ち居最中<sup>141</sup>」とパリ支店とロンドン支店を統合する計画にある。しかしながら、資金面での問題も抱える。以下は、銀座店の加藤虎之助との資金繰りの算段である。

六月分賞与金 田中夫婦に対する証書の結末又七月分所得税 養殖場賞与金等引続き出金多く其に対し入金の方は左程無之定めて御苦勞の御事と奉恐察候 御手紙により紐育店より一、二萬圓送金する様御口示に相成り当方の手許尋ね候處六阡弗位有之候も月始め相当の支払有之…中略…目下商売は全く沈静各店とも同様の有様故即金は一寸困り候も秋になれば商売漸次回復する見込概相口き候故 電報にて文見た荷為替組め池田と打電致したる次第に候<sup>142</sup>

日本では、6月の賞与並びに7月の所得税、養殖場等の固定費の支払いに対して、入金が少なく収支がつけられない状態にあり、加藤虎之助からニューヨークにいる池田嘉吉に対して、ニューヨーク支店から1、2万円の送金の要請である。ニューヨークには6,000ドルほどあるが、これにも相当の支払い予定がある。各支店とも同様の状況にある。池田嘉吉は秋には回復するという見込みのもとに荷為替取組によって資金調達せよと返信し、再び荷為替手形取組を資金融通に利用している。

今回は循環的な景気変動でなく、世界が再び戦争に巻き込まれる未曾有の構造的な大変動となるが、御木本にはその先の姿はわからない。7月21日付けの同書簡には「米国に於ける会社設立の件は目下進行中 来週には大体具体案彫出来上ると存候」とアメリカの会社設立の具体案は来週にできあがるとある。

社史及び伝記などの二次資料にはアメリカでの法人化計画はあらわれない。また、アメリカで法人化となった史料も残っていない。その3ヶ月後の10月21日の池田嘉吉の書簡には、図案部の組織改革<sup>143</sup>とともに「米国店に本日電報して拾一月より支配人二割事務員一割減実行する様電報」とある。これは給与のことと思われるが、池田嘉吉が見込んだ秋には回復とならず、期中において減給を実施せざるを得ないほどアメリカの商況は悪化したとみられる。

1939(昭和14)年の書簡は残されていない。昭和14年からは、御木本の養殖場である賀田湾、引本浦、田辺湾、九鬼浦、古和浦、パラオ島、八重山、神前湾、方座浦、七尾湾が閉鎖され、養殖機能は英虞湾、多徳と新多徳のみとなる<sup>144</sup>。国内では1940(昭

<sup>141</sup> 1938(昭和13)年7月21日池田嘉吉ニューヨーク書簡。

<sup>142</sup> 1938(昭和13)年7月14日池田嘉吉ニューヨーク書簡。

<sup>143</sup> 「本日図案科の松島 小竹に夫々図案部改革の意向伝へ置候 尤も拾一月一杯迄此儘にし拾弐月より改革の事に申置候」(1938(昭和13)年10月21日池田嘉吉東京書簡)。

<sup>144</sup> ミキモト社史(1994,94頁)。

和 15)年 7 月 7 日「奢侈品等製造販売制限規則」が発令される。これは消費を節約して軍需生産に原材料や資金を投下するもので「七・七禁令」と呼ばれる。この奢侈禁止令により真珠の生産は中止となる。

御木本は真珠不況と日米関係が悪化していくなかで、あえて 4 月開催のニューヨーク国際万国博<sup>145</sup>に参加している。御木本自体が苦境にあるなかで、アメリカ独立のシンボルである「自由の鐘<sup>146</sup>」を真珠でかたどって出品している。アメリカは、幸吉が自ら広告塔となって渡って歩き、ニューヨーク支店設置を決定した地である。

日本にはアメリカとの平和商工を願う民間企業が多く存在していた。御木本の出品の意図もそこにあったと思われる。しかし、アメリカは、博覧会開催中の 7 月に日米通商条約の破棄を通告する。そして翌年の 1 月に発効となり、日米間の貿易関係が途絶えてしまう<sup>147</sup>。その後の状況をみるとアメリカでの法人設立は実現しなかったものと思われる。

最後に節を変えて、グローバルなキャッシュ・フローと過当競争の 2 つの問題への対応から、御木本が向かったグローバルでの合理化の姿と、その結末について述べて、御木本の戦前の市場活動の歴史叙述を終えることにしたい。

#### 第 4 節 グローバルでの合理化構想とその結末

海外の各支店には、銀座店を通じて商品が送品されていた。海外支店の売上や資金、人員管理は銀座店に報告され、銀座店は各支店を統括するコントロール・センターとしての役割をもっていた。

海外支店が扱っていた商品は、ネックレスとバンチ、バラ玉の真珠素材型の商品で、これらの商品は銀座店のコントロールによって行われる社内流通によるものである。その顧客は真珠を扱う宝飾流通業者であった。

一方、神戸支店の業態は卸売りであり、その中心業務は海外の真珠業者への販売であった。商品は養殖場から送られてくる真珠であり、バラ玉や糸通しなどの加工され

---

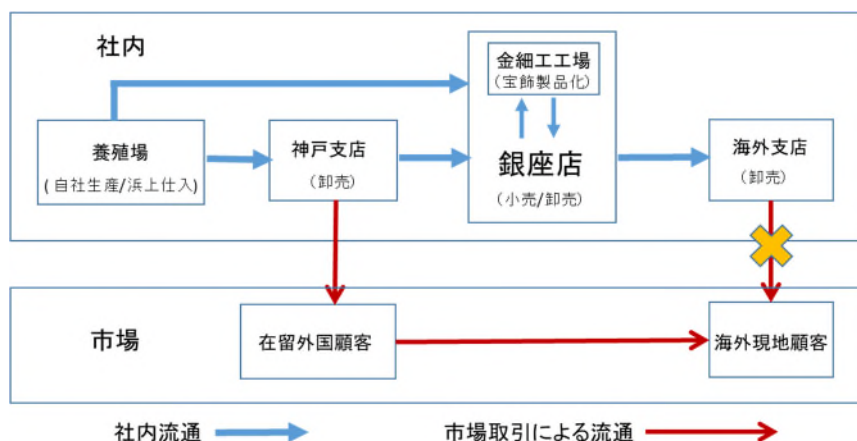
<sup>145</sup> New York World's fair 1939-1940(New York Expo 1939)は、1939 年 4 月 30 日から 10 月 31 日、および 1940 年 5 月 11 日から 10 月 27 日までアメリカ合衆国ニューヨーク市クイーンズ区のフラッシング・メドウズ・パークで開催された。ジョージ・ワシントンの大統領就任 150 周年を記念して催された。テーマは「明日の世界の建設と平和」であるが、会期中の 1939 年 9 月 1 日にドイツがポーランドに侵攻したことでイギリスやフランスがドイツに宣戦布告し、第二次世界大戦が始まる。

<sup>146</sup> ニューヨーク博覧会とその出品の自由の鐘の詳細については第 3 章にて記載。

<sup>147</sup> 1939 年 7 月イギリス・カナダ・アメリカの対日資産の凍結令。野村・グルー会談による新条約もしくは暫定協定締結の試みるも 1940(昭和 15)年 1 月 26 日日米通商航海条約は失効となる。

たネックレスであり、その一部は銀座店にも送られていた。海外支店が扱う商品は神戸支店が扱う商品と同じ真珠素材やネックレスである。この違いは、以下の図 8-2 のように海外支店は御木本の内部流通によるものであり、神戸支店は市場取引を通じて海外に流通していく流通経路の違いである。

図 8-2 御木本の社内流通と海外市場での顧客衝突の構図



出所：筆者作成。

ここに幾度と恐慌経済の乱雲が襲いかかる。神戸支店と海外支店は事業の存続維持のために懸命の営業活動が続けていくことになる。これは図 8-2 にあるように、両者ともに御木本の存続をかけた販売活動が激しくなるにつれて海外のローカル市場において、この流通の違いが対立してくる構図にある<sup>148</sup>。そのなかでおこった大きな問題が次の 2 つである。

ひとつめの大きな問題は、昭和の金融危機の上のしかかった大恐慌に、いかにして事業を存続させるかであった。固定資産の売却や固定費の削減にも限界があり、グローバルな支店ネットワークをいかして資金を融通し、最悪期には荷為替手形を利用した資金調達で乗り切った。しかし資金問題の回復には商品の販売以外にないと、販売量の強化を図っていく。この間に支店間で頻繁で密な連絡を通して深い連携網となっていた。

もう一方の価格競争の問題は、恐慌下のアメリカ、ヨーロッパの各市場で深刻な状態にあった。神戸市場での取引だけでなく、日本の他業者の参入によっても粗製濫造の真珠が押し寄せていた。価格志向の市場メカニズムには坑がえず、この状況に御木本は、自らの生産量を削減し、市場に流通する優良品を仕入れ、扱う商材のスキミン

<sup>148</sup> 端的な例は、アメリカ市場でのメーシー百貨店での販売をめぐる神戸支店顧客のリゴリー商会とニューヨーク支店との衝突である。詳細は第 6 章を参照のこと。

グ政策をもって対抗するように姿勢をかえる。国内小売市況の回復の兆しをえて御木本の経営は改善し、海外支店の売上も回復に向かう。

第6章で確認したように1934(昭和9)年3月、海外のシェアが3/4を占めるほどに高まっている。海外シェアの高まりと販売量の強化からも、御木本は「思切ったる販売の発展」のステップとして、アメリカに株式会社を設立する意志をもって動いていた。また、ヨーロッパの支店を統合というグローバル市場統合の構想もあった。

ここで読み取れるのは、御木本は次の海外事業に新たなステージを目指していたことである。日本よりもいち早くアメリカで法人化し、ニューヨーク、シカゴ、サンフランシスコの3支店を統合しようとしていたこと、これに合わせてロンドン支店とパリ支店を統合し、日本とアメリカとヨーロッパ間での事業コミュニケーションの一元化、グローバル事業の合理化を図ろうとしていたことがわかる。つまり、これこそが「思切ったる販売の発展」の答えであるとはいえないだろうか。これこそ、池田嘉吉が目指した事業の次のステージであり、思い切った販売をなすための革新の一步となるグローバル・リンケージ構想であったと思われるのである。

後からみえる世界からは、御木本のグローバルな拡大には、矛盾する過程が同時に進行していたように見える。マルチ・ドメスティック市場の多様性と複雑性に対応して事業を拡大していくが、これは同時に、グローバルでの合理化に向かって統一化と標準化を必要とする方向に進んでいくものとなっていたと捉えられる。グローバルな事業展開には、一見矛盾した過程を通じて前進していくものなのかもしれない。

さて、その後の海外支店の姿について記述したい。

日米間の貿易関係が途絶えた後も、アメリカとヨーロッパでの事業は続く。これを、1940(昭和15)年6月の瀬尾壽三の書簡からその状況をみたい。欧州の連合国軍側の敗戦戦況が伝えられるが、米国はまだ参戦には至っていない。しかし、装飾品への影響は大きく「高額品一切動かず又安物は皆出拂いて売りやすき品物皆無なりし」と、高級品は売れず、低価格ものしか販売ができないとある。さらには、「一部の在神戸外人<sup>149</sup>が上海へ品物を一度輸出し安き円を買い入れて支払いに宛て紐育にて安売りいたしおるもの有之 これが大分に値上の邪魔に相成り申候 只今の處へラーの買手(在神戸)なぞがこの方法にて荒らしおり候<sup>150</sup>」と、日本在住のへラー商会などが、日本の真珠を上海経由でニューヨークに安価に出荷し市場を一層混乱させている。ニ

---

<sup>149</sup> 国内ではドイツ人やイタリア人にしか売れない事態になっていた。神戸店は上田芳三と女子店員2名で1個30円～50円程度の制限価格品の販売でつなぐ。上田芳三に徴用令がくだり、上海から帰国した佐野実に託すことになる。神戸店は昭和18年に閉鎖となる(ミキモト社史,1994,94頁,磯和雅雄談話より)。加藤(1963)では神戸支店の閉鎖は1944(昭和19)年となっている。

<sup>150</sup> 1940(昭和15)年7月22日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

ニューヨーク支店では、低価格の在庫もなく売上が作れない状態にある。「東京を五月三日に出たる正金為替付品物及八日に出たる無為替品共に未だ(六月十五日)到着せず一方安物の需要多く品なく商売休みに有之候 無理に無理をして品物を作り客先をつなぎおり候<sup>151</sup>」とある。

5月3日、8日出荷の商品も届かないなかで、人の問題を抱える。戦況が伝えられるにつれて、人の意識は刹那や自利に向かうものか、ニューヨーク支店の店員の「佳郎」が辞表をだす。再三の慰留を試みる<sup>152</sup>も、すでにユダヤ系連中から1年のクレジットを得て御木本の顧客に販売を行う企てにあるとわかる<sup>153</sup>。もうひとりの社員の岡田は進歩的な人間ではなく、瀬尾壽三が一人で支店を切り盛りしている状況にある。「小生と岡田兩人にてはとても手が廻らず兩人とも非常に疲れおり候 七 八 九三ヶ月の売れる品は安物のみにて金額も昇らず只今漸く六千弗程度」と月の販売6,000ドルと伝えている。「日本より人を雇い入れるより米人の売子を雇う方が効果あり」と考え「手数料二歩給料最高廿五弗(一週)にて売子を雇い入る<sup>154</sup>」と歩合制給で雇おうとする。しかし日本から現地人の採用にストップがかかり、このあと日本から匂坂正美が家族とともに渡米することとなる。

匂坂正美は1941(昭和16)年に瀬尾壽三にかわり、ニューヨークに支店長として赴任するも、同年12月の開戦に伴い抑留<sup>155</sup>され、ニューヨーク支店は閉鎖となる。シカゴ支店は1941(昭和16)年に閉鎖となり九鬼勝も帰国する。九鬼勝は帰国した翌年の1942(昭和17)年に上海に向かい、1945(昭和20)年に帰国を果たす<sup>156</sup>。

加藤虎之助は、ニューヨーク万国博覧会の後、昭和14年11月にニューヨークからロンドンに移るが、ロンドン滞在中にドイツ軍の進撃が始まり、第一次引上船にてアメリカに戻り、昭和15年3月に帰朝となる。日本に帰国後は、聖路加病院に入院治療となるが、退院後の1941(昭和16)年から大東亜戦争による上海の英国宝飾店接

---

<sup>151</sup> 1940(昭和15)年6月5日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>152</sup> 「種々説得致し候も本人は既に他と約束したる由にて変更できぬと主張して更に誠意なく此上の交渉は無用」(1940(昭和15)年6月5日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)と説得をあきらめる。

<sup>153</sup> 「真相は多分デリヤ、ウォルター其他のJew連中より一ケ年のクレジットにて品物を借入れ御木本の得意先を荒らす考えと信じ申候」(1940(昭和15)年6月5日瀬尾壽三ニューヨーク書簡)。

<sup>154</sup> 1940(昭和15)年6月5日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>155</sup> 匂坂正美は1942(昭和17)年8月に最後の交換船「浅間丸」で野村駐米大使らと帰国したあと、家族で上海に赴き終戦まで現地にとどまる。21年4月現地の社員に後事を託して、家族と共に帰国する(ミキモト社史,1994,95頁)。

<sup>156</sup> ミキモト社史(1994),95頁。

取のため再三東京上海間を往復している<sup>157</sup>。ボンベイ支店は1941(昭和16)年まで続き、神戸支店は昭和19年まで続く<sup>158</sup>。

ヨーロッパについては1941(昭和16)年にロンドン支店は閉鎖となる。フランス・オランダがナチスドイツによって占領されていたことで、パリ支店は1944(昭和19)年まで継続する。パリ支店長であった安藤好夫は、顧客であり協力者であったコティに後事を託してシベリア鉄道経由で帰国し、戦前の御木本の海外事業は終了する。

アメリカ市場、ヨーロッパ市場の統合が実現していれば、市場取引による流通と内部流通との対立を克服するグローバル・マーケティングの次のグローバルでの合理化の段階になっていた可能性が高い。しかし、第二次世界大戦によってその可能性は失われてしまう。

以上が、これまで不明瞭なままに置かれた戦前の御木本のグローバル事業についての記述である。1893(明治26)年の半円真珠の養殖の成功と国内外への展示会の出展から第二次世界大戦後までの長期にわたる御木本の事業発展の歴史を対市場行動という軸で記述してきた。時にはその行動を理解するうえで、創業以前の黎明期にまで記述が及んだが、本文の記述はDouglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルに沿って時系列的な記述とすることに留意した。

次の第9章では、これまでの内容から真珠市場と御木本の対市場活動という視点で取り出して、本文で記述できなかった部分を補強しつつ戦前の御木本のグローバル・チャンネル形成への歴史的な理解を試みることに進めたい。そして、その次の第10章では、その歴史的な理解に対して、事後からみえる合理性理解として流通経済論から国内と海外の市場活動を比較し検討することにしたい。

---

<sup>157</sup> 加藤(1963),33-35頁,年表。

<sup>158</sup> ミキモト社史(1994),92頁。



## 第9章 戦前の御木本の市場活動の歴史的理解

御木本はグローバルにその名を馳せていたが、その市場活動となると不明な点が多く、特に海外での活動が不明瞭であった。これまで戦前の御木本の長期にわたる事業活動の過程を Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルをベースにすることで、なるだけ時系列に則したかたちで記述してきた。

この章では、時系列的な記述から離れて、本研究によって明らかにすることのできた海外の事業展開を因果関係的に構成し直し、これまでのミキモト研究に欠落していた対市場活動というフレームから捉えられるミキモトを示したい。

まず第2章で提示した本研究の方法論から、これまでの二次資料と本研究で利用した一次史料によってどのようなところが本研究での理解の焦点となったのかについて述べたい。そして、本文で記述してきた内容を総括するかたちで、御木本の市場活動の歴史的な理解を示したいと思う。海外市場への参入過程はどのような因果的理解が得られるのか、御木本が挑んだ海外の真珠市場とはどのようなものであり、そこでの市場対応はどのように理解されるのか。また、いかなる制約的状況のもとで、チャンネル選択が行われてグローバル・チャンネルが形成されていったのか、これらについて順に述べることで、本研究の御木本のグローバル・チャンネル形成の理解として示したい。

### 第1節 ミキモトの事業の一般的理解と本研究の理解の焦点

社史は企業自らの歴史を自らからの責任において提供した歴史書とされる<sup>1</sup>。社史や伝記によって企業のイメージが作られる。あるイメージが打ち立てられると、それに基づいた著作や作品が生まれ、そのイメージが拡大していく<sup>2</sup>。

現在のミキモトも、社史や伝記によって形成されたミキモトの理解がある。御木本幸吉の伝記は早くも明治に始まり、大正、昭和と時代をまたいで多く残されている。戦前の伝記の幸吉像は養殖真珠の発明家で、苦闘のうえ立身出世していく発明家物語りとして描かれる<sup>3</sup>。御木本幸吉が残した業績は偉大である。それがゆえに1947(昭

---

<sup>1</sup> 藤田他(1990),2頁。日本は社史大国といわれることは第2章で記述したが、社史は企業イメージの形成にも役立つ。自社の歴史情報を公開することで外部に対してはパブリック・リレーションを高め、社内には企業のアイデンティティを高める目的で作成されるとされる。

<sup>2</sup> 粕谷(2005),220頁。この経緯は自然なことで、社史や伝記の作成にはその企業や対象者の遺族が係わるので、執筆に制約がかかることも多い。その記述を疑うことはできても、対抗する史料が残されていないかぎり、それに反することはできないという。

<sup>3</sup> 第2章で記述したように、真珠博物館に所蔵される伝記は1917(大正6)年から

和 22)年の文部省小学校 5 年用の国語の教科書にその事跡がのり、翌年には小学校 6 年生用の理科の教科書で扱われている<sup>4</sup>。本人の存命中に教科書に採用される例も珍しい。その後も幸吉伝なる伝記が刊行されていくが、これらは第 2 章で述べたように、幸吉の口述をもとにして乙竹が著した 1948(昭和 23)年と 1950(昭和 25)年の伝記がベースとなっている。軽井沢が嫌いな幸吉が、生涯のうちに軽井沢を訪れたのはこの時だけというほど、幸吉はこの口述に力をいれていた<sup>5</sup>。

戦前から戦後にかけては、発明家としての御木本幸吉の存在が大きく強調されている。当時の社会経済的な思潮を背景に、逆境にあっても日本人が不断の努力を重ね立身出世していく姿がプロパガンダとなっていたのかもしれない。特に戦前では「発明王」としての幸吉が強く印象づけられている。これらの伝記による通説では、御木本は天然でしか採取できなかつた真珠に対して、養殖するという方法を発明し、養殖真珠を世界に販売したと捉えられる。

これに対して歴史学者である大林(1971)は、御木本幸吉を客観的な立場で他の資料や一次史料にあたって調べ直している。そして、大林(1971)は御木本幸吉の通説を、発明家ではなく研究・実験段階で実証されていた半円真珠の養殖法を事業化した人物と捉え直している<sup>6</sup>。実験段階にあった養殖法を事業化したことはそのとおりである。しかし、大林(1971)の記述は、幸吉の人物に焦点をあてたものであり、御木本を組織と市場との対応で捉えたものでない。大林(1971)からは、御木本が市場に対して行った具体的な活動が明示されず、組織としての事業化の過程が捉えられない。

その点でいうと社史は、内部者による記述であり、その企業の沿革を知るうえでも大切な資料、情報、創業にまつわる歴史が記述されている。社史は経営の歴史的情報

---

1942(昭和 17)年の 5 冊がある。

<sup>4</sup> 昭和 22 年の国語では、豊田佐吉の自動織機と並んで、御木本幸吉が真珠の発明者として教えられる。発明家のエジソンに真珠の作り方を話し、エジソンはダイヤモンドと真珠は作ることができなかつたが、それを為した御木本に敬意を表したことが記されている。昭和 40 年の小学校 5 年生の道徳の教科書までは確認することができる。「世界ではじめて養殖真珠に成功し、真珠を日本の代表的な輸出品にたかめ「世界の真珠王」と呼ばれました(21 頁)」と紹介されている。

<sup>5</sup> 乙竹(1993),256 頁。

<sup>6</sup> 真円真珠については見瀬辰平、西川藤吉、藤田昌世、藤田輔世らが、概ね同じ時期の発明とされる。半円真珠を含めて、養殖真珠の発明者は誰かについては久米(1987)で詳細に議論されている。椎塚(2022)は、見瀬の 1907(明治 40)年真円養殖の特許出願と西川の係争の経緯を、1947(昭和 22)年の来日し日本の真珠養殖を調査したカーン博士が GHQ に提出レポートを交えて紹介している(真珠新聞 2022 年 1 月 11 日)。

の宝庫であり、経営文化のインデックスでもある<sup>7</sup>が、社史の記述だけに依存した研究は、それは既に社史に書かれていることである<sup>8</sup>。また、社史の記述が研究の目的に合致する内容のものであるとは限らない。第2章の方法論で記述したように、社史は後から書かれたものであり同時性と現地性の両方を満たすものであるかという点では劣ってしまう。新たな史実の発見や事業の理解には、社史並びに二次資料をベースにしつつ、その研究目的に沿った同時性と現地性を満たす史料の利用が必要となる。

本研究では、書かれた事業記録である書簡を中心史料として読み解いてきた。書簡の記述はその時の活動のトピックである。しかし、残された書簡はその活動の断片という欠点もある。そのため、他の写真や当時の新聞記事、社員の回顧録などの関連史料に照らして、御木本の事業におきた諸事件や出来事を再構成し、海外事業の発展過程を整理してきた。

御木本の国内事業については、ミキモトを含め関連会社の複数の社史や冊子からは国内で行ってきた市場活動を捉えることができるが、本文の第3章で記述したように、真珠博物館に所蔵されている斎藤信吉や加藤虎之助の記録、和田新太郎の回顧録、座談会録から補完し、銀座に店舗を構え素材販売から宝飾製品の販売に転換をする過程を対市場活動というフレームで再構成した。そして、この背後には、市場リサーチに基づく店舗開発や製品開発は、あたかもマーケティング組織のように機能していたという解釈を新しく加え、御木本の国内事業はマーケティング概念不在の明治の時代に真珠産業の全過程を統合する製販統合モデルを完成させていたことを示した。

では、海外での事業形成はいかにあったのか、これについては、社史にはその断片や年表が記述されるだけで、海外事業の経緯は不明瞭なままにおかれた。ミキモトには社史や伝記によって形成された宝飾製品の小売業のイメージがある。社史においても海外の小売店の写真が示され、海外においてグローバルに支店を設けたことが記述される。そうであるなら、日本国内と同じような活動が海外においても繰り返されたイメージをもつことはごく自然なことである。ところが、これまでの二次資料をよく調査してみても、御木本のグローバル・チャネルの形成過程についてはよくわか

---

<sup>7</sup> 日本社史研究所編(1984),12-13頁。しかし、専門の研究者ではなく周年事業の一環で刊行されることが一般的で、学問的批判に耐える質の高い社史を意識しないで編纂されたものが多いという(同,1頁)。四宮(2000)には、都合の悪い事柄をしばしば意識的に省かれ誰が執筆責任を負うのかも明確でないことなどが言われ、勝者の歴史、バンザイ社史、「著者なし、定価なし、本屋になし」の「三なし」に加えて「読者なし、面白味なし」の「五なし」ともされてきたという批判もあると記述されている。

<sup>8</sup> 米川(1976),273頁。

らない。

社史において国際博覧会に出品、真珠裁判の出来事とその結果、海外の支店網ももったことなど捉えた出来事の結果が静態的な記述で示される。もちろん、伝記では、主人公となった幸吉がその時の事件に劇的なストーリーをもって描かれている。しかし、組織の事業活動としてみた場合には、これらの出来事は断絶してしまい、連続した動態としての事業展開やその活動に対して起こった出来事の関係の糸はみえない。

例えば、大林(1971)は、御木本幸吉を養殖真珠の発明者ではなく日本の養殖真珠をミキモト・パールの名で世界中に売った偉大な商人として捉え直しているが、大林(1971)の記述では海外支店がどのような市場行動によって形成されていったのか、そのマーケティング活動との関連を捉えることができない。海外市場に対していかなるアプローチがあって、それらの出来事とどう結びつくのか、動態的な活動の記述が抜け落ちている。このことは、海外へのブランド戦略の視点で記述された藤井(2009)についてもあてはまる。市場と接点をもつ社員がどのような考えのもとで、どのように海外への市場行動をおこしたのか、市場に対して主体的に行動する人間の姿やその意思決定のプロセスが記述されていないため、対市場活動がいかなる状況のもとでいかに行われたのか、この部分がどうしても曖昧なままになる。ここに本研究の中心課題があった。

社員間の書簡や史料をもとにして、国内市場のチャネル開発と海外市場への参入からグローバル・チャネルを形成していく過程を、海外の支店の市場活動に捉え、なるだけ時系列に沿うかたちで連続した動態として構成した。この歴史叙述において、これまで不明瞭であった御木本の海外市場の活動をようやく捉えることができた。

しかしながら、社会現象にはそれが生じた原因があるとすると、その帰結として結果があり決定論的な関係を連想させてしまうが、わずかに見つかった歴史史料や他分野の文献から当時の出来事をすべて模写することなど到底不可能であり、一回限りで起こった歴史的事実に対して複数の因果的な帰属を明らかにすることなどとてもできそうにもない。やはり、捉えることができたのは海外市場でのある程度の活動部分にすぎない。本研究で捉えることができたのは、広く信じられている通説やあまり考えられてこなかった事象について、これまで利用されていなかった史料を掘り起こすことで、ある程度の歴史的事実を新たに記述し、その説明することができたということなる。つまり、本研究が求める理解の焦点は、「ある程度に解明できた」戦前の市場と御木本の市場活動に焦点をあてて、歴史的な因果関係を示すことにある。

次節は、本研究での史料の解釈から御木本の海外市場の参入過程に対してどのような理解がなされるのか、国内市場の創業前からの精神面に触れながら、海外市場参入の因果的説明を行いたい。

## 第2節 海外市場への参入過程への理解

海外市場への参入については二次資料から代理店を設け、支店を構えたという記述がみられるが、この因果関係がはっきりとしなかった。

本文の第4章では、初期の御木本の海外への展開を時系列に即したアプローチとして示すため、最初は1893(明治26)年から海外での博覧会への出品を中心とした「展示によるアプローチ」とし、国内で海外にむけて1897(明治30)年から外国商館や国内商社への間接販売をおこなう「販売によるアプローチ」、そして、間接販売の経験を活かして社員が海外に現地入りし直接販売へと向かう「現地でのアプローチ」の3段階にわけて記述した。

この節ではもう一步踏み込んで、幸吉の事業にあった心性を辿り<sup>9</sup>、取引を通じた学習という視点から、ロンドン、パリ、ニューヨークの代理店がどのような因果をもって形成されたのかを、再度捉え直したい。

Douglas & Craig(1989)では、国際化の前段階を第1段階として国内市場での活動にフォーカスした後に国際化に向けたトリガーが起こるとする。このトリガーという意味ではDouglas & Craig(1989)のモデルで示されるよりも御木本のスタートは早い<sup>10</sup>。御木本のケースではこの点が異なる。トリガーは国内市場も海外市場にもすでに自己内在的であり、第1段階の国内市場活動の段階と第2段階の参入過程の段階が逐次順序的というよりも同時進行的であったと捉えられる。

第4章で記述したように御木本の国際化へのトリガーは、幸吉が「キュウリ」と「居留地」の2つのビジネスの奇現象を体験したことによる。幸吉が外国人を相手にはじめて商売をしたのは、1875(明治8)年の17歳のときである。鳥羽に停泊中の英国艦シルビア号に奇智を弄して<sup>11</sup>英国人の信用を得て、野菜や鶏卵を販売した。ここ

---

<sup>9</sup> 日々の御木本に起こる出来事とその後の事業の結果を形づけることになることを考えれば、事業の始点となった核心を捉えておく必要があると思える。この点で心性史に注意がむかう。例えば、ブロック(1924)の国王が患部に触れると病が治癒するという民間伝承を検証した『王の奇跡』では、歴史史料から人々がそのような奇跡を信じるようになった心性メカニズムを読み取り、国家が民衆の心性を自らの権威付けに利用していたことを示した。

<sup>10</sup> なぜ海外参入がおこったのかという因果的關係ではなく、いかにして起こったのかを捉えるにしても、事業の根底にあったと思われる創業の信念につながる契機や心性部分を因果の経系にして理解していくことのほうが、その後起こる出来事のつながりを得やすいと考える。

<sup>11</sup> 乙竹(1950,14-15頁)には、番兵によって阻止されるが、自信のある足芸をハシケで披露したことで、士官勢に興味をもたれ、シルビア号に乗り込むことができ一手に売込み

で奇現象をみる。市場で野菜は初もので小さくても高値で取引され、季節の盛りになり野菜が大きくなるにつれて安くなるが、シルビア号では逆に高値となっていく。幸吉は安く仕入れたものが高く売れることで巨利を得ることになる。次に体験する奇現象は1878(明治11)年4月の横浜である。中国商人が芥子と呼ばれる極小の真珠を薬の材料として大量に買い付け、また、形の整った真珠に至っては法外な値段で取引されていた<sup>12</sup>。

社会のあり方が大きく変わる明治の勃興期に、この二つの奇現象を体験した意味は深い。同じ品物であっても市場が変われば高い価値をもつことを体得した。この体験によって、事業の最初から海外市場を志していたと理解するほうが、養殖開発にかかる資金難のなかで海外での博覧会への出品を続けるアプローチやその後のアプローチへの理解がつながりやすい。幸吉の言葉には「単刀直入」や「将棋倒し」という言葉が多くあらわれる<sup>13</sup>。真珠寶飾品という商品的な特性もあるが、御木本にとって海外市場と国内市場の開発が同時進行であったことは少年期の体験が創業精神となっていたと考えられる。この精神が海外市場参入に向かって市場機会を開拓し、自らを自己強化していくプロセスの核となっていたと理解される。

御木本の海外参入において最も重要な役割を果たすのが、フランスの代理店ポール商会である。第4章で記述したように1910(明治43)年に斎藤信吉が初めてロンドンに向かい最初にチャネル政策の交渉にあったのがパリのポール商会であり、のちに真珠真贋論争において真珠寶石商卸売業者組合に対して訴訟を起こしたのもポール商会である。ロンドンの代理店となったのはシングルトン・ベンダ商会であった。これらとの関係がいかんして築かれたのかを二次資料から捉えることができず、また社史においても代理店となった事実とその時期が錯綜して現地代理店として登場していた。しかし、何らかの機縁がなければ、海外に飛び出した後すぐさま代理店が形成されたとは考えにくい。

史料で明らかになったように、いずれの代理店も現地に派遣された社員によって開拓された顧客ではなかった。ヨーロッパで最初の代理店となったフランスのポール商会もロンドンのシングルトン・ベンダ商会も国内の居留地貿易に接点を持ち、その関係は国内での卸売りから始まっていた。治外法権<sup>14</sup>が撤廃され、明治政府が「内地

---

ができることとなった経緯が記されている。

<sup>12</sup> これらの詳細は第3章を参照のこと。

<sup>13</sup> この幸吉の事業の方針は第3章を記述されたい。

<sup>14</sup> 治外法権とは裁判権である。裁判権がないということは商取引が成り立たない。海外との取引を行うには裁判権をもったその国の商人に頼らざるをえず、居留地商館は桁外れの間接マージンをとっていた。外商に依存しない日本人経営の貿易商社がいくつか設けられ商権回復運動となった。

開放」を行なうのは 1899(明治 32)年 7 月である。それまで外国人の歩行が認められていたのは居留地内のみであった<sup>15</sup>。日本最初の営業鉄道は、横浜居留地と築地居留地<sup>16</sup>を繋ぐものであったし、御木本が最初に銀座に店舗を構えたのも 1899(明治 32)年である。

そのときの様子を乙竹あいの言葉から探りたい。「家賃は 12 円でしたが、当時は大金でずいぶんやりくりした様です<sup>17</sup>」「銀座という場所は一方に鹿鳴館を控え、他の方には築地など西洋人の居留地から西洋文明が入りこんだところで、父の張り切り方も大変なものでした<sup>18</sup>」とある。

乙竹(1948,2 頁)によると、幸吉<sup>19</sup>は「不正の品で相手を欺くが如きは禁物である…中略…この教訓の如きは生涯の處生法を支配した」とある。これは幸吉の家の隣の古道具屋の西村忠太夫から商人道を学んだようである。西村忠太夫は「鳥羽の町役となった器量人で、幸吉を実子の如く愛し常に商売上の秘訣などを教え込んでい

---

<sup>15</sup> 居留地は諸外国が上海等に設置した「租界」と同じ意味(但し 25 頁には上海は土地の取得方法により settlement と concession の二つがあるとの注釈)で、外国資本の日本の活動拠点であった。居留地は日本の行政からまったく離れて独立した特殊地帯となっていた。居留地外国人は居留地内で売買譲渡できる永代借地権をもち独自の行政機構を組織し、居留地の運営にあたり、国内の異国といわれた(海野,1967,19 頁)。

<sup>16</sup> 東京は開港場ではないが開市場に指定されたため 1869 年に築地鉄砲洲に外国人居留地が設けられたが、横浜居留地の外国商社は横浜を動かず、主にキリスト教宣教師の教会堂やミッション・スクールが入った。青山学院や女子学院、立教学院、明治学院、女子聖学院、雙葉学園の発祥地となった。

<sup>17</sup> 乙竹(1993),125 頁。

<sup>18</sup> 同上,126 頁。

<sup>19</sup> 幸吉の性分として、乙竹(1948,3 頁)は「負け嫌いの凝り性で一度思い立ったことが仕遂げねばやまない」とあるが、大林(1971,3 頁)には「後に目を持つ」徹底した商人根性と発明改良家としての資質は育った家庭環境から生まれたものであるとあり、その後天性にも目を向きたい。「後に目のあるような聡明な人」といわれたのは祖父の吉蔵である。うどん屋の家業の旁らで、野菜や燃料の薪を営んで利益を得て「阿波幸の家に蔵を建てたのは吉蔵だと評された(乙竹,1948,2 頁)」とある。父の音吉は、幕末から明治にかけての変動に乗り切れず吉蔵の残した蔵も手放し、商才をもった人物でなかったが、重労働を必要とする粉挽機石臼の機械器具の発明と改良には強い関心と才能を持った。1876(明治 9)年に新しい粉挽機を発明し、三重県庁から表彰をうけている。幸吉はこの祖父の姿をみてうどん屋の家業以外に目を向け、父の音吉をみて発明に創意工夫し、町役として世話役を引き受けるのは、古道具屋の西村忠太夫の影響であったと考えられる。

た<sup>20</sup>」とある。

では、外国人への内地開放の機会に対して、この商業精神をどのように向けたのだろうか。これにはポール商会の存在が大きい。ポール商会と御木本との関係を知る手がかりが、加藤虎之助の手記文書にある。「オレナルトポール氏(ポール老人と呼んでいた)横浜山下町六七番 東洋美術品輸出商 明治五年頃日本に参り樋口女を嫁る」とある。ポール商会は明治5年頃に横浜居留地の67番地に設立されたことがわかる。御木本主人の話として1899(明治32)年に「御木本が養殖真珠を売り出した時に初めて取扱した<sup>21</sup>」とある。明治32年の養殖真珠の採取数は不明であるが翌年の明治33年は4,200個の記録がある<sup>22</sup>。ポール商会はまだ養殖真珠の生産も少ないなかで販売できた最初のころの顧客とわかる。当時の海外にむけた国内の間接販売の状況が以下の記述にみることができる。

当時産高も少なかったが横浜に品物を持って行く時は全部御木本の値にて現金引取した 私が明治四十一年御木本に入店当時は横浜六七のポール商会 九六のシングルトンベンダ商会と森村組に出したのみでした

ポール商会とは現金で何時でも何程のものでも買取られた 九六は注文によって出した 森村組は注文又は品物を出したが入金には一ニヶ月を要した…中略…半径真珠であり径二分の品が一等A級品一個十円 色物ピンク青色は十五円 B級は約四割引 C級の品は市場に出さず ポール老人より御木本主人は商売の事でいろいろ習ったとのことでした 真珠は現金で買うべきである 手形取引はするものでない 横浜に品物を持参すると銀行に行き現金を引き出して払って貰った<sup>23</sup>

加藤虎之助が入社したのは1908(明治41)年であるから、ポール商会との最初の取引から10年目の年となる。この時期に取引があったのはポール商会の他は居留地96番地のシングルトン・ベンダ商会と森村組だけであったとある。シングルトン・ベンダ商会と森村組は受注で出荷したが、森村組からの入金には1,2ヶ月を要

---

<sup>20</sup> 幸吉は「栗原亮休という寺子屋師匠の家に通って読み書き算術の初歩を習ったにすぎず(乙竹,1948,5頁)」学校教育は受けていない。しかし、生涯の教訓として記述されているのが「ミヤコノジョウ(都の城)のオモト」である。オモトという(万年青)が流行し、通常オモトには赤い実ができるが、ある植木屋が、オモトの実を白にして変種として見せかけ、遠方において高値に売り法外な利益を得た。しかし、商人には信用が大切でたとい利益を得ても長続きはしない。買った人はその植木屋を恨んだに違いなく、植木屋も榮えずに一生を終わった(乙竹,1948,3頁)というものである。

<sup>21</sup> 真珠博物館所蔵、加藤虎之助文書(年不明)。

<sup>22</sup> 第3章の表3-1を参照のこと。

<sup>23</sup> 真珠博物館所蔵、加藤虎之助文書(年不明)。



した。しかし、ポール商会はいつでもなんでも現金で買い取ってくれたとあり、真珠の格付けとその価格が記載され、真珠は現金取引であるべきなど、御木本主人はポール老人から商売の事で色々と習ったとある。幸吉は、ポール商会との取引によって海外商館との商売の「いろは」を学習していったものと捉えられる。

また、「三十三年十月二十日初めて五万円の定期預金を三菱銀行にして神棚に供えて赤飯を炊いた…中略…その五万円と□その時に斎藤氏が二回ポールに行き二万五千円の商売をした<sup>24</sup>」とある。ポール商会と取引を開始した翌年の1900(明治33)年には、すでに斎藤信吉も高額の取引を行っていたことがわかる<sup>25</sup>。

第4章で記述したように、シングルトン・ベンダ商会はLondon Wall, 27番地にあったと記録されている<sup>26</sup>。シングルトン・ベンダ商会との具体的な取引状況は確認できないが、The Japan Directory1898(241頁)から日本に商館を構えたのは1898(明治31)年とわかる。1902(明治35)年には、居留地と別に出雲町南金六町(現:銀座8丁目)に出張所を構えていた<sup>27</sup>。1907年7月10日の英国Financial TimesにSingleton Benda商会のBenda氏が、1906年12月から翌年6月にかけて訪日し、象牙細工、金蒔絵、駒井の金属工芸などまとまった量の日本の品が購入され、英国へ出荷されたとある<sup>28</sup>。この日本雑貨製品の輸入の関係で加藤虎之助文書から1908(明治41)年には居留地98番地のシングルトン・ベンダ商会との取引があったことは明確である。

アメリカのヘラー商会については、1910(明治43)年9月8日斎藤信吉ロンドン書簡に「米国販路は巴里にフリーマン(最初養玉契約せし人兄の方)氏滞在中なれば米国

---

<sup>24</sup> 同上。

<sup>25</sup> パリのルシアン・ポールとの居留地のオレナルト・ポールとの縁戚関係はわからないが、オレナルト・ポールの次男の音二郎(オット)はパリ支店開店と同時に御木本に入社している。オレナルト・ポールはふたりの娘にドイツで教育を受けさせようとするが、第一次世界大戦で日本に帰ることができず、加藤虎之助は第一次世界大戦後にフランクフルトにポール老人を尋ねている。その後オレナルト・ポールは関東大震災で死去とある。「ポール老人は一九一五年六月 娘二人に独乙にて教育をさせんとシベリヤ経由にて行かれたが翌年世界第一戦争の為日本に帰る事が出来ずフランクフオトに滞在して居られた…中略…ポール老人はその後ずーと独乙に居られ一九二三年関東大震災後横浜宅焼失死去された(八十才?)長男市太郎氏は老人渡欧後震災□後も山手十八番□に住い 次男音二郎(オット)氏は巴里御木本支店開□くと同時に入店…中略…現在ははな子さんは□□みね子さんはロンドン 墓はベルリン□□にあり一九二九年 鈴木弥助氏と音次郎氏の案内にて共に墓参して真円真珠の状況を報告しました」(真珠博物館所蔵、加藤虎之助文書(年不明))。

<sup>26</sup> Culme (1987, Vol.2) p.262.

<sup>27</sup> 野口(2020)。

<sup>28</sup> サワシュ(2014)。

の話は此地にて進むも出来候 欧州の法心大体きまりし上同氏に会見する考え」とある。齋藤信吉が、パリでアメリカのヘラー商会との一国一代理店制のチャンネル交渉をしたフリーマンは最初に養殖真珠の売買の契約をしたのは兄のほうとある。これにより、1910(明治 43)年の時点で、すでにアメリカのヘラー商会との取引が行われていたことがわかる<sup>29</sup>。加藤虎之助の入社した 1908(明治 41)年の海外に向けた取引はポール商会の他は居留地 96 番地のシングルトン・ベンダ商会と森村組だけであったことから、ヘラー商会との接点は 1908(明治 41)年から 1910(明治 43)年のあいだと考えられる。本研究の史料から、パリ、ロンドン、ニューヨークへの代理店形成には、まず国内での取引関係があり、その国内取引での信用の蓄積と、その商館本国が現地で販売実績をもっていたからこそ、現地での代理店形成という結果に結びつけることができたといえる<sup>30</sup>。

また、史料にはこの間接販売から直接販売、そしてその後も日本商社との取引についてはあらわれない<sup>31</sup>。第 3 章で触れたように、明治の初めの商権回復運動として海外との直接取引を行う貿易商社が現れる。木山(2015,154 頁)には、のちに至るまで

---

<sup>29</sup> 第 6 章で記述したように 1916(大正 5)年のサンフランシスコ万国博覧会の後に代理店を委嘱したとあるが、ヘラー商会とのはっきりした関係は辿れない。Rainwater(1988)のアメリカの宝飾製造業者一覧の歴史には 1905(明治 38)年設立のニューヨークの宝石卸商 L. Heller & Son. Inc.があるが、この断定はできない。加藤虎之助の回顧記録に 1909(明治 42)年のアラスカ・ユーコン太平洋大博覧会で「この博覧会のお蔭でカナダのヘンリーバークスの支配人が来て取引が出来るようになった」とあるので、ヨーロッパの代理店とは異なり、カナダのバークスと同じように展示会出品での接点であったのかもしれない。ヘンリー・バークスについては第 4 章を参照されたい。また、横浜開港資料館では Heller & Company の名は 1916(大正 5)年に横浜居留地 227 番で雑貨を扱う商館の記録があるようだが日本での関係のところはわからない。

<sup>30</sup> このことはボンベイ支店でも同様で、現地での販売実績をもって参入している。ボンベイには 1925(大正 14)年から宝石商のナガルダス氏とニューパール・トレーディング・エージェンシーを設置して直接取引があり、これを足がかりにツヤイクメモン街のボンベイブリオン、エキスチェンジビルの 3 階に支店を設置している(加藤 1963,19-23 頁)。これについては第 7 章第 2 節で記述している。

<sup>31</sup> 1910(明治 43)年 9 月 29 日齋藤信吉ロンドン書簡に「ロンドンの日本勢力 山中商会が第一位 御木本二位 大倉 中野沢が三位で 正金 三井 郵船を除くと小林夫婦 は第四位にあり実に愉快」とあり、幸吉のエジソン訪問にニューヨーク齋藤総領事や三井物産支店長の田島などの世話になったとある(源氏,1980,164 頁)。1928(昭和 3)年 12 月 15 日池田嘉吉ニューヨーク書簡にも「日本倶楽部にて五拾名に招待状を発し候」と三井物産の田島氏の名前があがる。しかし、日本人倶楽部の重要なメンバーとしての招待で、取引としてはあらわれない。

着実な発展をとげたのはほとんど三井物産のみとあり、ニューヨーク、ロンドンでの三井物産の存在感は大きい。しかし、御木本が仲介を介さず現地での直接取引となっているのは、真珠という特殊な商品であること<sup>32</sup>以上に、市場が変われば高い価値をもつことを体得した初期の事業精神の現れと思われる。御木本は海外の邦人企業の関係ネットワークを重要視しているが、取引においては「単刀直入」「将棋倒し」の事業姿勢が貫かれているように捉えられる。

海外市場への参入過程への因果的理解として、幸吉の少年時代の市場が変わることによって価値が変わるという原体験が、グローバル事業を目指す幸吉の企業家としての心性史の根源であり、国内と海外市場を同時進行的に開発させていく原動力となっていたと理解される。また国内市場での機縁がなければ海外市場の直接の足がかりにはならない。邦人商社に依存することなく国内商館に直接取引を行ったことで本国での代理店設置、ついで支店展開につながったと理解される。

御木本の事業はここから Douglas & Craig(1989)モデルの第3段階の「ローカル市場の拡大段階(Local Market Expansion)」に移行し、マルチ・ドメスティック市場の形成にむかうことになる。この始まりが、第1次世界大戦後の養殖真円真珠を商材としたロンドン支店の再開設である。次は、御木本が本格的に挑むことになった海外の真珠市場がいかなるものであったのか、その理解に運びたい。

### 第3節 御木本が挑んだ海外の真珠市場の理解

当時の海外の真珠寶飾市場の状況についても社史や伝記からは捉え難い。先の見えないなかで事業の選択を決定していかざるを得ない歴史的視点を考察するうえでも、御木本はどのような市場に挑んだのかを理解しておきたい。

明治の日本人が目にした市場状況を書簡の言葉から捉えたい。海外市場の見聞が見られる記録は1898(明治31)年が最初で、「ノルウェー万国水産博覧会」に参加した岸上鎌吉が幸吉にあてた書簡にその状況がある。幸吉は市場調査を兼ねて岸上鎌吉に養殖真珠の販売を委託していた。その報告に「色変りの真珠は近頃色付けのもの有之候由一寸金を持ち居る人の妻君などでもガラス等の細工真珠を持ち居るもの沢山見受け候<sup>33</sup>」とある。最近では「色付け」の真珠というものがあり、金持ちそうにみ

---

<sup>32</sup> 1934(昭和9)年1月7日池田嘉吉銀座書簡には、御木本は売上が大きくなった森村や山中のようにはいかないとある。「森村が米国商売にて大となり山中が英米取引にて大となりたるは何も内地の相場や買入値段生産費に顧慮せず先方の買手を求めて自分の付けた値段で売弘めたる為」と、内地相場や生産費を考慮せずにこちらの値段で「売りっぱなし」というのでないと記されている。

<sup>33</sup> 1898(明治31)年8月11日岸上鎌吉ノルウェー書簡、真珠博物館蔵。書簡の詳細やその経緯については第4章第1節を参照のこと。

える婦人方でもガラス玉の真珠を身につけていると伝えている。

次に 1898(明治 31)年 6 月 24 日の門野重九郎のロンドン書簡をみたい。幸吉は大倉組のロンドン支店長に真珠の販売を委託していた。その書簡に「当地にて第壹等と申すベンソン(Benson)と申す飾屋に相見せ…中略…何分真正物を取扱い評判高き店<sup>34</sup>」とある。「真正物」つまり本物を扱う第一級の宝飾装身店に見せたとある。

そして、社員の斎藤信吉がみたロンドン市場には「市中にはダイヤ其の他種々宝石本眞珠ガラス眞珠一般に実用に適う商売と相成居候<sup>35</sup>」とあり、真珠もガラス真珠も一般実用品として販売されていることを見ている。池田嘉吉の 1913(大正 2)年の倫敦宝石博覧会の時事新報社への報告録にも「養殖真珠に就きては従来同業者間にすら学理を応用して製作したる偽物なりと疑われたれども…中略…天然の真珠の価格騰貴するに従い似せ物の真珠はますます上流人士に擯斥せらる<sup>36</sup>」と、養殖真珠は同業者にさえ偽物と疑われたが、天然真珠が高騰するにつれて偽物真珠は上流の地位ある人々から排斥されているとある。

ここで明らかなように、ヨーロッパには御木本が参入する以前から、天然の真珠市場と色付け製やガラス製の偽真珠市場の二つの市場が存在していたことが捉えられる。

この二つの市場をもう少し理解するために、他の資料からの状況を捉えたい。まず宝石の価格を示したい。以下の表は 1921(大正 10)年 5 月の極上の貴石と天然真珠の価格を示すものである。真珠論争の火蓋が切られるのは大正 10 年 5 月 4 日のロンドンのスター新聞であるから、養殖真珠の影響はない。アメリカドル価格に単位を合わせて比較するために、真珠について匁から換算をおこない、大正 10 年の円ドル為替レートに合わせて金額を加工している<sup>37</sup>。

---

<sup>34</sup> 1899(明治 32)年 5 月 10 日門野重九郎ロンドン書簡。門野重九郎ロンドン書簡。門野重九郎と幸吉の関係とロンドン市場での販売の経緯は第 4 章第 2 節を参照のこと。門野重九郎は後の書簡で天然真珠を真正真珠と記述している。

<sup>35</sup> 1910(明治 43)年 9 月 8 日斎藤信吉ロンドン書簡。

<sup>36</sup> 時事新報 1913(大正 2)年 8 月 26 日「倫敦宝石博覧会(上) 池田嘉吉報」(神戸大学経済経営研究所 新聞記事文庫)

<sup>37</sup> 久米(1953)『宝石学』によると、日本は匁・分・厘を使用し、世界一般はグレーンもしくはカラットを使用する。1 匁は 3.75g であり、1 グレーンは 1/4 カラットで 50mg に相当する(682 頁)。20grain=1 g およそ径 3 分 3 厘(10 mm)10grain=0.5g はおよそ径 2 分(6.1 mm)となる。この重さと径の大凡の換算には、以下の日本真珠振興会の調査表を利用した。為替については甲賀忠一(2008,163-177 頁)「日本の 140 年の概観」「為替レートの 100 年」を参照している。

表 9-1 大正 10 年 5 月の宝石(貴石と真珠)の価格

極上天然宝石 (1カラット)	アメリカ ドル価格	円換算 1ドル=2.08円
ダイヤモンド (紅)	8,500	17,680
ダイヤモンド (緑)	7,000	14,560
ダイヤモンド (青)	6,850	14,248
エメラルド	6,000	12,480
ルビ -	4,500	9,360
ダイヤモンド (白)	3,500	7,280
サファイヤ	2,000	4,160
エメラルド	1,000	2,080
ルビ -	1,000	2,080
ダイヤモンド	700	1,456
サファイヤ	500	1,040
真珠(20 grain)径:約3分3厘	20,400	42,432
(10 grain)径:約2分	2,600	5,408

出所：松井(1965),675 頁の表を加工,転載。

ダイヤモンドは他の貴石に比べて極めて高価である。天然真珠は大きさによって価格は大きく異なり、品質基準もはっきりしないために正確な比較はできない。しかし真珠はその最高峰のダイヤモンドに比べても 3 倍から 4 倍の価格である。真珠は他の極上の貴石を圧倒するほど高い価値をもつ宝石であったことがわかる。

他の歴史文献からも真珠は歴代の王朝が求めた最高の宝石であったことについて記されている<sup>38</sup>。イギリス絶対王政の最盛期を現出したエリザベス一世は真珠の入手

直径 mm	重量		直径 mm	重量	
	匁	mg		匁	mg
2.50	0.0058	0.2175	7.45	0.1650	6.1875
3.00	0.0110	0.4125	8.05	0.208	7.8000
3.45	0.0175	0.65625	8.50	0.246	9.2250
4.05	0.0275	1.09125	9.00	0.302	11.3250
4.50	0.0380	1.14250	9.45	0.350	13.1250
4.95	0.0500	1.8750	10.00	0.402	15.0750
5.55	0.0710	2.6625	10.45	0.460	17.2500
6.00	0.0900	3.3750	11.05	0.545	20.4375
6.45	0.1130	4.2375	11.60	0.617	23.1375
6.90	0.1380	5.1750	12.05	0.730	27.3750

出所：松井(1965,673 頁)を転載。

<sup>38</sup> 歴代の王朝が真珠を求め、豪華に装飾された肖像画とともに権力のシンボルを誇示する様が記述されている (Kunz & Stevenson,1993,pp.24-26; Joyce & Adison,1993; Hackney & Edkins,2000; Becker,2006; Strack,2006; Cater,2012; Raden,2015; 戸井田,1992; 海野,1993; 山口,2005; 穂葉・松月他,2020)。

に懸命であったことは知られる<sup>39</sup>。真珠は絶対王権を象徴する威信となり、支配階級は社会的優位性を示す装飾品として真珠を求めたことが記録されている<sup>40</sup>。歴史的な経緯からも真珠は極めて高価な宝石として扱われてきたことがわかる<sup>41</sup>。このため真珠を模造しようとする動きがあっても不思議ではない。

Strack(2006,pp.626-629)は、模造の真珠産業の発展について体系的な研究はないとする。しかし、模造真珠の製造は1656年もしくは1680年に遡ることができるという。この模造真珠はフランスのロザリオの製造者のJacquin(もしくはJocquin)がFish-Silver Pearlを作ったとされ、Bourgignon Pearlとして18、19世紀のフランスのラグジュアリー産業での地位を獲得したとある<sup>42</sup>。魚の鱗から光る結晶を取り出し瑠璃のガラス玉の上に真珠のような光澤を作り出すには費用がかかり、1900年頃に

---

<sup>39</sup> 1558年王位継承したエリザベス1世は、財政難を補うためにイングランド海軍がスペイン船の掠奪を黙認し、私掠船を雇い財宝を積載する船を襲撃させた。非ヨーロッパ世界への探索航海を始めたのは、スペインのフェリペ2世がイングランドのメアリへの婚約の贈り物として贈った最大のバロック真珠ラ・ベレグリーナのような真珠を見つけようとしたことに関係する(Raden,2015,邦訳178-180頁; Hackney & Edkins,2000,邦訳62-66頁)。

<sup>40</sup> Raden(2015,邦訳)208-224頁; Hackney & Edkins(2000,邦訳)55-89頁; Strack(2001)pp.17-40。

<sup>41</sup> 例えば、1909(明治42)年にカルティエはニューヨークに店舗を構えたが、1916(大正5)年にカルティエの2連の真珠のネックレスをプラント夫人が望み、モートン.F.プラントが居住していた五番街のヴァンダービルト邸やアスター邸が連なる52丁目にあるビルと交換した。これが現在のニューヨーク本店となったことが記されている(Nadelhoffer,1984,邦訳130頁; Raden,2015,邦訳305頁)。このビルは歴史資産となり外観は変わっていない。

<sup>42</sup> Strack(2006,pp.626-629)によると、真珠に似せた最も古いものはローマ時代にガラスを銀で覆い再びガラスで覆った"luli"と呼ばれるものがあり、16世紀のヴェニスで瑠璃ガラス製品で作られたものがあつた。天然真珠に対して模造真珠として現れたのは、Fish-Silver Pearlであるという。フランスのロザリオのメーカーのJacquin(もしくはJocquin)が、召使いがその時代にセーヌ川やマルヌ川に多くいたAlburnus lucidusという白魚を洗い落とした水の中に輝く鱗を見たことに始まるという。鱗の光反射の原因であるグアニン結晶を接着処理して固めたものをメディチ家のキャサリーナに販売したといわれる。後に原料はニンなどからも採取されイギリス、アメリカ、ノルウェーから運ばれた。1ポンドのグアニン結晶を得るのは18,000から20,000匹の魚が必要とされたが、作られていた詳細はよくわかっていない。乳白色や青みを帯びたガラスで薄い瑠璃の玉を作りパールのようなFish-Silver pearlを製造するには多くの費用がかかったとある。今日でも歴史的価値のあるものとされる。

ドイツで加熱した雲母を使って強く押し付ける安い perlmuttin と呼ばれる代替物ができたとある<sup>43</sup>。

ガブリエル・シャネルが模造真珠をファッションに取り入れコスチューム・ジュエリーというジャンルを創り出して話題を呼んだのも 1920 年頃である<sup>44</sup>。1916(大正 5)年には、日本にも模造真珠が出回っていたという記述がある<sup>45</sup>。大阪朝日新聞 1915(大正 4)年 6 月 7 日の「真珠の研究(一〜三)舞子貝類館主矢倉氏談<sup>46</sup>」のなかで「ガラス玉の内面に淡水魚の鱗を化学作用によって粉末にして塗り込んだ「模擬真珠」についても書かれている。日本でも養殖者のうちの一社である大阪の「日本真珠会社」が別の方法で模造真珠をつくり外国に輸出している記載がある<sup>47</sup>。久米武夫の記述<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> ほかに 1890(明治 23)年にマジョリカ(Majorica)パールはドイツ系の移民 Eduardo Hugo Heusch がバルセロナの小さな工場、母貝を使ってボタンや留め具を作っていたが、真珠のようなコロジオンとセルロースを使うことでセルロイドの真珠層ボタン celluloid mother-of-pearl をつくり、その素材からパールに似たビーズを作ったとある。1920 年に工場はマジョルカ島に移転し、スペイン・パールとして生産されたとある。(Strack,2006,p.628)。

<sup>44</sup> Chaney(2011,邦訳)289 頁; Joyce & Adison(1993,邦訳)10 頁; Taburiaux(1985,p.126)。

<sup>45</sup> 但し、偽真珠の状況については、すでに明治 45 年には日本から「贗珠(偽真珠)」が海外にむけて出荷され、日本にとって注目する輸出品となっていたことも付け加えておきたい。中外商業新報 1912(明治 45)年 4 月 12 日「最近の工業界(一〜四十三) 上篇 輸出品工業調査」に以下の内容がある。

「特に大書すべきは昨年まで殆んど輸出皆無の姿にありたる硝子珠及真珠贗珠等の下等装飾用品が勃然として多額の輸出をなすに至りし一事なり。硝子珠及び真珠贗珠の仕向先は印度を主とし、従来我製品は其地に於て独逸製の硝子珠及び仏蘭西の贗珠に圧倒せられ、一年僅に二三十万円の輸出に止り頗ぶる不振の状態に在りたる者なるが、今日遽然として斯の如き盛況を来せるは、職として支那革命対清輸出不振の刺激が当業者を起して販路拡張に大努力を献げしめたるに由るべし」(神戸大学経済経営研究所,新聞記事文庫)。

<sup>46</sup> 神戸大学経済経営研究所,新聞記事文庫。

<sup>47</sup> 他にも「米國の田舎町の安寶飾店などには、メイドインジャパンのパールに途方もない代物が陳列してある。十カラウトは確かと思はれる大粒の眞珠、百数十個を連ねた首飾りに、驚くなかれ、タダの十セントの正札がぶらさげであるのだ。勿論模造真珠である(岩井,1935,314 頁)」とあり、模造真珠が安値で出回っていたことがわかる。

<sup>48</sup> 久米(1953,677-680 頁)には「この種のもは往年にあつては殆ど佛國の特産物の觀があつたのであるが、第一次歐洲戦争後に於いて米國の急激の刺戟せられて…中略…日本が遙かに西國の上に出づつ様になつたのである」とあり、確固たる統計をもつてはないが三国の製造比は日本 6, スペイン 4, フランス 2 の見当で 1924(大正 13)年の世界の

にも大正 13, 14 年ごろには最高潮に達し、日本がその輸出国となったとある。つまり、御木本が養殖真円真珠をロンドンに上市する以前に、すでに世界の真珠市場には、模造品としての真珠が識別され、天然の真珠市場と模造品の偽真珠市場が存在し、日本がその模造品市場でヨーロッパを押しつけて最大の輸出国となっていたのである。そして、その市場状況のなかで、御木本が日本で生産した養殖真珠が、正真の真珠であるとして市場にもち込こまれたという構図として理解されるのである。

しかし、それよりも以前に日本の養殖技術は海外に知らされている。1898(明治 31)年 8 月のロンドン国際動物学会で、箕作佳吉によって日本の半円真珠養殖事業が報告されている<sup>49</sup>。また、1904(明治 37)年 9 月に御木本はアメリカで開催されたセントルイス万国博覧会にはじめて社員を送り込み、出品した養殖半円真珠製品は名誉大賞と感謝状を受賞する。日本政府も、同時に開催されたセントルイス国際学術科学会議に、国際的に著名な北里柴三郎、穂積陳重、箕作佳吉の 3 人の学者を送り込み、箕作佳吉はその会議で真円の養殖真珠が日本で生産される可能性を報告している<sup>50</sup>。その 10 月には New York Herald が「日本発の養殖真珠、御木本の発明」と大々的に紙面を飾り御木本真珠の大きな宣伝となったとある<sup>51</sup>。さらに、1909(明治 42)年 6 月にシアトルで行われたアラスカ・ユーコン太平洋博覧会で加藤虎之助は「アメリカでポテトを栽培する如く御木本は海で真珠を養殖して、採れたのがこの珠だ<sup>52</sup>」と真珠養殖は海で天然のジャガイモを栽培するのと同じことと説明すると、開催日の当日の 6 月 16 日新聞で大反響となったとある。

ところが、翌年の 1910(明治 43)年 9 月 8 日の斎藤信吉のロンドン書簡には「真珠

---

最大需要地であるアメリカの輸入統計では日本 135 万 8000 ドル、フランス 56 万 2000 ドル、スペイン 29 万 8000 ドルであったとし、急激な需要に刺激され、フランスを追い抜き日本がヨーロッパを追い抜いたことが記されている。また、「日本は大正 8 年頃に興り、大正 13, 14 年が最高潮で、年産額壹千萬圓(旧円)に達すと迄稱へられたる程にて、其中湿地たる大阪市内並みに其の近接地に多数の大小工場勃興し、大小成金の續(続)生したる時代であつた(678 頁)」あり、生産過剰、粗製乱売、輸出頓挫のため政府は 1926(大正 15)年 9 月 15 日を以て商工令を發布して模造真珠の輸出取締規制を布告、不良品の輸出を禁止し真珠組合を設け、輸出品には検査官の検査を敢行したが、大正 15 年末から昭和にかけて阪神地方の(模造)真珠業者は再び多忙となったとある。

<sup>49</sup> 久留(1987,1 頁)。

<sup>50</sup> この背後には日露戦争に対する外交的意図がある。ロシアはセントルイス万国博覧会に公式参加を早々に断念していた。渡邊(2004)には、非西洋国家である日本政府は外交政策的効果を得ようと、日本の文化的伝統や工芸、科学技術と教育における近代化ぶりを諸外国にアピールしたことが記されている。

<sup>51</sup> 詳細は第 4 章を参照のこと。御木本の養殖場見学も始まっている。

<sup>52</sup> 加藤(1963),5 頁。



も物の盛んなことは予想以上なり」「巴里ロンドンの市中に養殖真珠の見えざるは如何なる理由なるや」と、真珠が活発に売られている状況を見るが御木本の養殖真珠が見あたらないとある。この時の養殖真珠は半円であり、養殖の真円真珠については学会のなかで報告された可能性であった<sup>53</sup>。これは、半円真珠は天然の真珠全体の市場のなかの僅かな部分市場にすぎず、その位置づけは低いものであったと考えられる。

1911(明治 44)年に日本に戻った齋藤信吉は、事業が危機的な状況になっても真円真珠の養殖に執着する幸吉に、真円真珠の開発を思いとどまらせようとする<sup>54</sup>。しかし、こうなってくると、幸吉が齋藤信吉の意見を聞き入れなかった理由がはっきりする。真円の養殖真珠でなければ、真珠市場の地位には及ばなかったのである。

その後は、第 5 章で記述したように 1913(大正 2)年に開設したロンドン支店もその翌年の第一次世界大戦によって、1919(大正 8)年まで支店活動が中断していた。市場には天然の真珠市場と模造の偽真珠市場があったが、半円真珠であったことと支店活動が中断していたことで、養殖真珠の存在が、市場を揺るがす問題にまでは発展しなかったものと考えられる<sup>55</sup>。しかしながら、これが真円真珠となると状況が変わってくる。また、ここからが御木本の飛躍期となる。以降の節では、本研究で検討してきた史料から御木本の市場対応がどのように理解されるのかを示していくことにしたい。その市場対応として、次の節は、幸吉の創業前の原体験を踏まえたうえで御木本のプロモーション活動がどのようなものであったのかについて、そして節を変えてチャンネル活動についての理解に進みたい。

#### 第 4 節 真珠市場への御木本のプロモーションの理解

御木本は、早くから自らが広告するよりも、メディアが報道したくなるイベントを起こすほうが宣伝効果ははるかに高いことを体得している。これは 1879(明治 12)年に幸吉がはじめて東京横浜を見学旅行し、その帰りに体験したパブリシティ効果に

---

<sup>53</sup> 1856 年ドイツのヘスリングが外套膜の上皮が外からの異物の刺激によって、貝の体内に真珠袋を形成し真珠が作られる真珠袋説を確認していた(山田,2013,154 頁)。しかし、ヘスリングは半円真珠が養殖で作られることができるかもしれないが、「真円真珠は人為では作り得ない」と断定していた(乙竹,1950,234 頁)とある。

<sup>54</sup> 齋藤信吉は 1911(明治 44)年 1 月 24 日に幸吉に真円真珠の開発の中止を要請し、半円真珠での事業計画を記した「建白書」を送っている。この詳細については第 5 章第 2 節を参照のこと。

<sup>55</sup> 乙竹(1950)にも「半円真珠は完全な真珠ではなく、またその価格も安く、欧米の市場においても、一種特別の商品として取扱われたから、取引に何らの問題をも起こすに至らなかったものと考えられる」とある。

よるものである。幸吉が持っていた薬「宝丹」を飲ませて人命救助を行う<sup>56</sup>のであるが、病人を駕籠に乗せて運んだ宿の前にあった静岡新聞の店からこの話が通信されて、静岡新聞が美談として新聞に掲載する。ところが、これが静岡だけでなく、東京の新聞にも伊勢新聞にも「鳥羽の御木本 宝丹で人を救う」という見出しで、御木本の名が全国に報道されていることを知る。美談が公共の記録となり、本人が言わずとも鳥羽の人々から賞賛の声を得ることになったが、これを仕掛けたのは、当の「宝丹」である。自らの『芳譚雑誌』に詳しく掲載して全国に報道し、美談とともに宝丹の効能も社会に知られることとなる<sup>57</sup>。このことをよく知った御木本は、人々の関心を引き付ける奇智奇策を凝らして<sup>58</sup>、国内外含め多くのイベントに参加していくことになる<sup>59</sup>。この視点で真珠論争の起こった因果を理解したい<sup>60</sup>。

再度、状況を確認したい。ヨーロッパの宝飾品市場は第一次世界大戦によって大荒廃していた。ロンドンに真円養殖真珠を初めて上市するのは1919(大正8)年である。壊滅的な打撃を受けた宝飾品市場を回復させようとする矢先に、天然真珠市場と模

---

<sup>56</sup> 第3章を参照のこと。

<sup>57</sup> 永井(1986,38頁)には、宝丹は西南戦争を使って起死回生の妙薬として宣伝していたぐらいだから、この好機を見逃すはずはなく全国的に手を打ち通信網にのせたとある。

<sup>58</sup> 例えば、明治36年の第5回勸業博覧会の開催中に展示商品が盗難にあう。会期中に本館の陳列品が盗難にあったことで大きく宣伝されたとある。被害にあった店が閉鎖するなかで、御木本はわずかに3日で出品を間に合わせ再開した。機敏さが世間の同情と興味をかい盛況をみたとある(乙竹,1950,131頁)。これを逆手に新聞広告を使い、どんな品でも見つけてくれた人に一品に100円の謝礼をすると告げるとこれが評判となる。警察が盗人を捕まえ全品が戻るが、その謝礼金を一括して警察の公益関連に寄付すると、これが再び新聞記事に大きく取り上げられる。この姿勢は社員にも共有されている。上海支店を一人で任された神戸光吉は大正7年に真珠10万円が盗難の被害にあい、1週間の休業を余儀なくされる。事件は大きく報じられるが、これに3,000円の懸賞金チラシを打つことで返って評判となり御木本の宣伝となった。警察の執拗な捜査によって盗品はすべて戻る。この犯人を捕えた巡査がその懸賞金を受取にくるが、神戸光吉はこれに応じず、警察総監に持参する。このことで懸賞金は捜査に協力した者に公平に行き渡り、上海の新聞が争ってこの御木本の処置を讃えたことで、再び御木本の宣伝効果を得ることになる。この経緯は大正11年に上海で発行された池田(1922)に詳しい。御木本幸吉史料編纂委員会(1961)a「神戸光吉 上海御木本真珠店の回顧」には、盗難の申し開きに日本に戻ると「神戸はいい宣伝をしてくれた」と逆に幸吉に褒められたとある。

<sup>59</sup> 国際博覧会に芸術的作品をもって参加しパブリシティが強化されていくことは、第4章第1節の「展示によるアプローチ」を参照のこと。

<sup>60</sup> 真円養殖真珠を上市したことで起こった真珠裁判については第5章を参照されたい。

造真珠市場とのあいだに、突如として天然真珠とまったく変わらない養殖によって作られた真円真珠が入ってきたのである。すでに日本は最大の模造真珠の生産国となってヨーロッパに輸出されていたことは触れた。それだけに大きな騒動となるのは当然のことであろう。

真珠騒動はロンドン支店再開の2年後の1921(大正10)年5月4日ロンドンの「スター」午後3時版の記事から始まる<sup>61</sup>。乙竹(1950,235頁)の記述では、ロンドンの御木本に67人の記者がつめかけ様々な質問をする。その後は1日1日と広がり、5日から15日頃までロンドンだけでなく全英国の新聞は競ってこの記事に掲載したとある。日本の時事新報の倫敦常置通信員パトリックの記事の見出しには「問題は遂に英国商業会議所に持出さる真珠騒ぎ<sup>62</sup>」と、ロンドン商工会議所は養殖真珠を偽物扱いにし、貴金属商・装身具商・宝石商を保護することを計ったとある。

この騒動は「スター」が報じた次の日の5月5日にはパリに飛び火していた。パリではいっそう激しい騒動となる。先のパトリックの記事にも「今回の騒ぎは仏蘭西にも波及して問題となって居るが、仏国の法律は詐欺の商行為に対して頗る嚴重であるから、若し養殖品を明かに養殖品として売らざる時は之を嚴罰に処する決心とのことである」と、フランス側の並々ならぬ姿勢がみえる。パリでは商工会議所を中心にミキモト・パールの輸入禁止運動が起こる。その次は、手を変えてネガティブ・キャンペーンが起こる。その後も宝石商は英仏各所の裁判所で理非曲直を争う「真贋論争」が起こり、フランスの宝石商により様々な裁判に発展していく<sup>63</sup>。

パリの御木本の代理店のポール商会は、不当な輸入阻止として民事裁判所に提訴する。1922(大正11)年にポール商会がおこした訴訟は「宝石商卸売業者組合およびその代表のシトロエンがその行動や書面・新聞・雑誌の記事・大規模出版の掲載により過

---

<sup>61</sup> 「天然真珠と見分けがつかない精巧な模造品で、切断してみなければ見分けがつかない。これは詐欺行為である。このため市場は大恐慌を来しつつある(源氏,1980,151頁)」と、詐欺事件と報じたところから端を発する。乙竹(1950,235頁)には、タイムズやデーリーメールなどはさすがに事実を正確に捉えて、養殖真円真珠は天然真珠と異なることを記し、天然真珠と区別をつける必要もないことを述べ、偉大な発明に祝意を表したことを加えている。また、ロンドン商工会議所は養殖真珠を偽物扱いにし、天然真珠はその価値に何ら変化を起こすものではないと決議し、貴金属商・装身具商・宝石商を保護することを計った(同,236頁)とある。

<sup>62</sup> この記事の詳細は、時事新報1921年7月11日(神戸大学経済経営研究所 新聞記事文庫 雑工業)を参照されたい。

<sup>63</sup> 永井(1986,188頁);Raden(2015,邦訳310頁);山田(2013,201頁);乙竹(1993,207頁)。乙竹(1993,207頁)には、日本側では最高の弁理士の内山と動物学の権威の宮島幹之助らの助言で論陣を張ったとある。

激で私欲に基づいた批判キャンペーンを展開した<sup>64</sup>』というものである。つまり、真珠市場をコントロールする英仏の組合や商工会議所は、御木本の養殖真珠を模造の偽真珠と同一視させる先入観を醸成し、模造真珠市場への誘導を図ろうとしていたのである<sup>65</sup>。そして、1924(大正13)年6月の判決は「4紙(フィガロ、ル・タン、ル・マタン、ル・ジュルナル)および宝石卸業者組合の会報に掲載する費用の支払いを損害賠償の名目で命じる有罪判決<sup>66</sup>』となっている。

乙竹(1950,233頁)に「ヨーロッパの宝玉界や学术界は元より、そうした事柄に無関係な者までも好奇の耳をそばだてると、新聞紙は報道価値の最も大きなものとしてこの世界的発明をば書立てた」とあるようにこの論争は宝飾業界者だけでなく、多くの人々の注目を浴びた。ミキモト・パールの名が宝飾業界を越えて知られていき、先のパトリックの記事にある言葉を使えば、「広く世人は養殖真珠なるものがあることを知った」のである。結果から見ると、海外においても幸吉の原体験どおり口コミによるバズは大きければ大きいほどその効果が有効であったということである。

この真珠論争をパブリシティの利用という点から整理したい。当時は偽真珠市場が市場として認識され、日本はすでにその最大の輸出国であった。養殖真珠の真贋論争はこの状況のもとでの論争として理解される。ローゼンタール率いるフランスの真珠シンジケートは、御木本が真珠としたものを、当時日本から多く輸出されていた模造真珠として位置づけようとしたのである。

しかし、これらの報道とパール商会の訴訟行動は、専門学者のあいだに真摯な研究の課題を投じたこととなる。パール商会と御木本側は、パリ裁判でオックスフォード

---

<sup>64</sup> 一般社団法人日本真珠振興会「パリ真珠裁判判決和訳及び注釈」『司法関連書籍』  
<http://jp-pearl.com/filecategory/administration/>

<sup>65</sup> 池田嘉吉がロンドン滞在中の1923(大正12)年4月8日開催のブラッセル博覧会での御木本の出品についての記載がある。「四月八日より四月拾一日迄 ブラッセル滞在 博覧会開会 真円真珠に就き同業者の注意を引けり」とある。これが大きな評判となりブリュッセルの真珠組合長が何度も御木本の展示施設を訪れ同業者に養殖真珠の歴史過程説明を求められ、再びブリュッセルに出張する。その後パリの真珠商人から批判があり新聞記事にも反対の記事がでたとある。「再びブラッセルに行く 其理由は最初博覧会開会当時は非常なる人気にて其結果彼地の真珠組合長が態々当店の陳列場に来り陳列品を観て非常に興味を持ち是非一度同業者の会合の席で御木本真円真珠の話をして呉れと申来りしより自分が巴里行を済まし拾七日には再び此地に来る故其節其歴史を話す事になりしに其後巴里の真珠商人が反対を唱え其結果新聞紙にも御木本真珠の反対の記事も出で大分ごてくせる故其様子を観る」1924(大正12)年11月14日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>66</sup> 同上。

大学のジェームソン教授が証言人となり、また、ボルドー大学のブータン博士<sup>67</sup>が証人として公正な見解のもとに、人為的に核がさしこまれたかの相違を除いては、ミキモト・パールは天然産のパールと差異がないと説明し、法的に養殖真珠を真珠市場に位置づけることに成功したのである。

これは1924(大正13)年5月28日の池田嘉吉の書簡からも確認できる。「ポール勝訴なりし事電報通知致し来り候…中略…此により将来 巴里真珠市場にて御木本真円真珠は偽真珠なる事法律上言へなくなり大に将来の商売上利益有之候<sup>68</sup>」と、ポールが勝訴した。このことよって「御木本の真円真珠が法的に偽真珠と言えない」となったとある。

養殖真珠が偽物でないのは果樹園で栽培される果物と同じであるが、何が正しいとされるかは群集心理によって決まるところがある。人々に偽物だと思われればその通りになる。御木本が最初に銀座に店舗を開設した理由のひとつも養殖真珠についての一からの説明にあった。ところが、西洋では宝飾装身の文化は長く、すでに模造真珠市場と天然真珠市場の二つの市場が両立していたのである。つまり、一連の真珠騒動は、養殖真珠が模造市場に属するのか真珠市場に属するか、どちらの市場に属するのかのパブリシティを利用した正統性の獲得闘争であったと理解される。

日本からも、ヨーロッパで御木本養殖真珠が真珠であるというパブリシティが奏功している状況を知ることができる。1925(大正13)年3月12日の池田嘉吉が幸吉にあてた書簡に、御木本の養殖真珠がパリで注目されていることがわかる箇所がある。

本日又「シャル」の弟来店致し来り 巴里より「いとこ」が帰り来り 此度養玉商売致し度故ダイヤと交換し呉れと申し来り候 此調子なれば養殖場で昼夜兼行で

---

<sup>67</sup> 池田嘉吉とポールは1923(大正12)年4月13日にボルドーの研究室を尋ねブータン博士と面談している。「四月拾三日 ポール氏と夜行にてボルドーに行く これはブータン博士と会見を申込みしにボルドー迄来て呉れと申し来りし故なり 四月十四日 朝着 大学研究室にて博士に会見す 中食は博士宅にてす 博士夫人に紹介さる 博士の書齋には 印度 支那の古物あり 博士は曾て仏領印度に來られし事あり 四月十五日博士の案内にてボルドーより汽車にて二時半のアルカッションと云う所に行く 此所は仏国一番の「カキ」の名産地なり水産講習所あり 博士は其所の評議會長なり 中食は博士の案内にて其所第一の料理店にて「カキ」の馳走に遭ひたり 午後ボルドー市に帰り夜汽車にて巴里に帰る」とある。

<sup>68</sup> 1924(大正13)年5月28日池田嘉吉銀座書簡。「巴里ポール氏より兼て巴里市真珠組合を相手取り訴訟致し居りし御木本真円真珠の件 愈々ポール勝訴なりし事電報通知致し来り候に付不取敢祝電發送致置候」と、かねてからパリ真珠組合を相手に訴訟を起こしてきたポールが勝訴したという電報を受け、祝電を送ったと幸吉に伝えている。

製造せられても此需要に応ぜられず<sup>69</sup>

これは、パリからシャルホープの弟が養殖真珠を求めるためにダイヤモンドと交換で銀座店に来店したというもので、池田嘉吉は、この分では昼夜問わず養殖を生産しても需要に追いつかなくなるだろうと幸吉に伝えている。

また、同年3月17日の銀座店の商談の内容にも、ロンドンからも養殖真珠が注目されていることがわかる。

本日久米君来場マベ大玉の件并真円首輪四五百円より千円迄の分見本として希望致し来り候 此等の要求は総て同様皆巴里倫敦より来る注文に御座候 神戸よりの注文久米よりの注文総て行く慮は一つに御座候 久振りに久米に売るマベ貝一見致し候 上等品三拾六円五拾銭小玉拾七円七拾銭荷金拾五円此位なれば倫敦店に手も十分売れる見込み有之候 倫敦店の売値段余程高く相成り候<sup>70</sup>

久米が来店しマベ真珠<sup>71</sup>の大玉とネックレスを450円から1,000円でサンプルとして注文している。しかし、池田嘉吉は、神戸からくる注文も、久米が注文する真珠も、すべてロンドンからの引き合いであり、その注文の価格であれば御木本のロンドン支店でも余程の高値で販売できそうだとみている。

パブリシティをうまく活用できた結果は、大正13年6月10日にロンドンの和田新太郎から幸吉に宛てた書簡から確認できる。「小生来店以来商売并入金とも順調に有之候 条何卒御安神被下度願上候」と、ロンドンにきて以来初めて売上も入金も順調になったとあり、ロンドン支店の共同運営にあたるサミュエル・ジョーンズ (Samuel Jones)の1924(大正13)年5月29日付けの書簡にも「最近はうまく進んで

---

<sup>69</sup> 1924(大正13)年3月12日池田嘉吉銀座書簡。また、「しかも値段が安くして余り利益がなく此点は大いに考えなければならぬと存じ候要するに当地并に神戸地方に於る養玉卸値段を今少し高くする事が目下の急務に御座候此点御考へ置被下度候」養殖真珠の販売価格を上げることを幸吉に進言している。

<sup>70</sup> 1924(大正13)年3月17日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>71</sup> 久米は、1920(大正9)年に御木本を退職し、宝石卸売の久米武夫商店を設立した久米武夫と思われる。マベとはマベ貝から採れる半円真珠のことで、アコヤ貝と異なり深い海に生息する。マベ貝真珠の特徴は巻きやテリ、その色に格別に高い品質をもつ(赤松,2003,81-83頁)。御木本は1914(大正3)年に沖縄の八重山、1922(大正11)年にパラオ島コロールに養殖場を開設しているので、御木本のマベ真珠はこの南洋で養殖されたものと思われる。

いるので、ロンドン支店のビジネスには心配なきように」とある<sup>72</sup>。

1924(大正13)年12月13日の池田嘉吉の書簡になると、逆にロンドン支店から日本からの販売を抑えるように連絡が入ってくる。「巴里には近来各方面より真円を持来り安売りするものありヘラー店も其一なり値段をよく定め商売せぬと既にある巴里の得意先五軒に対し非常に悪影響を及ぼす<sup>73</sup>」と、近年になってパリで各方面から養殖真円真珠を持ち込むものがあり、パリのヘラー店もその一味で、ロンドン支店のパリの得意先に悪影響となっているという状況を伝えている。そしてロンドン支店の状況は「倫敦店の申分にては昨年冬より今日迄に真円貳拾五萬圓商売し 猶益拡張出来る<sup>74</sup>」と、昨年の1924(大正13)年冬から真円真珠をすでに25万円を販売し、なお拡張できる状況にあると伝えている。

この状況にはパブリシティ効果だけでなく、品質が改善されていったことも要因にあることを加えておきたい。前年の1923(大正12)年11月10日の池田嘉吉の書簡には「真珠採取本年は好成績の由誠に喜ばしく存じ居り候」とあり、1924(大正13)年3月6日の書簡には「本日養殖場よりの養玉一見致候 製品追々改良され結構に御座候<sup>75</sup>」とある。真円真珠の品質が年を追って改善されていることがわかる。

品質の改善とパブリシティ効果によってヨーロッパでの御木本の知名度が上がったことは、第5章で記述したパリの御木本の偽真珠店で明快に理解される。これまで御木本のパリ支店と思われていた店舗は、御木本の名を騙るパリの偽真珠店であることが1925(大正14)年1月13日の池田嘉吉銀座書簡によって明らかとなった<sup>76</sup>。真珠裁判の前後には、偽のMIKIMOTOを騙る店が出現するほどミキモト・パールの名

<sup>72</sup> これについては第5第3節を参照のこと。またサミュエル・ジョーンズ原本は図5-9を参照されたい。

<sup>73</sup> 1924(大正13)年12月13日池田嘉吉銀座書簡「倫敦店より長文の電報を送り来り 特に商売せんとする「ヘラー」店の巴里店支配人に対し反対致し来り候 小生一寸合点参らず候處 昨夜加藤君との通知の際 加藤君より倫敦店の内意を聴きたるにより返電し来りし事わかり合点参り候 倫敦店の申分にては昨年冬より今日迄に真円貳拾五萬圓商売し 猶益拡張出来ると商品のストック不足なり巴里には近来各方面より真円を持来り安売りするものありヘラー店も其一なり値段をよく定め商売せぬと既にある巴里の得意先五軒に対し非常に悪影響を及ぼす云々と申し来り候 尤もなる申條にて此は当方にて按排致す考えに御座候」

<sup>74</sup> 同書簡。

<sup>75</sup> 1924(大正13)年3月6日池田嘉吉銀座書簡「然る處値段が小生考えより比較的安く相成り居る故これは考え物と存じ候 今日に於て最早かかる安値で売る必要無之候こんな値段なれば全部倫敦で売る方余程の利益と存候」とあり、品質が改善され国内で安く売るよりもすべてロンドンで販売したほうがよいと幸吉に進言している。

<sup>76</sup> この経緯については、第4章第4節を参照のこと。

が浸透していたことがわかる。これに対して、池田嘉吉は、パリに御木本の偽真珠店ができたことは「何もかも広告…中略…御木本真円真珠が世界的になりたる一の証拠に御座候<sup>77</sup>」と、偽真珠店が現れその偽真珠店の名前を変えさせたことが御木本のパブリシティであり<sup>78</sup>、このことこそ、ミキモト・パールが世界的に有名になった証拠であると幸吉に報告している。

しかしながら、長期にわたって業界を牛耳ってきた真珠流通機構への警戒があることが1925(大正14)年8月5日の池田嘉吉の書簡にみることができる。

本日佛国巴里の「真珠」発行の雑誌社より左記の通り長文の電報を打ち来り候  
「本雑誌に掲載する必要の為め貴養殖場の諸設備を参観する為め或人を派遣するが許可せらるるか或は又其代りに写真其他の材料を当方へ送付被下るかいずれとも電報にて返事頼む」此「真珠」雑誌社は本年一月より巴里市ラハエツト街(これは主に巴里に於ける真珠ダイヤモンド仲買商の居る街)に始めて起りし会社にして其目的は我御木本真円真珠に反対し此真珠を巴里市場より放逐せんとする即ち我敵方の機関雑誌に有之候 此雑誌の背後には巴里真珠界の頭目ローゼンタール并に其一派即ち真珠組合全部が支持せるものに御座候<sup>79</sup>

これは、パリの雑誌社から記事掲載にあたり御木本の養殖場を訪問するために人を派遣したい、もしくは諸設備の写真やその他の材料をパリに送ってもらいたいというものである。しかし、この雑誌社はパリの真珠宝石の卸売市場であるラファイエツト街に今年の1月に新しく設立された会社で、池田嘉吉は雑誌社の背後にパリ真珠界の頭目のローゼンタールとそのシンジケートがあり、記事掲載を使って御木本の養殖真珠を駆逐しようとするものであることを見抜いている。

乙竹(1950,240頁)に「敗訴した組合側は、枝葉に捕らわれた揚げ足とりに係争と

---

<sup>77</sup> 1925(大正14)年1月13日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>78</sup> 現代のラグジュアリーブランド企業にとって、偽造品を潰すことはブランドの正統性を示すパブリシティとして効果がある。例えば、カルティエはニューヨーク五番街の店舗前で偽造品を舗装用ローラーで潰すパフォーマンスを行っている。

<sup>79</sup> 1925(大正14)年8月5日池田嘉吉銀座書簡。「何故にかかる雑誌を発行するに至りしやと云うに我真円真珠が色々の非難あるに係らず年々品質が改良され又ポールが巴里一流の学者と結合して或は裁判に或は新聞紙又は学会の演説等に御木本真円真珠を広告する故彼等に取りては心中大に不安を感じ同業者の機関雑誌として発行せるものに御座候」とあり、ポール商会がパリ一流の学者と新聞や学会、雑誌に御木本真珠を広告していることに、ローゼンタールの真珠組合が不安を感じて、新たに対抗する雑誌社を設立したものとある。



なって果てしなく続いた」とあるように、法制度上で養殖真珠が天然真珠と同等の決定がなされ、それが人々に知られるようになってからも商業上の対抗は続いていく。

アメリカではヨーロッパのような大きな事件が起こっていない。しかし、1926(大正15)年のフィラデルフィア万国博覧会に出品した御木本の「五重塔」が大評判となっても、真珠市場で養殖真珠が受け入れられたかという点、それは難しいものであった。博覧会に派遣された加藤虎之助の記録に「米国に於いては欧州の如く業者の直接の反応は無かったが宝石商は真円真珠を扱う事を恐れて容易に取引が出来なかった<sup>80)</sup>」とある。その後のニューヨーク支店設置後も、アメリカの代理店のヘラー商会は「此品は未だ米国の人々によく知られおらざる<sup>81)</sup>」とあり、ワナメーカーの装身具部支配人バークマンも養殖真珠の扱いに否定的であった<sup>82)</sup>。1927(昭和2)年の段階ではアメリカ一般の市場ではまだ養殖真珠が知られている状況にはなかったと思われる。

ヨーロッパでは、既存の流通の制度的な支配に対応するために継続してパブリシティ活動を含めたプロモーション活動を続けていくことになったが、アメリカではまだ十分な認知が得られていないため、御木本はそれぞれの支店で養殖真珠ミキモト・パールのパブリシティ活動を続けていくことになる。

このことが、国際博覧会に人々に崇敬の感覚をもたせるような芸術的作品を投入して御木本を顕示するアプローチへとかわっていった理由のひとつと理解される。真珠の五重塔の圧倒的な評判を得た年に「マウントバーノンワシントンの家」を真珠で作成し最初からアメリカ政府に寄贈すること考えている。幸吉の言葉に「これは日本の大神宮さんみたいなものだからアメリカ人には受けるだろう<sup>83)</sup>」とある。

また、海外支店のプロモーションは第6章第5節と第7章第5節で確認した。図9-2のように、自然のなかでアコヤ貝を養殖し真珠を採取する一連の過程を説明するものである。一貫して養殖真珠は天然真珠と同じものであり、その養殖真珠がミキモト・パールであるという啓蒙と説明に特化したパンフレットであった。山田(2013,199頁)には、日本の海で海女たちが健康的で笑顔で真珠を採取する姿はシー・ガールズとして驚かれたとある。ヨーロッパ人の理解では、真珠採りの潜水夫<sup>84)</sup>は借金にまみれ

---

<sup>80)</sup> 加藤(1957),1頁。

<sup>81)</sup> 1927(昭和2)年5月2日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

<sup>82)</sup> 同上。この時期のアメリカの養殖真珠の浸透状況については第6章を参照のこと。

<sup>83)</sup> 加藤(1963),13頁。詳細は第4章第1節を参照のこと。

<sup>84)</sup> 20世紀初期のバーレーンの真珠採り、真珠採取の状況はJoyce & Adison(1993,邦訳)118-120, Cater (2012,pp.183-185)に詳しい。

死の危険に直面し酷使される奴隷状態の人々であった。このイメージに対して、日本の養殖真珠の採取を写真で見せたことは、養殖真珠に好意をもって迎えられるものでパブリシティ効果の高いものであったと思われる。

図 9-2 海外支店のプロモーション・パンフレット(抜粋)



出所：真珠博物館所蔵，筆者撮影，転載。

御木本の四女のあいの言葉に、養殖場を観光の場にしたのは「御木本の真珠は、偽物や「まやかし」でなく人間が苦勞して「ホンモノ」の真珠を造っているということを見せる必要から起こったものだった…中略…公認してもらうには一人でも多くの人に確認してもらうことが必要だった<sup>85)</sup>とある。実際の養殖場の見学プロモーションができない以上、その状況をパンフレットにして示すことが最良のプロモーションとなったものと思われる。



出所：左 Joyce & Adison(1993),119 頁；右 Cater (2012),p.182 より転載。

<sup>85)</sup> 御木本(1993),247 頁。

次は、チャンネル活動に視点を移して御木本の市場対応の理解に進めたい。

## 第5節 真珠市場での御木本のチャンネル活動の理解

本文では、史料をもとにして、御木本の海外事業は、総合的な真珠寶飾製品小売業態ではなく、素材型の特化した単一製品卸売業態であることを示した。ここでは一旦、第5章の半円養殖真珠による「前期の海外アプローチ<sup>86</sup>」の段階に戻って、社員たちの心性面からヨーロッパとアメリカの事業展開を理解したい。

齋藤信吉が初めてロンドン入りした最初の1910(明治43)年9月8日の幸吉にあてた書簡のなかに心の思いをみたい。「若し入れざるなれば御木本直接経営の本に拡張する必要あり<sup>87</sup>」とある。ポール商会やシングルトン・ベンダ商会が養殖真珠をうまく市場拡大できないのであれば、御木本が直接市場に入って拡張するという思いにある。そして「されば此の博覧会を利用し御木本が直接小売店を開きたくも卸売りの関係等あり容易に出す事出来ず<sup>88</sup>」と、すでに小売店を開くという考えをもっている。しかし、ヨーロッパを出立する11月11日には「商のやり方は佛國英國米國何れも国情が違ふと商売のやり方も違ひ 米国のやり方は佛国のやり方等と天地の違ひあり<sup>89</sup>」とある。その国の事業のやり方は国の事情によって大きく異なることを理解し、思いとして小売構想にもつもチャンネル・コントロールが思うままにならない葛藤のなかで、現実的な対応として一国一代理店制のチャンネル政策に落ち着いていた。

これに対して幸吉の考えはいかにあったのか、幸吉の書簡は残っていないが、第5章で記述したように、幸吉の諮問に返答するかたちで小林力彌の書簡が残っている。幸吉の考えは、小林力彌の書簡を通してみることができる。「第一 東京卸部を将来倫敦に移すことは前途事業の発展上必要と愚考仕候<sup>90</sup>」そして、「第二 御木本が大本部を当地に移すことと相成る上は直営の小売店を経営せざる方可ならんと愚考す<sup>91</sup>」とあり、「直営の小売店を開く申旨御通信申上げし趣旨は大本部を此地に移せば自ら其目的を達し得たるべし<sup>92</sup>」と、小林力彌自身も小売店の設置を進言していた。小林力彌と幸吉は、銀座にある卸売部をロンドンに移設し、次の段階として小売店を設置するという考えがあった。つまり、「前期の海外アプローチ」の始めの代理店設置を試みた段階には、幸吉も齋藤信吉も小売構想をもっていたことがわかる。しかし、第5章で確認

<sup>86</sup> この区分については第1章第2節および第4章を参照のこと。

<sup>87</sup> 1910(明治43)年9月9日齋藤信吉ロンドン書簡。

<sup>88</sup> 同上。詳細は第5章第1節を参照のこと。

<sup>89</sup> 明治43年11月11日齋藤信吉ブリュッセル書簡。

<sup>90</sup> 1911(明治44)年6月小林力彌ロンドン書簡。

<sup>91</sup> 同上。この詳細については第5章第2節を参照のこと。

<sup>92</sup> 同上。

したようにその小売構想は実現していない。一次史料から大正後半から昭和のはじめの「後期の海外アプローチ」の段階では、実際の海外支店の事業内容は商品を素材型に特化した卸売業であった<sup>93</sup>。

今一度、素材型に特化した卸売業となった経緯について確認したい。海外にいかにして販売していくのかについては、1923(大正 12)年の養殖真円真珠の品質が改良され増産にむかう過程で思考されている。

養殖場設置并に真珠増額の件誠に御尤なるご意見と奉存候 東京并に倫敦店即ち販売の方面より観れば此等日本より産出する真円真珠を世界の中心市場へ如何様にして売り出す事が最も良法なるやが始終売場の立場に在る者に考へらるゝ問題に御座候<sup>94</sup>

池田嘉吉は、幸吉が養殖場を新たに設置して増産するという生産側の考えに賛同を示し、世界の真珠の中心市場にいかにして売り出していくのか、その最良の方法を考えるのは終始売場に立つ側の課題であるとしている。また、関東大震災後の東京は不況下にありドルと円の為替差を利用して利益を得るものがあるが、「我等は此際矢張正業に就て真珠を多く造り此れを海外に輸出し外国貨を取るに限り申し候 此外邪念無之候<sup>95</sup>」とある。他に利益を生み出す方法がある。そうとしても真珠を多く作って輸出し外貨を得ることの正業以外に邪念はないとあり、世界に向けた養殖真珠販売

<sup>93</sup> 大正後期においてもその商材は真珠玉の素材である。1924(大正 12)年 12 月 5 日瀬尾壽三ロンドン書簡に送品依頼がある。「真円中等下等品のうち第壹百拾九口 壹千八百個 四千九百グレーン 平均壹個式・七グレーン強 □白色(円 異形交り)金九千九百円也の口と同一の中の御持合に候はば至急御差立被下度願上候 但し此の色の中に六グレーン以上も急るべく多量に御入れ被下度願上候 勿論首輪に使用するものに候 但多少のまがり差支えなく候…中略…其他に四 五 六グレーンの玉にてゴヒラ形のもの候はば沢山御送り被下度候 これは売れ□御座候 色は薄ピンクなれば最上但し白色にても差支え無之候」

<sup>94</sup> 1924(大正 12)年 11 月 14 日池田嘉吉銀座書簡。

<sup>95</sup> 1925(大正 13)年 4 月 27 日池田嘉吉銀座書簡。「東京の商況は本日も山崎亀吉君と原氏邸にて面会の際話たるが不景気なり 真珠の入札は外国向のものはよきが内地向けは安気配なり 其に先般来志摩の田端の言を窺へば神戸の山本が銭が出来た故自分で仕切りて甘い汁を吸ひ居る由一寸東京へ皆の気が向ひ居れり 然るに東京の方は目下不景気故 其程気乗らぬ故 此際余り多くの真珠入札しても必ず安き故 此際は精々参四萬円に留め置き被下度候 山崎などは又々米貨でうんと設ける事と思ひます何となれば 日貨は安く米貨は高く為替は非常の差あるに係らず米貨の引替は矢張一弗二円の割で正金引替へる故一弗に就て約四拾銭も一ける事に相成候 実に甘ひ事を致し居り候」。

への信念に揺らぎはないことが確認できる。

卸売業となったもうひとつには顧客の存在が大きい。以下の1924(大正13)年7月16日の池田嘉吉の書簡からその理由を解きたい。

本日巴里ポール氏より書状参り候 其文面に過日真珠組合を相手取り訴訟したる結果勝訴になりし事を巴里日本大使石井子爵に通知したる處 子爵も自口にとて非常に喜ばれたる事猶判決文の全文送り呉れと返事ありし故 その内印刷にして送ると申したりとて大得意に通知致し来り候 兎に角ポール氏は御木本真円真珠の爲め相当の学者にもなり又一生懸命に努力する處矢張「ヂュー」人の特色を表わし居り候 日本人は学者でも此丈の熱心と努力と無之候

ポール商会は、国内において、御木本が海外取引を学び国内から海外への橋渡しとなった。そして、海外では一国一代理店制の最初の対話者であり理解者となる。ポール商会はヨーロッパの真珠組合を相手に論争を戦い、御木本の海外展開を支えた代理店である。ここでポール商会の事業に対する心性面が明らかになる。「相当の学者にもなり又一生懸命に努力する處矢張「ヂュー」人の特色を表わし居り候」と池田嘉吉が評している。ルシアン・ポールは相当の学者になるほどに真珠について勉強し一生懸命に努力するとある。ここに、市場に対して合理的に向き合い既存の支配的な制度に従うのではなく制度そのものを変更していき、また国境なきビジネスを懸命に展開していくユダヤ人の事業精神が捉えられる。これで、横浜のオレナルト・ポールが明治期に来日し、また国境にとらわれずに娘たちをドイツで教育を受けさせようとした理由もわかる。第二次世界戦下ではフランス国土の北半分はドイツによって占領された。戦前の昭和後半の書簡にポール商会が現れなくなった理由もわかる。

1924(大正13)年のあたりに既存の流通の天然真珠を扱う業者から養殖真珠を扱う業者が顕著に現れるようになる。大正期の欧米の支店はロンドン支店のみである。一支店が、巨大な真珠流通機構が支配する市場に対峙するには、現地の流通業者のなかから養殖真珠に目を向ける流通業者に販売を委ねるほうがよく、現地の流通業者にとっては素材型の商材であることに市場利用の利点があったと理解される。

昭和に入ってもこの素材に特化した卸売体制は変わらない。この時期から Douglas & Craig(1989)のグローバルマーケティングの発展段階モデルの「ローカル市場の拡大段階」から最終段階の「世界的な合理化の段階」に向かい、海外支店を拡大し事業が最盛期を迎える。そして、第二次世界大戦によって海外事業が撤退となるまで、大正期に見いだした体制は継続される。このことは本文で記述したが、再度その市場活動を確認したい。

各支店の扱い商品は、以下表9-2のとおりである。1929(昭和4)年は書簡から見つ

かったインボイスによるもので出荷額, 1934(昭和9)年は表9-2の3月の売上の明細である。7月から12月27日までのネックレス, バンチ, バラ玉, 半円真珠である。国内で製造・販売されていた真珠寶飾装身具製品とは異なり, 製品加工付加価値や製品としての差別化要素の少ない素材型の商品となっている<sup>96</sup>。

表9-2 1929(昭和4)年と1934(昭和9)年の各支店の取扱商品

支店	アイテム	1929(昭和4)年7月から12月27日までの積送品				1934(昭和9)年3月上明細(単位円)		
		数量	単位	インボイス金額	合計	数量	売上高	合計
ロンドン支店	ネックレス	339	本	119,590		102	6,485	
	バラ玉	2,000	個	4,825				
	バンチ	20	連	31,525	226,951	59,879	8,254	14,739
パリ支店	ネックレス	355	本	71,011		720	46,800	
	バラ玉	3,030	個	40,325				
	バンチ	33	連	51,433		1,820	4,036	
	新半径	2,750	個	2,690	165,459			50,836
ニューヨーク支店	ネックレス	115	本	80,405		275	40,841	
	バラ玉	414	個	38,350	118,755	617	4,178	45,019
ロサンゼルス支店	ネックレス		本			38	8,817	8,817
シカゴ支店	ネックレス		本			29	3,122	
	バラ玉		個			253	1,139	4,261
ボンベイ支店	ネックレス		本			1	77	
	バラ玉		個			23,202	8,833	8,910

出所：御木本真珠島真珠博物館蔵, 1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉ロンドン書簡及び1934(昭和9)年5月12日池田嘉吉銀座書簡をもとに筆者作成。

注：1929(昭和4)年は7月から12月27日までの出荷インボイス明細であり, 1934(昭和9)年は売上明細である。

そして, その結果の売上は以下の表9-3である<sup>97</sup>。

表9-3 1929(昭和4)年と1934(昭和9)年の支店間売上比較

<sup>96</sup> この詳細は第7章第3節を参照のこと。

<sup>97</sup> これは第7章で記述したとおり, 全店の並列してみることができない史料がないため, 比較の月日が異なる。各支店が出そろい売上が比較できる1929(昭和4)年と飛躍期の1934(昭和9)年の売上である。この詳細については第7章第3節を参照のこと。

年/月	銀座店	ロンドン支店	パリ支店	ニューヨーク支店	ロサンゼルス支店	シカゴ支店	ボンベイ支店	合計(円)
1929年 (昭和4)7・8月平均	22,500	10,253	9,573	8,131				50,457
店舗シェア	45%	20%	19%	16%				100%
1934年 (昭和9)3月	42,100	14,739	50,836	50,386	8,817	4,261	8,910	180,049
店舗シェア	23%	8%	28%	28%	5%	2%	5%	100%
成長率	187%	144%	531%	620%	NA	NA	NA	357%

出所：御木本真珠島真珠博物館蔵，1929(昭和4)年12月25日及び1934(昭和9)年5月12日・1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉ロンドン書簡から筆者加工。

単月の売上比較であるが、1929(昭和4)年の恐慌期以前の売上から比べても1934(昭和9)年には3.6倍に拡大している。養殖真珠市場が拡大していくには、商品政策、プロモーション政策においても、現地流通業者にとって利用しやすいかたちである卸売業を継続する必要があったと考えられる。これによってチャネル政策は一国一代理店制から独立した支店になっても一貫して代理店顧客を維持することになる。

## 第6節 御木本のグローバル・チャネル形成の理解

最後に、本研究の史料によって得られた知見を、本章で述べてきた理解と統合して捉え直したい。初期の海外市場参入の段階で小売構想をもちながら、事業が拡大する昭和期になっても最後まで卸売業であり続けたのかは、大きく4つの状況が考えられる。4つの状況を外部環境と内部環境の要因にわけて捉えたい。まず、外部環境要因として、御木本が挑んだ真珠市場の状況から商業上の警戒や正統性獲得に対するプロモーションとチャネル活動の点から整理し、次に、内部環境要因として組織の経営資源の制約の点から捉え直すことで、御木本のグローバル・チャネル形成にどのような理解がえられるのかを整理したい。

外部環境の市場状況として、御木本が海外に支店を構える大正期には海外のラグジュアリー消費はすでに民主化され<sup>98</sup>、大衆に向かって拡大していた時期であった。ラ

<sup>98</sup> 市民革命以降の近世から近代へのラグジュアリー産業と顧客の移行は Bergeron(1988, 邦訳 56-67頁)に詳しい。宮廷社会の内部で確立された習慣や社交形式、儀礼や言葉といった文化が台頭しつつあった知識層に取り込まれ、ヨーロッパの様式を形づくる中心となっていく。Williams(1982)は「消費の宮廷モデル」と呼び、McCracken(1988, 邦訳 50頁)は、19世紀のブルジョワジーたちが憧れをもって貴族たちの消費習慣を模倣したことを示した。Elias(1969, 1975)には、中流階級の上層部が宮廷社会に編入されていく宮廷貴族的な儀礼や日常の作法が事細かく例証され、ヨーロッパ上流階級の風俗の変遷

ラグジュアリー消費の拡大を背景にして、前節の1925(大正14)年8月5日の池田嘉吉の書簡から現地のローゼンタール流通支配に対する懸念がつきまとっていたことがわかる。ローゼンタール流通支配がどのようなものであったかを昭和期の天然真珠の生産額から捉えておきたい。以下の表9-4から、天然真珠のペルシャ湾の産出が全体産出金額の93%を占め日本はわずかに0.3%に過ぎず、ペルシャ湾が他所を圧倒して天然真珠の産地であることがわかる。そこに日本から計画的に量産可能な養殖真珠が入りこんだという構図になる。

表9-4 1925(大正14)年-1929(昭和4)年の天然真珠産地のシェア推定値

産地	邦貨換算額(円) 現地における金額	構成比
ペルシャ湾	24,000,000	93.1%
豪州沿岸	474,000	1.8%
セイロン島	411,000	1.6%
南洋諸島	320,000	1.2%
北米合衆国	100,000	0.4%
マレー諸島	100,000	0.4%
その他	100,000	0.4%
メキシコ	80,000	0.3%
日本	70,000	0.3%
パナマ	50,000	0.2%
紅海, アデン湾	40,000	0.2%
インド沿岸	22,000	0.1%
イギリス本土(淡水)	10,000	0.0%
中国・シベリア(淡水)	5,000	0.0%
合計	25,782,000	100%

出所：『真珠ハンドブック<sup>99</sup>』11頁を加工，転載。

が記述されている。ヨーロッパでは歴史に根付いた階級意識のなかで、ラグジュアリー消費が貴族の私的な領域から公の市場へと広がっていったことを示す。この背景のもとでラグジュアリーの大衆化が進む。

<sup>99</sup> この他には、水産庁漁業振興課編(1956)『真珠産業の現状と将来の方向』社団法人日本真珠振興会12-13頁にも引用されている。原本は、水産局真珠養殖に関する資料1939年から「1925(大正14)年～1929(昭和4)年の報告より推定」の引用として使われているが、この元データには当たれない。山田(2013,204頁)には、金額ではなく個数ベースで20世紀の初めペルシャ湾の真珠生産は年4,000万個から5,000万個といわれ、記録のある1926年の日本の輸出は67万個で、全体からするとその1～2%と程度とあ



19 世紀に大英帝国は真珠の産地であるセイロンとペルシャ湾を支配下におき、1907(明治 40)年まで英国のシンジケートが真珠を牛耳っていたが、1907 年のアメリカでおこった金融恐慌<sup>100</sup>で被害を受けたロンドンのシンジケートの破綻に乗じて、ローゼンタールは 1910 年から 1930 年にパリ市場に根を張り、世界真珠の 90%を買い占めるに至っている<sup>101</sup>。ダイヤモンドのデビアス<sup>102</sup>と同様に真珠についてはローゼンタールが流通を支配していた。この時期は第一次世界大戦とその後の貨幣の信用不安から宝石や貴金属への資産シフトが起こり、宝飾品の価格が高騰していた時期である。資産インフレが続くところに御木本の養殖真珠が突如として侵入してきたのであるから、シンジケートにとってわずかなシェアであっても、天然真珠に比べ計画的に生産される養殖真珠は脅威と映り、ローゼンタール率いる巨大真珠流通機構が御木本真珠を排除しようとするのは当然であろう。

前節で確認したように、法律上からもアカデミアからも養殖真珠が天然真珠と同じ地位をえることができたとしても、商業上の対抗は続いていた。御木本は巨大流通機

---

る。

<sup>100</sup> 1907 年恐慌の原因とその波及は Bruner & Carr(2007)に詳しい。イギリスの投資信託に未曾有の被害を与え、ロンドン投信の凋落にしたがい、国際金融市場の地位をボストンやウォール街へ明け渡すことになる。

<sup>101</sup> 久米(1953,685 頁)には「ムンバイは世界真珠市場の最必要なるものである。世界一狡猾なる人種アラビア人の仲買を通してその多くが行われるが、その取引状態は誠に珍奇を極めている」とあり、その現地の取引の様子は Rosenthal & Dulac (1920, p.49)に詳しい。その珍奇な取引と悪臭で目を背けたくなる真珠採取に、英国人は産地の取引には関与せずアラブ人からの仕入れをおこなっていた。ローゼンタールはカフカス地方出身のユダヤ人で、パリでバカラの店員から家具や美術品のオークションに関心をもち真珠を扱いはじめ真珠産地の現地の取引に精通するようになる。カルティエの三男のジャック・カルティエはヒンドゥー語が話せボンベイに代理店を設置し、1910 年代に船をチャーターしてアラビア半島の首長やバハレーンの首長たちを直接訪問し真珠の買付をおこなっている(山田,2013,145 頁)。

<sup>102</sup> このころのデビアスはセシル・ローズからアーネスト・オッペンハイマーに所有が変わっている。金の採掘で得た資金を元手にして 1920(大正 9)年にダイヤモンド業界に進出する。オッペンハイマーは生産量の規制ではなく販売量の規制する原石カルテルを考案し、過剰なものを稀少なものに変える。現代にまで続くダイヤモンド市場の価格統制と流通システムを構築したのがユダヤ人であるオッペンハイマーである(守,2009, 154-163 頁)。

構への警戒を怠ることできず、その後も継続してミキモト・パール<sup>103</sup>は本物の真珠と変わらない養殖真珠というメッセージを繰り返し発信し続け、ミキモト・パールを真珠市場に位置づけるプロモーションを継続する必要があったものと考えられる。

つまり、真円養殖真珠を模倣真珠市場へ追い込もうとする流通シンジケートへの長期にわたる抵抗措置が、結果として一貫した長期のミキモト・パールのプロモーションにつながっていたと捉えることができる。このことによってミキモト・パールのブランドが市場に浸透し、法的、学術的な正当性だけでなく、真珠市場でのミキモト・パールの正統性が獲得されていったと考えられる。

アメリカでは、加藤虎之助の記録で確認したように商業上の対立は起こっていないが、アメリカの真珠商は養殖真珠の認知に否定的であった。これへの対応には、加藤虎之助は「幸吉が渡米したことは時を得た次第であった<sup>104</sup>」と記録している。幸吉は養殖真珠を発明した真珠王<sup>105</sup>として、発明王のエジソンやUS スティールの鉄鋼王ジャッジ・ゲーリーなどの著名人と会談している<sup>106</sup>。社会階級を否定して建国されたアメリカでは、ヨーロッパと異なり実業界で名を馳せた事業「王」が、社会階級にかわって社会的地位の象徴として機能し、影響力をもつのであろう<sup>107</sup>。幸吉が広告塔とな

---

<sup>103</sup> ミキモト・パールの名称が始まった時期についてはよくわからない。横浜(1968,頁記載なし)には、1926(大正15)年フィラデルフィア博覧会に加藤虎之助横浜礼吉を派遣し、代理店を委嘱することなく独力で御木本真珠(ミキモトパール)と称号して北米開発の方針を定め」とあり、乙竹(1993,245頁)には「ミキモトパールの名前が全世界に広がったのは昭和のはじめ頃で」とある。しかし、それ以前にもミキモト・パールの名称が使われている。例えば、真珠博物館所蔵の1908(明治41)年の博覧会の御木本の展示施設の写真には、すでにMIKIMOTO PEARL STOREをみることができる。他年数不明の写真にも展示施設にPearlとK.MIKIMITOの名がファザードに大きく掲示されたものがある。初期の国際博覧会の展示を通じてMikimoto Pearlが自然と定着していったのかもしれない。

<sup>104</sup> 「宝石商は真円真珠を扱うことを恐れて容易に取引出来なかった。斯る時とて発明者の御木本御主人が渡米され実地の商況を視察されるは時を得た次第であった」(加藤,1957,1頁)とあり、その後のアメリカを横断する視察とアメリカの著名人との会談の日程が記述されている。

<sup>105</sup> 大林(1971,228頁)は、真珠王と呼ばれるようになったかの資料は見当たらず、明治末期ではないかと推定している。真珠博物館所蔵のスクラップブック#4の1909(明治42)年10月5日「真珠王のフロック」の記載が確認できる。「邊幅を飾らず木綿の一点張り」遷御拝観に参列するに例の服装にては差支えあるよ□已むを得ずフロックコートを着用せしめらる」このあたりから「真珠王」がでてくる。

<sup>106</sup> 詳細は第6章を参照のこと。

<sup>107</sup> Veblen(1899)は、19世紀末のアメリカ社会の日常から人々が地位と価値を誇示する

ってメディアに取り上げられるようにパブリシティを図り、養殖真珠の発明家「パール・キング」としてミキモトをアメリカに売り込んでいる。

Keller(2008,邦訳2頁)は、市場に一定の認知、評判、存在感などを生み出したものをブランドとよんでいる。パリ真珠市場には日本から直接販売を行う高島や村田などの養殖事業者が現れる。また、アメリカのヘラー商会も仕入れた養殖真珠をヘラー・デルター・パールというブランドで売り出すが、これらは一般に認知されるブランドとしては現れない<sup>108</sup>。カルチャード・パールというコモディティのままである。御木本は製品ではなく真珠素材でありながら、ヨーロッパ・アメリカにおいてミキモト・パールのブランドとしての正統性を獲得したと理解できる。

次に、御木本が行った市場行動を市場の買い手の立場から考えてみたい。御木本は海外では素材型商品の販売をし続ける。買い手からみた御木本は、真珠素材の供給者である。プロモーションは人々の認識上のミキモト・パールの正統性であって、買い手への供給量の増加がなければ実際の商品としてのミキモト・パールの露出はない。現物市場でのミキモト・パールの露出度を上げ存在感を高めるには、買い手側に受容されることが必要になる。これには、プロモーションだけでなく当時の市場の流行の影響があったことをあげなければならない。1920年代に入り長いネックレスが流行してくる。天然真珠でネックレスを仕上げるためには、その色や大きさのグラデーションを揃える必要がある。天然真珠では質と形ともに十分な供給は得られず、何年もの歳月を要することになる。これが長いネックレスとなれば、その歳月はさらに長くなり、手持ちの半完成品在庫の手離れはさらに悪いものとなる。天然真珠の供給の問題から、既存の宝飾産業のなかから天然真珠と変わらない養殖真珠を利用しようとするものが現れることは自ずと理解できる。書簡には「テクラは従来偽真珠屋なれど<sup>109</sup>」と、模造真珠を扱っていたテクラ商会がロンドン支店の有力顧客となっている。アメリカにおいてはワナメーカーやサックスを始めとしてその他の有力百貨店の取扱が増えていく。

そして、買い手にとって大きな経済の大変動の影響がある。大恐慌後には、模造真珠を扱う業者がその激しい価格競争に疲弊し、養殖真珠を扱うようになったのであ

---

現象を引き出している。Cannadine(1988,邦訳27頁)は、社会的人間によって構成された世界では、社会構造と社会認識の根本的人間様式はヒエラルキーに他ならず、人間はその性質上も歴史を通じて順位と序列としてのヒエラルキーを欲してきたという。また、Perrot(2009,邦訳9頁)は、自由社会において個人は身分も特権ももたないが、それでもやはりいかにして自負すべきか、人は富と社会的貴族を目に見えるように目立たせるかを追求するとある。

<sup>108</sup> 日本企業は8章、ヘラー商会は6章を参照のこと。

<sup>109</sup> 1934(昭和9)年7月3日池田嘉吉銀座書簡。詳細は第8章を参照のこと。

る<sup>110</sup>。上層の市場からも下層の市場からもより上層の市場を求めて養殖真珠に向かったことで量的な拡大が進み、模造真珠市場と真珠市場のなかに養殖真珠市場が定着し始めたのである。

但し、アメリカ市場とヨーロッパ市場でのチャネル形成の違いが生じた。この違いについては巨大流通機構の存在から理解される。第4節で記述したように、瀬尾壽三とヘラー商会の最初の面談に「此品は未だ米国の人々によく知られおらざる故商売するには多額の広告費をつかわざる<sup>111</sup>」と養殖真珠の取扱いには否定的で、アメリカ市場の最初の問題は養殖真珠の認知不足にあった。プロモーションとあわせて第6章の第2節「アメリカ市場での事業活動」で記述したように、代理商、中継ぎ商、百貨店、宝飾専門小売店、雑貨商、他業種チャネルを利用した一般顧客にまでと、幅広いチャネル形成がおこなわれた。

これに対してヨーロッパであらわれる顧客は、ポール商会、テクラ、コティ、ラザラ、サミュエル・ジョーンズと少ない。現地からの書簡が少ないため取引形態がつかめないが、パリ支店の和田新太郎の書簡の記述をみたい。「コティ店との商売を失う虞あり之を失はば今後巴里店の商売約半分になる重大問題<sup>112</sup>」と、コティ商会を失えばパリ支店の売上の半分以上を失うとある。顧客にはポール商会があるうえにコティ商会が売上の半分以上を占めることが記述されている。これまでの書簡からこれら顧客との信頼感のある緊密な連携を考えれば、ヨーロッパ市場への販売は現地の二次卸売業に大きくその販売を委ねていたと思われる。ヨーロッパ市場への参入期においてロンドン支店の共同経営者のサミュエル・ジョーンズやパリのポール商会の協力が欠かせなかったように、拡大期では、立ち塞がる巨大流通機構の存在から販売の拡大を狙うには、御木本はヨーロッパ流通の全面には出ずに、少数の現地事業者委ねることに収まったものと捉えられる。

つまり、アメリカでは市場に認知された百貨店や専門店、またそこに商品供給を行う卸売業者などを利用し、ヨーロッパでは巨大流通支配に対抗できる少数の有力な現地の流通業者を利用したチャネル形成によって、ミキモト・パールの存在感を高めたといえるであろう。

また、これまで述べたように御木本は養殖真珠の品質にこだわり、養殖真珠の市場統制に努めてきた。しかし、有象無象の養殖真珠が氾濫してくる市場には抗えず、御

---

<sup>110</sup> ニューヨークの宝石市場では真珠と模造真珠の二極化があったが、大恐慌以降に宝飾製品扱う業者が極めて高額な真珠品から養殖真珠へ向かう過程、模造真珠品放れがおこるほどの極端な価格崩壊から養殖真珠に向かう過程を確認した。この変化については第6章を参照のこと。

<sup>111</sup> 1927(昭和2)年5月2日瀬尾壽三ニューヨーク書簡。

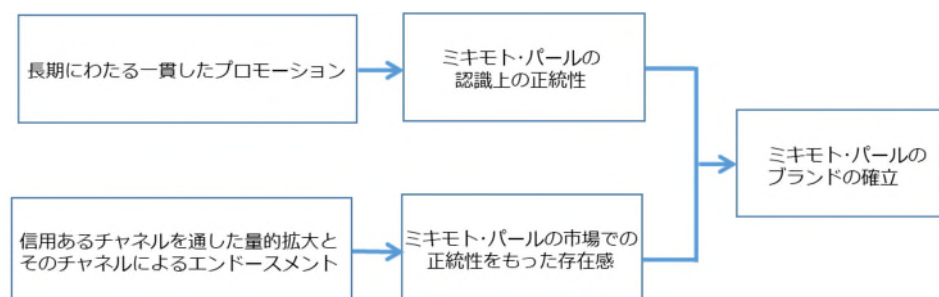
<sup>112</sup> 1933(昭和8)年1月6日池田嘉吉銀座書簡。

木本は自社の養殖生産量を圧縮し、養殖業者の生産する真珠のなかから選りすぐりの優秀品を仕入れるという方針に変えた<sup>113</sup>。このことは海外の流通業者にとって、御木本から仕入れることで品質の確かな養殖真珠素材が確保できるということでもある。

御木本は現地の信用ある流通業者のエンドースメントを利用することで市場での正統性と存在感を高めた。また、現地流通業者は、品質の確かなミキモト・パールを仕入れることで自社の扱う養殖真珠の質が担保された。この両者の相互作用によって、ミキモト・パールは市場での供給の量による存在感だけでなく質的にも正統性のある存在感を高めることができたと考えられる。

以上の外部環境の市場の制約状況から行われたプロモーションとチャネル形成から生み出された市場成果を以下の図 9-1 で整理しておきたい。御木本は一貫した長期のパブリシティをはじめとするプロモーションによってミキモト・パールのブランドの認識上の正統性を獲得した。また、信用ある流通業者を利用したチャネル形成となることでミキモト・パールの流通を量だけでなく品格を含めて拡大することになり、実市場でのミキモト・パールの正統性と存在感を高めることになった。その結果、素材型の商品であるにもかかわらず、ミキモト・パールの名がブランドとして市場に定着することになったと理解することができる。

図 9-1 海外のプロモーションとチャネルによるミキモト・パール・ブランドの確立



出所：筆者作成。

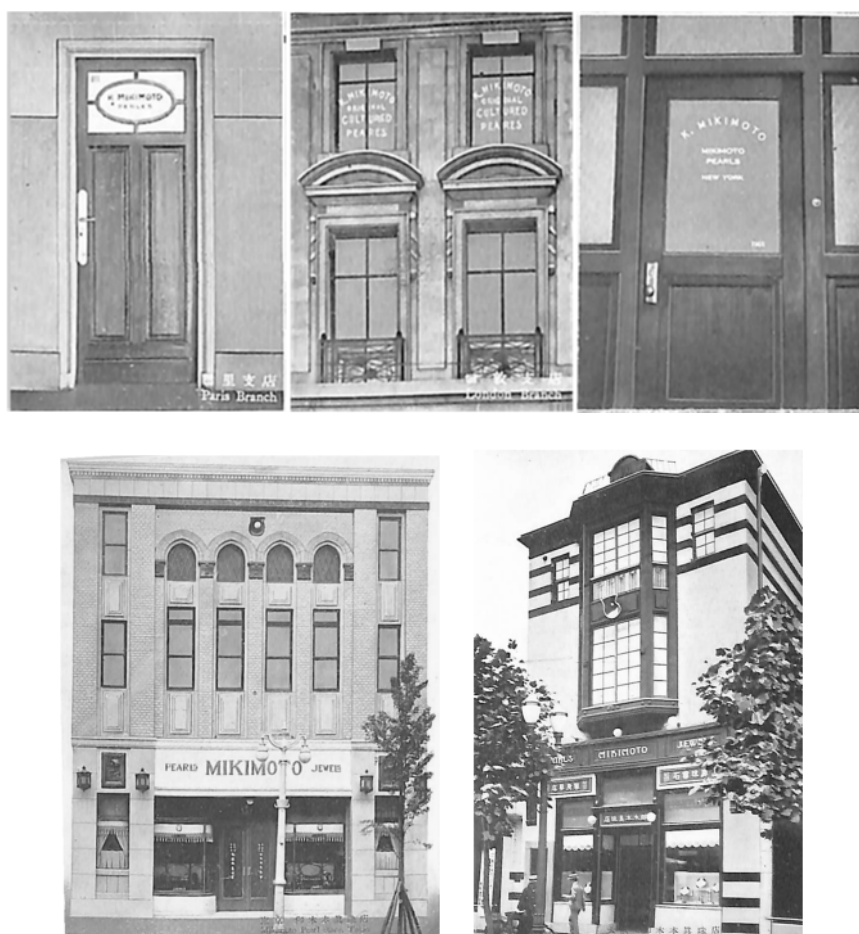
この好循環のもとで、御木本が商品供給とプロモーションを担当し、販売には現地の流通業者が担当するように流通の役割を分担することになったものと理解される。

以上が外部環境から捉えた御木本のグローバル・チャネル形成の理解であるが、再度、第5章と第6章で確認した2016年に発見されたパンフレットから国内と海外の店舗を比較してみたい。海外支店の事務所のサインにはパリ、ニューヨーク支店は K.MIKIMOTO PEARLS、ロンドン支店は K.MIKIMOTO ORIGINAL CULTURED

<sup>113</sup> 第8章第3節の真珠生産状況を参照のこと。

PEARLS とあり、ミキモト・パールを示すサインとなっている。それに比べて国内の東京の銀座店と大阪支店は Pearls に加え Jewels と宝飾店のサインが入った小売店舗となっている。東京は震災後に建て替えられた銀座本店である。大阪支店は東京駅や日本銀行本店などの建築を手がけた辰野金吾の設計によるものである<sup>114</sup>。時期は店舗の場所から 1930(昭和 5)年頃と思われる。

図 9-2 1930(昭和 5)年頃のパンフレットの国内店舗と海外店舗



<sup>114</sup> 写真からは店舗の細部がわからないが、大阪支店に比べて銀座店は幾分見劣りするように見えるかもしれない。大阪支店の設立は 1913(大正 2)年であるが、銀座店の建替えは震災後の 1927(昭和 2)年である。その後の 1931(昭和 6)年 9 月 12 日池田嘉吉銀座書簡には、4、5 階建ての建築をすること幸吉に献じるが、問題は金と場所とあり、建設資材を変え建築費の減額の苦心がみえる。リストラを断行する一方で新店舗への設備投資を行う姿は、第 7 章第 2 節の銀座店と神戸支店を参照のこと。また大阪支店は 1931(昭和 6)年神戸支店に移転したあと昭和 7 年に売却金の特別収入となり、このあたりから好転していく。この詳細については第 8 章第 2 節を参照のこと。

出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

注)上の写真は左からパリ，ロンドン支店(第5章前出)，ニューヨーク支店(第6章前出) 下の右は銀座本店，左は大阪支店。

国内店舗は垂直統合による事業モデルの姿であり，海外の店舗は素材に特化した専門卸売業の姿である。写真から両者の姿の違いがはっきりと理解される。アメリカとヨーロッパのチャンネル形成のかたちは変わっても，天然真珠とは異なり計画的に大量に生産できる養殖真珠を正統性をもって販売していくには，素材型の商品に特化することのほうが，流通上の様々な中間業者を利用できる可能性が高く，その現地の流通資源の利用に向かうことに合理性があったと捉えられる。このことは市場経済合理性からも説明することができる。経済合理性への適合性については，次章において論じたい。

次に内部環境からみた御木本のグローバル・チャンネル形成の理解に進めたい。国内のような小売業の構想をもちながら，なぜ最後まで卸売業であり続けたのか，これは御木本内部の経営資源の制約による。海外の巨大流通機構に対して果敢にチャンネル形成に挑む企業行動も経営資源には限りがあり，経済全体の動きに規定されてしまう。

昭和の日本は金融恐慌から始まり，その後のニューヨークで起こった大恐慌に世界が巻き込まれていき，日本企業も未曾有の経済危機に対峙することになる。一般に無借金経営として知られる御木本もその通説とは異なり，実際には支店間での荷為替手形を使った資金捻出に追われていた。予断を許さない危機的な資金繰りの状況は第8章第1節で記述したとおりである。小売業には，店舗設置の設備投資に加え在庫投資と人的投資が必要となる。当時の経済状況では，小売業ではなく商品回転の高い卸売業でキャッシュ・フローを生み出していく必要があったと考えられる。

また，海外支店の運営には人的資源の制約もあったことも考えられる。これまでの海外人材への考えと，その後の社員配置を振り返りたい。1904(明治37)年には初めて斎藤信吉と久米武夫をセントルイス万国博覧会に派遣し，そのときのリサーチによって商品開発と店舗開発が決定づけられる。斎藤信吉は1910(明治43)年の日英博覧会の書簡で社員の海外派遣の必要性を訴えていた。小林力彌も幸吉に常に海外に出張員をおくことを進言している<sup>115</sup>。自動車技士を希望していた加藤虎之助は，幸吉の進めによって神戸高等商業学校に入り<sup>116</sup>，卒業後の翌年にはシアトル「アラスカ・ユー

---

<sup>115</sup> 斎藤信吉の海外人員の主張について第5章第1節，小林力彌については第2節を参照されたい。

<sup>116</sup> 加藤(1963,1-2頁)には，英語は不得手だから高商には見込みがないと話すと，幸吉は「先は長いのだから高等商業に這入れる様に勉強せよ」と上京させ，神田の正則英語

コン太平洋大博覧会」に派遣されている。池田嘉吉は東京帝大卒業後、韓国銀行仁川支店長を経て御木本総支配人となる<sup>117</sup>が、フランス語ドイツ語にも通じていた。大正末期の真珠論争渦中のロンドン支店では、社員が入れ替わりでその対応にあっていた。御木本は海外人材の重要性を十二分に理解していたと思える。

その後、昭和初期にニューヨーク支店瀬尾壽三、フランス支店和田新太郎、シカゴ支店とロサンゼルス支店は横浜礼吉と九鬼勝、それ以前の上海市店には神戸光吉、ボンベイ支店に鈴木日郎と配置され、1928(昭和3)年に銀座の輸出部を大阪支店に移転した後は、海外派遣の人材研修所として機能し、その後の人材が育成される<sup>118</sup>。とはいえ、アメリカでは銀座店が多忙となり人材を戻すとなるとその後任に苦心しているところがある<sup>119</sup>。アメリカだけでなくロンドン支店でも現地で従業員を採用している。アメリカは広範なチャネルのためその管理範囲が広がっていたため人材の逼迫感があったが、海外視点全体としては、真珠素材に限定した卸売業であったことで、要員配置に過剰はなくも対応可能であったように思える。これに小売業をもつことになっていればその職務範囲は広がり、職務に合わせた人的配置とその人材投資状況も変わっていたと思われる。

歴史的な出来事の事前の見え方から捉えると、これらの状況的制約のもとで「前期の海外アプローチ」の代理店を形成する初期には小売構想をもちながら実現に至らず、「後期の海外アプローチ」の段階で、大正期に構築された素材型の卸売業体制を、昭和期になって世界市場に拡大しグローバル・チャネルが形成されたということになる。

以上が本研究での史料の解釈から、外部環境と内部環境の両方からわけて捉えられる御木本のグローバル・チャネルの形成の理解である。

本研究で得られた知見を再度要約すると、御木本は国内で作り上げた製販統合の垂直統合チャネルとは異なり、海外では素材に特化した卸売業態となった。このことは、外部環境からは、巨大真珠シンジケートのもつ商業上の警戒からミキモト・パールが真珠と変わらない養殖真珠であるプロモーションが長期に継続されなければならなかったことがその大きな要因にある。これを市場の買い手側からみると、当時の流行から養殖真珠が利用しやすい素材であったことに加えて、大恐慌後の高額宝飾品市場の急速な需要の落ち込みや、模造真珠市場での熾烈な過当競争から逃れるには養殖真珠が適当な素材であったことがあげられる。そして、内部環境からは、御木本側としても現地の流通資源の利用に合理性があったこと、そして財務状況から重なる

---

学校で学ぶことになる経緯が記されている。

<sup>117</sup> 詳細は第3章第5節を参照のこと。

<sup>118</sup> 詳細は第7章第2節、銀座店と神戸支店を参照のこと。

<sup>119</sup> 詳細は第6章第6節を参照のこと。



恐慌への対応として商品回転率がよく資金換金性の高い卸売業に特化せざるをえなかったこと、また素材に特化した卸売業であったことが人的配置に過度な経営の圧迫とならなかったことによるものであると理解される。これらの状況によって、ラグジュアリーの大衆化を背景に養殖真珠が天然真珠に置き換わっていくなかで、御木本は、海外では素材供給業者でありながらミキモト・パールは市場での知名度を高めていきブランドが確立されたと捉えられる。

これに反実仮想<sup>120</sup>を折り込んでみると、第 8 章で確認したように池田嘉吉の書簡の記述からすでにグローバル・チャンネルの統合の意図をもっていたことは明らかである。仮に巨大流通機構への懸念やキャッシュ・フローの問題がなく、戦争の大過なく事業が安定して進んでいたとすれば、当然のごとく Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルの最終のグローバルでの合理化段階に進んでいたことが想定される。現地の流通業者との相互利用の好循環が継続して進み、さらにミキモト・パールのブランドが浸透すれば、既存顧客との市場の価格決定権を巡っての闘争や消費者のブランド知識を活かして、当初の構想の小売展開に至っていたと思われる。となれば、自ずと御木本の製品開発力や製造技術による市場開発も視野に入ってくる。現代の排他的なラグジュアリー・ブランドのビジネスの必然性から考えるなら、その後は日本国内と同じ排他的垂直チャンネルによる製品販売の展開を想像することができる。

しかし、実際の御木本がおかれた状況では、国内が垂直統合による市場形成であり、海外では初期からの顧客との関係性を維持したかたちでのグローバル・チャンネルの形成となって収まっていた。歴史からみれば、最初から国内と海外の異なるグローバル・チャンネル構想をもっていたわけではない。御木本は事前にこれらのことを予期していたわけでもなく、これが最善の市場行動の選択であったと理解されていたわけでもない。これらの状況制約的な条件のもとで市場活動が行われ、そこにはある種の偶然の選択もあり、それが「前期の海外アプローチ」からの顧客との関係性を維持し、最終的に昭和期の海外のチャンネルが素材型の卸売業体制で維持していくという選択に収まっていったと理解される。

この章では、御木本の戦前の市場活動を歴史的な事前の見え方から捉え直し、グローバル・チャンネル形成の歴史的な理解を試みた。次章は、流通経済論から事後の見え方として御木本の国内事業を含めて、グローバル・チャンネル形成の合理性がどのように説明されるのかについて考察したい。

---

<sup>120</sup> Gaddis(2002,邦訳)128-133 頁。歴史の結果の合理性を直接的に検証することはできない。そのため史実と異なることを想定することで起こった出来事の必然性について考察を加える。

## 第10章 国内と海外の市場活動比較とグローバル・チャネル形成の合理性

歴史叙述のパートにおいて、戦前の御木本の長期にわたる事業活動を記述してきたが、これらの御木本の市場活動は、異なる市場での活動であったところに視点をおいて、事後の視点から国内と海外の事業を捉え直したいと思う。

御木本が海産物商人に目を向けたのは1878(明治11)年であった。試行錯誤を繰り返しながら、国内では、生産から販売までの一貫した事業体制を作り上げた。海外市場には前期の海外アプローチの段階で小売構想をもっていたが、それは実行に至らず、海外の事業は歴史的な理解からさまざまな制約的状況のなかで卸売業にならざるをえなかったことを確認した。この章では、国内と海外の市場活動を比較して、経済合理性の視点からグローバル・チャネル形成の適合性について考察を進めたい。

### 第1節 国内での市場活動

第3章はDouglas & Craig(1989)の「国際化前の段階」として、御木本の国内事業について記述した。半円真珠の養殖に成功に続いて真円真珠の養殖法を開発する。そのあいだに、宝飾製品の生産と店舗開発に力を注ぎ、明治の終わりには製販を統合する事業モデルが構築された。これによって、養殖場での真珠の素材生産に始まり、宝飾製品が御木本金細工工場で製造され、自社の直営店舗で販売するまでの真珠産業の全過程を一貫する製販統合の事業体制をもつ。

小原(1994,55頁)は、マーケティングは戦後アメリカから導入されたという一般的な理解に対して、森永、資生堂、味の素、カルピス、サントリー、カゴメ、花王石鹼、ライオン歯磨、東京電気、森下仁丹等から、すでに戦前にマーケティングのプロトタイプが萌芽・生成していたことを確認している。これらは消費者にむけた広告宣伝を行い、取次店や問屋商の販売先の独自の組織化であり、大正中期から昭和の始めにかけて行われたマーケティング・チャネル構築活動として捉えられている。これらの先駆的なマーケティング企業と比較しても、御木本では、さらに早く明治の終わりにおいて、現代のラグジュアリー・ブランド企業がおこなう製販統合の販売手法が完成されていたのである。

御木本の市場への対応を詳細に検討すると、現実を説明するマーケティング理論が不在であっただけで、すでに日本企業によるマーケティングが存在していたと考えることができる。海外事業との比較のために、第3章で記述した御木本の国内の事業を再度、簡潔に整理しておきたい。

御木本が伝統的な真珠商から製販統合体制を早期に形成できたのには、販売努力の過程で多くの人々との邂逅をうまく事業のなかに取り込んでいく経営者としての才覚による。しかし、その才覚もさることながら、川下に向かう事業システムにいたる

には、海外の国際博覧会出品によって、社員たちが海外の情報を摂取できたことの影響が極めて大きい。

三重の養殖場で生産される真珠を販売するために、東京に販売拠点を設けると同時に、宝飾品の製造過程を取り込んでいる。その後は、製品をデザインする企画過程を取り込む。これには、海外の情報を収集することを重視し多額の人材投資をおこなっている。海外博覧会に出張する社員によってリサーチされた情報が社内に取り込まれ、社内での人の連携が暗黙裡にマーケティング組織として機能し、多種多様な製品開発とラグジュアリーな小売店舗の開発にむかった。これにより養殖場での素材生産から商品購入後の保証メンテナンスをおこなう、より精緻で一貫した製販統合モデルがつけられたのである。一方で、従来からの卸売りがなくなったわけではないことも付しておきたい。京都の駒井商店や横浜のサムライ商会などの国内の卸売顧客をもつ。神戸支店はその立地から海外顧客への卸売業が中心業務である。国内事業は卸売機能をもつものの、国内顧客への主力は小売業にある。

日本人顧客は皇族をはじめ事業で財をなした新興資産家など少数であるが、格式の高い顧客であり、極めて高い要求水準をもつ顧客であった。彼らの高い要求に対して、高度な職人の手仕事をもって製品作りの粋を極めて応えたが、顧客層が狭く薄い分だけデザインも多品種とならざるをえなくなる。店舗の大きさからも、また同一顧客に対して反復購買を促すという実際上の事由からも、品揃えの幅は広がる。

また、一方で宝飾品が市場で認識され始めると、工場に量産化体制を持ち込み、店舗と商品内容を変えて量販にむけた商品作りをおこなっている。御木本の商品の品揃えの範囲は、エントリー・クラスの商品から一品デザインのオーダー・メイドの逸品まで広範囲なものであった。

その国内のプロモーション活動も顧客に合わせて多様であった。広告宣伝には、パブリシティを重視していたが、来日する外国人顧客には店舗に誘導するための英字新聞広告を出し、カタログ『真珠』のような定期的なハウスオーガンから、幅広い品揃えを掲載したパンフレットが用意されていた。その他には国内で開催される博覧会への出品、店舗でのイベントの開催、量販店と銀座店にわけた雑誌への広告掲載と、消費者に向けて多様なプロモーションがおこなわれていた。西欧の流行を取り入れた数多くのデザインの宝飾製品、さらに西欧風の店舗空間や店構えは、そこで買物をする上流顧客の立ち振る舞いを含めて、店舗自体もラグジュアリー消費を見せつけるプロモーション装置ともなっていた。

以上が、第3章で記述した国内の市場活動であるが、このような国内の市場活動に対して、海外市場でおこなわれていた市場活動を、アメリカとヨーロッパを対象にして簡単に整理したい。

## 第2節 アメリカとヨーロッパの市場活動

第6章のアメリカでのマーケティング活動と第7章のなかからヨーロッパでのマーケティング活動を取り出して整理してみたい。

アメリカでの販売活動は、国内の卸売活動のつながりからヘラー商会、モリムラ・ブラザーズの顧客があったが、早くからフィラデルフィアの百貨店ワナメーカーへ販売アプローチがあった。以降のチャンネル開発は、古美術商の山中商会を通じた顧客への販売、マックスフロード宝飾商会、シューリーブ商会などの宝石卸売業、サックス百貨店への中継ぎ販売商のルーロエブやムニーツセン、雑貨商の天野商会、模倣真珠商のラ・パーフェクションやレース・クリステール商会と多種多様の幅広いチャンネル構築活動であった。

直接の百貨店チャンネルもニューヨークにはアーノルドコンステープル百貨店とその出資を受けたスチュアートにある百貨店、さらに地理的にも範囲を拡げ、ボストンのスターン百貨店、ロサンゼルス・ロビンソン百貨店、フィラデルフィアのホワイトハウス百貨店など各地への渉外訪問を行い、また、ディスカウントのイメージの高いメーシー百貨店まで、販売可能なところから幅広くチャンネルを開発していた。アメリカ支店では卸売業によって、顧客の性格的にも地理的にも開放的なチャンネルを形成していた。

その取扱商品は、商品はネックレスとバラ玉、ペアとなる真珠玉であった。アメリカ市場では、宝飾品への素材商品、あるいは加工度の少ないネックレスという極めて素材型に特化した商品が取引されていた。

そして、そのプロモーションは、パンフレットやリーフレットによって養殖真珠のミキモト・パールがいかなるものか、養殖真珠がいかなる過程で形成されたものであるかを啓蒙する内容のものであった。また、大きなイベント型のプロモーションも継続される。フィラデルフィア万国博覧会に続き、1933(昭和8)年シカゴ万国博覧会、1939(昭和14)年ニューヨーク万国博覧会と展示会への出品が続く。出品内容は、最初は圧倒する真珠を使った五重塔であったが、その後はアメリカの象徴であるジョージワシントン・ハウス、リバティベルと数万個の養殖真珠を使った壮大な芸術作品を展示し、その作品をアメリカ政府に寄贈する。アメリカ人の心を掴む芸術作品を一般の人々に披露することで、ミキモト・パールの存在感を高めるプロモーションをおこなっていた。

ヨーロッパでは、歴代に渡って継承される王朝文化から高度な宝飾文化が根付いていた。そのため、アメリカ以上に古くから宝飾市場流通が存在していた。御木本がヨーロッパ市場で拡大を図る時期はブルジョワ層から大衆層に向かう過程である。ヨーロッパで繰り返される博覧会によって、宝飾品市場が大衆に向かって広がっていた。特に1900年のパリ万国博覧会は、ヨーロッパでは計画的な大衆消費の環境をみ

せつける初めての博覧会であり、ヨーロッパの大衆消費と百貨店の発展への大きな影響となっていた<sup>1</sup>。1925(大正 14)年の御木本のパリ美術装飾博覧会への出品は、大衆一般へのプロモーションとして大きく機能し、パリ支店設置後も博覧会への出品活動も続いていく。1937(昭和 12)年パリ国際博覧会には、アールデコ様式と近代機能主義デザインを織り込んだ真珠寶飾の名品「矢車」を出品していた。アメリカ、ヨーロッパではともに展示的価値の高い芸術作品を大衆に示すイベント的なプロモーションが行われていた。

ヨーロッパ支店の業態もアメリカ支店と同様の卸売業の事業体制であった。ヨーロッパについての顧客の史料は乏しいが、宝石商に販売されていた。ロンドンではサミュエル・ジョーンズが、御木本の共同運営から離れて卸売顧客となっていた。有力顧客としては模倣真珠から高級品の取扱いに鞍替えをしたテクラ商会があった。パリ支店では支店設置前からの代理店であるポール商会に加え、コティ商会が有力顧客であり、御木本との協力関係を築いていた。その事業形態は、アメリカと同様に素材型の極めて狭い範囲の商品に特化した専門卸売業であった。

これらのヨーロッパ支店の扱う商品は、ネックレス、バラ玉、ペアとなる真珠玉、バンチであり、バラ玉とペア真珠を真珠玉と見なすとわずかに 3 種類の商材だけを取り扱っていたことになる。プロモーションについてもアメリカと同様に、御木本の養殖真珠が形成される過程を説明する啓蒙パンフレットであった。以上が、本文で記述したアメリカとヨーロッパの市場活動である。以上の再確認のもとに、次節から日本市場と海外市場の事業を比較して考察を深めたい。

### 第 3 節 御木本の国内と海外での市場活動の比較

ここまで確認した国内と海外市場活動をマーケティングのフレームで比較すると以下の表 10-1 となる。ここでは、海外の市場と日本の国内市場でのマーケティング活動をみるので、海外市場を対象とした神戸支店を外した比較としている。

表 10-1 国内と海外市場とのマーケティング活動比較

---

<sup>1</sup> McCracken(1988,邦訳),26 頁。また吉見(1993)「第 2 章 博覧会都市の形成」にも消費文化が形成されていく都市の姿が詳しく記述されている。これには、第一次世界大戦に国民が大きく巻き込まれヨーロッパの階級格差が崩れたという要因がある。

	商品	品揃え	プロモーション	チャネル	顧客層	事業体制
日本	宝飾装身具商品	広い	広い	排他的	狭い/少ない消費者	製販統合の小売業
アメリカ ヨーロッパ	素材型商品	狭い	狭い	開放的	再販売者	単一商品に特化した卸売業

出所：筆者作成。

表を順にみていきたい。まず、商品では、日本と海外では扱う商品は全く異なっていた。日本では、素材の真珠にデザインと加工を施した宝飾装身具製品であり、高度な手仕事による製品から量産型の工場製品まで、幅広い品揃えがあった。これに対して、海外支店は卸売りを主体とし、その顧客は再販売業者であった。海外支店で扱う商品は、ネックレスやバンチなどの真珠の素材型商品と、宝飾への加工素材商品である真珠のバラ玉である。海外支店で取扱う品揃えは、極めて狭い範囲に限定された素材型商品であった。

プロモーション活動についても、国内と海外で扱う商品に合わせて、そのあり様が異なっていた。日本では宝飾品で装身する文化が長らく途絶えていたため日本人の顧客は少なく、また、在留外国人も限られていた。これら顧客層にむけた国内の雑誌、新聞広告、商品カタログ等によるプロモーション活動が行われていた。そのプロモーションは日本人と外国人に向けて言語を変えて別々の構成が組まれていた。国内博覧会でのパブリックリレーションをはじめとして、シーズンごとの店舗展示会がおこなわれていた。日本人顧客層は少数でありながらも上流顧客層の若年層や宝飾文化の浸透に合わせて、例えば、スクールジュエリーや量販にむけたプロモーションがおこなわれた。国内市場では、扱う商品の品揃えの幅に合わせて幅広いプロモーションがおこなわれていた。

これに対して、アメリカとヨーロッパに共通して海外でのプロモーションは2つのタイプがあった。ひとつは、期間限定の演出性の高い国際博覧会というイベントを利用したプロモーションである。極めて高い芸術性と、高度な技術を要する作品を見せつけて、御木本の存在感を高めた。国際博覧会は一大国家イベントであるが故に、パブリシティ効果は高く、ミキモト・パールの認知を形成するプロモーションとなった。もうひとつは、日々の業務の販売をサポートするためのプロモーションである。海外支店が個別に作成したプロモーションは、ミキモト・パールとその養殖過程を示すパンフレットであった。養殖真珠の正統性を訴求するもので、天然真珠と養殖真珠は同じものであり、それがミキモト・パールであることを啓蒙する内容のものであった。

国際博覧会は、時間と場の制約されたパブリシティ・プロモーションであり、事業でのプロモーションは、素材としての真珠を啓蒙するプロモーションである。海外のプロモーションは、いずれも狭い範囲のプロモーションであったといえることができる。

次のチャネルと顧客と事業体制の3要素を合わせて比較したい。国内は、縁故的に京都の駒井商店や横浜のサムライ商会などわずかに代理店を有していたが、極めて排他的なチャネル構成であり、その中心は消費者を対象とした小売業であった。その中心顧客も限定的で、国内の初期の顧客は、2つのタイプの顧客が中心であった。そのひとつの顧客は訪日外国人であり、そのウエイトは半数以上を占めていた。もうひとつの顧客は皇族を頂点とする華族から、新興ブルジョワや政治エリートであった。国内では、真珠素材の生産から製品への加工、消費者への販売までの真珠産業の全過程を製販統合する小売事業をいち早く完成させていた。

日本と異なり、アメリカとヨーロッパには宝飾装身文化は綿々と続き、宝飾装身具の流通は確固として存在していた。御木本は養殖真珠という新商品をもって、この成熟した既存流通に挑んだ。デビアスのダイヤモンド流通と同様に、ペルシャ湾を産地とする天然真珠は全生産の93%を占め、その大部分をパリのシンジケートが独占していたことは第9章第6節で確認した。計画的に大量に生産できる養殖真珠を既存の流通にのせるために、御木本の多種多様な製品ではなく素材型の商品とプロモーションを狭く特化したマーケティング活動となっていた。真珠市場と模造真珠市場の広がりのある市場に対して再販業者にアプローチし、素材型の再販売への接点を求めるように対応した。特にアメリカでは広範なチャネル政策をもって渉外をはじめていた<sup>2</sup>。御木本の海外事業は単一商品に特化した養殖真珠の卸売業であった。

以上の比較から、なぜ御木本が国内と海外で事業の使い分けに至ったのかについて、商業理論から流通合理性という視点に着目して捉えなおしてみたい。

#### 第4節 御木本の国内事業と海外事業の経済合理性

海外と日本の市場の参入方式の決定要因を、産業組織論をベースに国内状況から検討し、その上に海外状況を重ねて、グローバル・マーケティングのアプローチから確認したい。

---

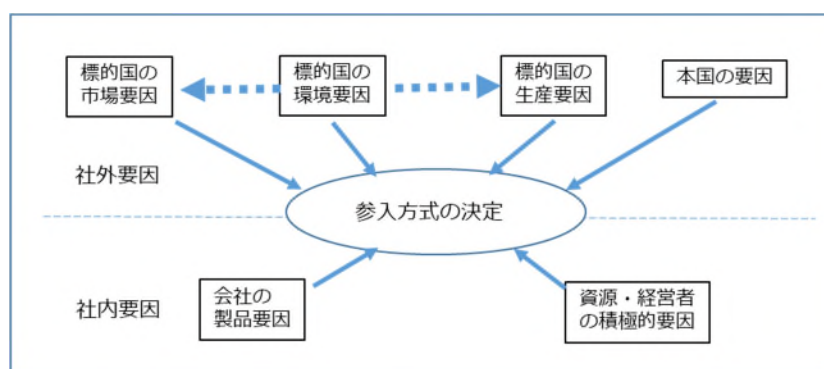
<sup>2</sup> 折しも、幸吉が訪米し支店を創設した1927(昭和2)年のアメリカは、フォードが単一商品T型車に特化して成功を収めていた時期である(McCraw & Tedlow,1995, p.274)。講談社(1989a,56頁)にフォードは1925(大正14)年に横浜工場建設し、翌年7月からT型車の組立と販売をおこない、昭和2年横浜子安埋め立て地に移転したあとコンベアシステムで年平均1万台を生産しているとある。広範なチャネル政策には幸吉の訪米時に見聞したフォードの影響も考えられる。

産業組織論の基本的な枠組みは、市場構造が市場行動を規定し、市場成果を決定するという因果関係にある<sup>3</sup>。個々の市場を特徴づける制度や仕組み、産業を構成する企業がどのような性質で成り立っているかという市場構造、そのなかで企業がどのような行動をおこなうかの市場行動、そしてその2つから得られる結果が、市場成果として決定される。

Root(1982)は、海外市場への参入方式の決定は無数のトレードオフの要因を伴った複雑な過程であるとしながらも、産業組織論の枠組みのうえにグローバル・マーケティングの市場参入の決定要因をシンプルにモデル化している(図10-1)。

それには、経営者が単独で決定的な影響を与えることのできない社外要因がある。社外要因には本国の国内要因と標的国の2つの要因がある。本国の国内要因とすれば、国内市場が広大であれば海外に市場に目を向ける前に国内事業を優先させるかもしれないが、本国政府の輸出や海外投資への政策によっても影響をうけることになる。標的国の要因とすれば、標的とする相手国の政治、経済、社会、文化の環境的な特質が、標的国の生産要因と市場要因相互に影響しあう関係にある。標的国の生産要因とは、現地で生産をおこなう場合の経済インフラの質や状態であり、標的国の市場要因は、市場規模や流通構造、競争の状態である。本国要因と標的国の三つの要因は相手国への参入方式の選択に決定的な影響を及ぼすことになる。

図10-1 海外市場の参入方式の決定要因



出所：Root(1982,邦訳),20頁の図2を筆者修正。

これを御木本にあてはめると、本国の状況において日本政府は世界で開催される国際博覧会に国の威信を示すためにも民間企業に出店を促し、また外貨獲得の産業として海産物、真珠養殖にも技術投資をおこなっていた。本国の要因は御木本に促進的に働いていたといえる。また、海外市場への参入には、何よりも経営者の積極的な姿

<sup>3</sup> Stigler(1968)；明石(1993)；柳川(2001)；西田(2005)。



勢が重要な要因となる。御木本は第9章第2節で確認したように当初より海外市場に目を向け、海外への参入には極めて高い意欲をもっていた。しかし、企業資源の限られる御木本にとっては、どの製品レベルを投入するのかを含めて、資源投入は限定される。この視点から、国内と海外での事業が異なるものとしてあらわれた背景について、国内事業と海外事業のそれぞれを理論的フレームに基づいて検討したい。

まず、国内事業から検討をおこないたい。アダム・スミスの「分業は市場の大きさによって制限される<sup>4</sup>」という市場規模と分業という視点で捉えると、明治中期の真珠宝飾品は極めて規模の小さい市場であったと言わざるを得ない。先に確認したように、真珠による洋装は海外からもたらされるごくわずかな製品であって、その利用者もごく一部に限られていた。このような小さい市場では、流通を仲介する経営を成り立たせるほどの販売も期待できない。まさに市場は「異質市場でソゴの状態<sup>5</sup>」にあったといえる。生産者は流通活動も自らが行わなければならなくなる<sup>6</sup>。スミスの産業発展の中核となる原理は、市場の発展によって企業活動の垂直的分解が起こるというものである<sup>7</sup>。田村(2001)は、スミスの原理を、下記の図10-2のように流通過程に適応している。企業からみた市場の広がりや市場の範囲とし、市場の範囲が大きければ、流通過程は分化の方向に向かう<sup>8</sup>が、市場の範囲が小さければ、流通過程は

---

<sup>4</sup> Smith(1789,邦訳31頁)には「分業を引き起こすのは交換しようとする力であるから、分業の大きさもこの力によって、いいかえると市場の大きさによって制限される」とあり、18世紀後半のイギリスは、企業が専業化へと進む過程にあった。時代が遅れるが、明治の日本も同じような状況であったと思われる。

<sup>5</sup> ソゴの状態は、「市場は異質市場として定義されかつ、消費者が目下入手可能でない製品を需要し、供給者が目下需要されていない製品を供給するというソゴ(discrepant)な状態(Alderson,1965,邦訳34頁)」と定義される。「同質市場」は、需要される財と供給される財は同一で、ソゴの状態が市場メカニズムによって価格と数量が調整されることになる。現実の市場の状態は「完全異質市場」で「同質市場」のソゴの状態とは区別される。

<sup>6</sup> マーケティングの基本機能は品揃え形成活動であることを強調する。「マーケティング過程は自然状態の集塊的資源(conglomerate resources)から始まり、消費者の手元における意味のある品揃え物(assortments)の形で完結する(Alderson,1965,邦訳33頁)」ことになる。

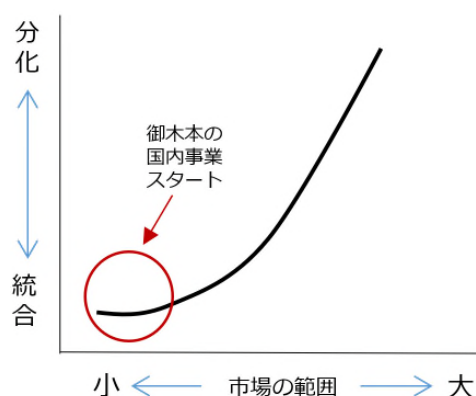
<sup>7</sup> 「若い産業は既成の経済についてよく知らない場合が多い。若い産業は新しい種類の、新しい質の原材料を必要とするが、それを自ら作らなければならない。生産物の使用上おこる技術的な問題を克服しなければならないが、それらの生産物の潜在的な使用者がその問題を克服するのを待っているわけにはいかない」(Stigler,1968,邦訳172頁)。

<sup>8</sup> 但し、市場が拡大してある水準にまで到達すると、流通過程は分化ではなく統合が促進される方向に向かう(田村,2001,136頁)。

統合された状態にあることを示す。

御木本の最初の製品は半円の養殖真珠であった。このような極めて小さい市場の範囲にとどまっているあいだは、スミスのいうように市場分業は制限され、生産者が自らの製品を価値実現するためには、生産者自らが消費市場まで向かわざるを得ないであろう。御木本の初期の事業が、流通過程を垂直的に統合する方向に動いたというのは、自然な行動であったとすることができる。Stigler(1968,邦訳 174-177 頁)は、スミスの定理に加えて、垂直的統合が成立することで、価格メカニズムに基づかない財のコントロールばかりか、経営に必要な資本や知識が増大し、その結果新しい企業の参入はいつそう困難になることを示している。一旦、垂直統合体制が形成されると、その体制によって得られる利益は大きいものとなる。御木本の製販統合の事業体制は、国内の宝飾品市場が拡大した後も、第二次世界大戦の戦時体制によって事業が停止に追い込まれるまで存続することになる。

図 10-2 市場の範囲と流通過程の分化・統合



出所：田村(2001),117 頁の図 4-1 を筆者，加工修正。

また、生産と消費のあいだに介在する中間事業者の社会的品揃え形成と取引費用の面から検討してみたい。

Alderson(1957,1965)では、市場は異質市場として定義され、消費者が目下入手可能でない製品を需要し、供給者が目下需要されていない製品を供給するというソゴ(discrepant)な状態にあると定義される。現実の市場の状態は完全異質市場であり、そこでのマーケティングの核心は品揃え物の創出にあるとする。品揃え形成は、異質な財が財の種類ごとに「仕分け(sorting-out)」される活動、集荷された財を同等の品質に集め直し「集積(accumulation)」する活動、同質な財の集合が「配分(allocation)」される活動、そして買い手が取揃えできるように同一でない財を「取り揃える(assorting)」活動の 4 つの活動から構成される。品揃え供給の始発的源泉から最終消

費者までのあいだに介在する様々な中間媒介業者によって各活動の反復と組合せが繰り返されていく。中間業者の介在によって、品揃え形成の各段階を通して全体として消費の欲求する消費地と消費形態に向かって品揃えが形成されていくのである。競争市場のなかで中間業者が自律的に適切な品揃えを形成していくことで社会的な品揃え物が形成され、異質な市場が斉合していくことになる。つまり、様々な中間業者が活発に介在するほど社会的品揃えの範囲と深度が大きくなり市場の利用可能性は高くなる。

この視点から御木本の事業を振り返りたい。産地で浜上げされる真珠を集積する浜歩きと呼ばれる商人、それを売り繋ぎする真珠商人は存在した。また海産物全般を扱う商人は多く存在したが、真珠の多くは薬用として中国商人、あるいは外国商館にむけて販売されていた。金属加工という別のかたちで揃える錆屋職工や磨刀令によって職を奪われた装剣金工師も存在した。しかし、真珠に関わって異質な市場から社会的な品揃え形成が行われる中間仲介業者はなかった。明治中期の宝飾品に関連する中間仲介業者は極めて少数で、宝飾製品の社会的品揃えの形成状況は乏しいものであり、社会的な品揃え形成が依存できるほどの状況になかったといえる。このような市場のソゴの状態を解消するためには、品揃え形成の4つの活動を自らが負担せざるをえない。御木本が宝飾品にかかわるパーツやデザインの品揃えをするには、自らが品揃え形成に動かざるを得ない状況にあったといえる。

次いで、これを取引費用の視点から検討したい。企業が財やサービスを市場で調達する取引には費用がかかる。企業の多くの経済活動が価格システム外で起こる理由は、早くは Coase(1937)<sup>9</sup>が取引費用の存在によることを指摘している。取引において市場と組織は代替的であり、取引を市場で行うか組織内で行うかは、その効率性に依存する。取引を市場に委ねる費用よりも、自社内部で行うほうが取引費用が節約される場合に、取引は企業内部に取り込まれていく。その内部組織化の範囲、つまり組織の規模は、効率性の原理によって、取引が市場を利用しておこなわれるときの費用と、取引を組織化させるときの費用の均衡により決まることになる。

Williamson(1975)<sup>10</sup>は、取引費用モデルを垂直統合の問題に適用した。取引の主体である人間の基本的な特性から、取引には「限定された合理性(bounded rationality)」

---

<sup>9</sup>これについては Coase (1988,邦訳 39-64 頁)の「第2章 企業の本質」を参照している。なぜ市場に対して企業が誕生するのか、企業の誕生は市場利用の費用が関わっている。取引コストの節約のために企業が誕生する。

<sup>10</sup>「合理的であろうと意図されても人間は限られた程度でしか合理的ではありえない」というサイモンの人間の能力の限界から、市場取引における契約は不完全とならざるを得ず不完備契約と当事者間に情報の偏在をもたらすことになる (Williamson,1975 邦訳 37-52 頁)。

と「機会主義(opportunism)」があることを示し、少数主体間交渉における取引では両当事者が実施的に「閉じ込められた」状態が発生して「制約された合理性」と「機会主義的行動」が高まる。このような状況下では、取引の探索や交渉に関わる費用、そして、その取引の履行を監視するための費用の取引費用が発生する。継起的な生産工程や技術的な相互依存性とは別に、利害の対立をなくし取引費用の節約が垂直的統合に向かう動機となり、流通の垂直的次元で自社の境界が拡張していくことを示した。

御木本はもとより少数主体の取引状況にある。素材の製品化にむけて部品供給や代替可能な取引業者は少なく、明治の商取引文化<sup>11</sup>のなかでは、Williamson のいう取引費用は高いものであったとみられる。特に製品への加工工程は、製造技術や工場設備が大きくかかわる資産特殊性の高い取引となり、取引相手が機会主義的な行動をとる可能性が高まる。御木本においても、相手の機会主義的行動を抑制し、取引費用を節約するためにも、以下の図 10-3 のように垂直的な統合へと向かったと考えられる。

図 10-3 社会的品揃え形成と取引費用から捉えた御木本の事業形成



出所：筆者作成。

消費の視点からも考察しておきたい。日本の宝飾装身の文化は平安時代に途絶えてしまい、明治の時代の宝飾装身の文化は乏しいものであった。市場には宝飾製品のみならず、その扱いに至るまでの知識は少なく、取引業者においても素材を販売する真珠商品、金属加工をおこなう業者も齊合なく存在していた。つまり、宝飾製品という製品ライフサイクル上では、導入期の状態であったと位置づけられる。

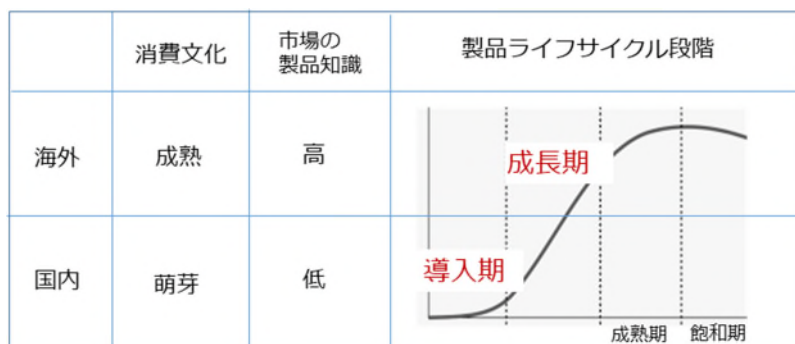
これを海外の状況と比較してみたい。Root(1982,邦訳 45 頁)は、製品ライフサイクルは同一製品であっても、国によってその段階が異なることを示している。海外市場への参入を企図する企業にとって、世界的規模で製品ライフサイクルを捉えることの重要性を指摘している。

御木本が欧米の事業展開に向かった時点では、質的な面で十分に成熟した宝飾文化

<sup>11</sup> 砂川(1998,135 頁)には、御木本と同時期の森村組の事業にも、日本人は見本を精巧にし、現品を粗悪なものにして平気に輸出した。一時の不正の暴利を博するのが常であったとある。

が、大衆に向かって量的に拡大していくときであった。製品ライフサイクル上ではまさに成長期にあったといえる。市場には宝飾製品の高い知識があり、すでに支配的な宝飾品の流通制度が存在していた。国内と海外の市場状況と製品ライフサイクルの比較は、以下の図 10-4 のとおりである。

図 10-4 海外と国内市場での消費文化・製品知識と製品ライフサイクル上の比較



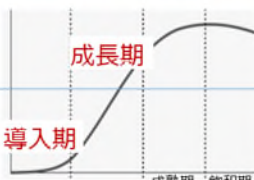
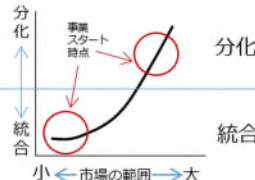
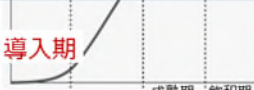

出所：筆者作成。

引き続き、この海外市場での事業の理論的背景について、先にみたスミス流の流通原理からも確認しておきたい。成長期にある海外市場では、市場の範囲は国内の状況にあったものと比較してもずいぶんと大きいものであったと考えられる。市場の範囲が大きければ、生産と消費のあいだに介在する中間業者<sup>12</sup>が、複数の生産者の商品を、複数の売り手から仕入れて多数の買い手に再販売する取引がおこなわれ、その流通過程は分化した状態にある。

流通が分化した状態にあれば、社会的な品揃えの形成は、その流通に多く介在する中間業者によってより大きなものとなる。海外展開を試みる御木本にとって、真珠素材からの販売であれば、品揃え形成過程の中間媒介者とより多くの接点をもつことができるという利点があったと捉えることができる。また、多数の中間業者との接点をもつことができるということは、取引費用の点においても優位に働く。多数主体間での代替可能な取引が可能な状態であれば、機会主義的な傾向は無力化され、御木本にとって取引を内部に取り込もうと働くよりも、市場取引を選択するほうが取引費用は節約されることになる。これまでの流通合理性の議論を海外と国内とを合わせて整理すると以下の図 10-5 となる。

<sup>12</sup> 田村(2001)では、社会的品揃えを形成するのは、「商業モード」の取引をおこなう中間業者として、その他の流通サービスをおこなう中間業者と区別している。詳細は 66-68 頁を参照のこと。

図 10-5 海外と国内の事業形態の理論的背景比較

比較分析視角	製品ライフサイクルアプローチ	スミス流の流通原理アプローチ	取引アプローチ		採用された事業形態
	世界的規模でみた製品ライフサイクル段階	流通過程の分化状況	中間業者による社会的品揃え	取引費用	
海外			大	低	➡ 市場取引
国内			小	高	➡ 垂直統合

出所：筆者作成。

ヨーロッパ・アメリカの海外の真珠寶飾品市場では、宝飾装身の歴史からその製品価値はよく知られていた。製品ライフサイクル・アプローチから捉えると、大衆に向かって市場が拡大する成長期の時期にあった。それはスミス流の流通原理アプローチからも、市場の範囲が広がった状況であり、市場内はすでに分化した流通過程の状態にあると考えられる。従って、流通は多くの中間業者によって社会的な品揃え形成がおこなわれている市場であったと捉えられる。この市場背景から、御木本が海外展開をスタートさせた時点では、日本国内とは異なりすでに多くの中間業者が存在し、その利用可能性は高い状況にあった。また、養殖真珠という素材に特化した取引であったため、関係特殊な投資の必要はなく多くの中間業者と向き合うことでできた。この状況により市場取引に委ねた市場参入を選択することに十分な利点があったと捉えることができる。

一方の日本国内においては、宝飾装身文化の萌芽期であった。宝飾製品の知識は乏しく、製品ライフサイクル上の位置づけでは導入期の状況にあったと捉えることができる。流通原理の視点からも、宝飾製品の市場の範囲は極めて限定的で小さいものであった。従って、市場の流通過程は分化した状態には至らず、統合されたままの状態であったと捉えられる。このような状況では、流通を媒介する中間業者も少なく、取引の当事者間の情報が偏在しているところから、また取引相手の資産特殊性からも、市場に委ねる取引費用は高くなる可能性があった。これらの要因により、素材生産から最終製品の販売までの流通過程を垂直統合するに至ったと捉えることができる。

歴史叙述のなかで、国内事業の形成と海外参入に試行錯誤する事業状況を詳細に描いてきた。当初の御木本が事前の論理的合理性のある事業戦略をもっていたとは考えにくい。むしろ、海外では市場取引、国内では垂直統合の姿となったのは、事業の試行錯誤のなかにあられる無数の選択肢から最良と思える選択をおこなった結果

と捉えられる。御木本は、創業の黎明期に培われたエートスを柱に懸命に事業にあたってきた。これまで記述してきた事業活動は、その局面での意志決定が場当たりのとみえたかもしれない。しかし、御木本の国内と海外の事業は、それぞれの市場に適合した経済合理性をもつ事業であったと捉えられる。事後的にみれば、御木本の意思決定は計略図らずとも経済合理性を背後にもつ論理的な意志決定であったといえることができるのである。

## 第 11 章 おわりに

これまで明治、大正、昭和と御木本の長い歴史を追いかけてきた。幸吉伝の記述には社員たちの姿はあまり登場せず、幸吉の奇矯をもって人を驚かす強力なワンマン経営の姿が際立つ。しかし、史料からは、幸吉は小売と海外事業については、報告は受けるものの社員に任せていたことがわかる。社員に任せるといふ姿勢がなければ、国内の独自の製販統合による小売事業モデルと海外の素材特化型の卸売りモデルによるグローバル・チャネルの構築は達成できなかったのではないかと、というのが率直な印象である。

社員の書簡や他の史料を通して、幸吉を中心として組織的な結合が生まれ、そこに組織の集合的心性が宿り、様々な困難に立ち向かう組織の原動力となっていたことが伝わる。幸吉の企業家精神が伝播して形成された組織の力学を感じとることができる。しかしながら、肝心の幸吉本人が社員にあてた書簡がない。幸吉の必携品のひとつに矢立がある。「五六十歳まではズイブン長い手紙を書いたものだ<sup>1</sup>」と、幸吉はよほどの筆まめであったようだが、幸吉が出来事をどんな問題として捉え、社員に何を指示したのか、その意思決定過程を示す史料がない。幸吉の表象の再構成を試みるにはほど遠く、史料から伝わるものを感じる以外にないのかもしれない。

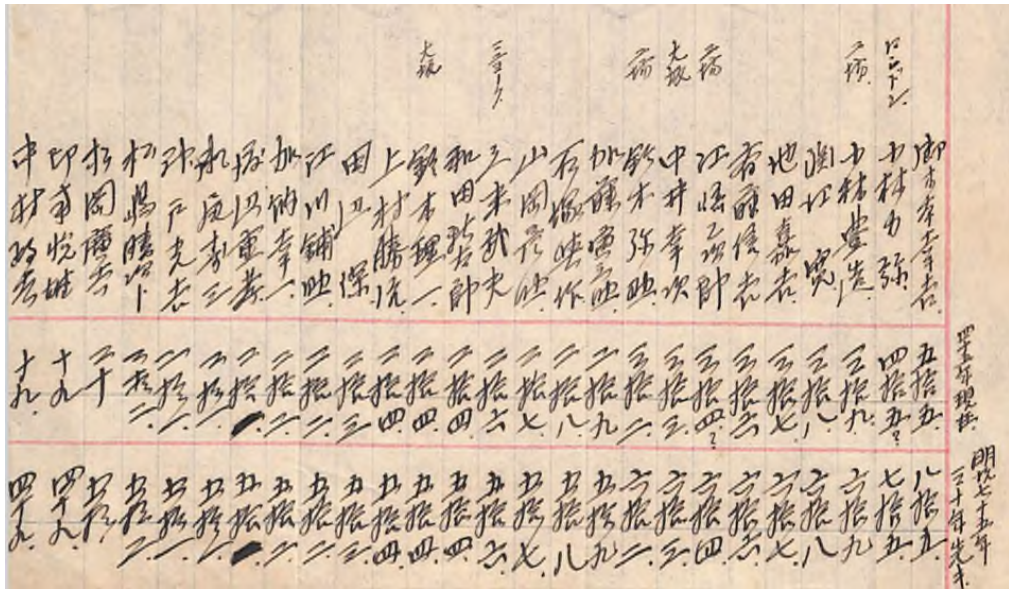
そのひとつに明治 45 年の社員名簿が残っている。以下の図 11-1 は「御木本幸吉」の筆跡から幸吉の自著によるものと思われる。

図 11-1 御木本幸吉による 30 年後の社員リスト

---

<sup>1</sup> 乙竹(1950),474 頁。





出所：真珠博物館蔵，筆者撮影，転載。

この時期には国内の事業体制が出来上がっている。1912(明治 45)年に 30 年先の明治 75 年が、幸吉 85 歳を筆頭にして社員の一人一人の 30 年後の年齢が書かれている。ここには本文で記述してきた社員たちの名前がみえる。幸吉は社員一人一人に何を思い 30 年後の年齢を書き留めたのだろうか、そこには社員たちと遠い先を見据える幸吉の経営精神が感じられる。残念ながら、事後の世界は事前の見えとは異なっていた。30 年後の 1942(昭和 17)年の姿は第 8 章で記述したとおりである。第二次世界大戦の戦禍のなかで最後まで御木本を守ろうとする社員たちの姿であった。

本研究は、御木本が国内と海外のグローバル・チャンネルをいかにして形成し発展させてきたのか、その過程を Douglas & Craig(1989)のグローバル・マーケティングの発展モデルをベースにして記述してきた。その結章として、その結論を簡単に振り返り、この研究の意義と今後に残された課題を記して、本研究のひとまずの区切りとした。

## 第 1 節 結論と意義

現代においてミキモトは海外からも評価をうける日本発のブランドであるが、そのミキモトが世界に販売網を築き、その名を世界に知らしめたのは戦前のことである。しかしながら、これまでの文献や資料からその詳細な市場活動を捉えることができなかった。本研究では、これまで利用されてこなかった御木本の社員の書簡や当時の写真などの一次史料を突き合わせることで、戦前の御木本がいかにして国内から海外市場に参入し、グローバル・チャンネルを形成したのか、その具体的な市場活動を示

しながら、長期間にわたるプロセスを記述した。

当初、御木本は真珠素材の仕入れと販売をおこなう伝統的な商人の姿であったが、半円真珠養殖の成功後に自ら養殖した真珠の販売拠点を構える。素材の生産と販売の間に、宝飾製品へと作り変える製造過程を組み込む。また、顧客の高い要求に応え、新しい顧客を取り込むためにもデザインを重視し、デザイン開発過程を組み込む。御木本は事業に新しい活動の種類を加えて結合していき、明治の終わりには、養殖場で生産された真珠や浜上げから仕入れた真珠を養殖場から自社の金細工工場に送り、独自のデザインと加工を施し宝飾貴金属製品を作り上げる。最終的には当初のあった事業とは全く異なる事業につくり変えることになる。それらは、自社の店舗で消費者にむけて宝飾製品が品揃えられ、そのプロモーションがおこなわれていた。つまり、国内で完成した事業は、素材の生産から製品の製造と販売までの真珠産業の全過程を統合する製販統合モデルであった。

もちろん従来からの卸売業も兼用していた。特に海外への卸売りは銀座から大阪支店を経て神戸支店が中心となっていた。銀座店は横浜のサムライ商会等への国内の卸売もおこない、海外からの来日業者への対応とその販売を行うなど卸売機能をもっていたが、事業の中心は小売業であった。国内では垂直統合を完成させて市場拡大を図った。これは、海外では垂直統合を完成させた企業がその事業を海外に移転していくチャンドラーモデルとは異なり<sup>2</sup>、御木本は海外市場の状況に合わせて事業を形成していくことになる。

海外には国内市場形成と同時進行型で市場参入が行われる。ここは Douglas & Craig(1989)の発展モデルとも異なるところで、海外展開への動機は創業当初より内在的で、国際展示会を通じてアプローチを開始していた。国内の外国商館や海外に支店をもつ邦人商社への間接販売から、現地に赴き代理店による販売チャネルを形成し、ヨーロッパ、アメリカに支店を開設する直接販売に至る。支店開設後に御木本の海外での発展が本格的に始まる。海外市場には参入初期から日本市場と同様に小売展開を構想にもっていたにも関わらず小売展開には至らなかった。その販売体制は品揃えの幅を極度に限定した素材型の商品の卸売りによる業態で、そのプロモーションも国内とは異なったかたちで展開されていた。国内と海外の異なるかたちでのグローバル・チャネルは、事前に設計されたデザインではない。事前の見え方から歴史的に捉えると4つの市場状況の結果として自ずと選択されたものと理解された。

1つ目の市場状況は、市場の巨大流通機構の脅威である。第一次世界大戦後に御木本が養殖真円真珠をもってヨーロッパに乗り込んだときには、すでに真珠市場と模造真珠市場が成立していた。その模造真珠市場への最大の輸出国が日本であった。こ

---

<sup>2</sup> Kipping & Üsdiken,(2009)；島本(2015)。

の状況でヨーロッパの真珠の巨大流通機構と対峙することになる。養殖真珠が法的にも学術的にも天然真珠と同等であることが認められても、御木本は巨大流通機構への商業上の警戒を怠ることでできなかった。従って、御木本は養殖真珠であるミキモト・パールが天然真珠と同じものであることを示すプロモーションを一貫して継続する必要があった。

2つ目の状況は市場機会である。天然真珠では素材供給が量と質ともに不均一で安定せず入手時期も不確かである。宝飾品市場に長いネックレスが流行したことで、安価で安定して入手可能性の高い養殖真珠に向かう流通業者が現れた。加えて、大恐慌後には大打撃を受けた天然真珠を扱う業者が養殖真珠を扱うようになり、模造真珠市場では過当競争が過熱し、それを回避しようと養殖真珠を扱う流通業者が現れた。真珠市場からトレーディングダウンと模造真珠市場からトレーディングアップを狙う両方の市場から業者が増加し養殖真珠市場が拡大したことである。

3つ目は、その養殖真珠市場の拡大に伴う役割分担の状況である。養殖真珠が拡大していく市場に応じるために、御木本が商品供給とプロモーションを担当し、販売は現地流通業者が担当する役割分担となったことである。これら三つの状況から、ラグジュアリー品である真珠市場で、導入期から一貫してミキモト・パールとして訴求してきた養殖真珠が広く認知され、海外市場では素材供給業者にすぎないはずの御木本の名が押し上げられブランド化したと理解される。

最後は御木本内部の制約状況で、昭和の金融恐慌から設備投資や在庫投資が必要となる小売業よりも商品回転率の高い素材型の卸売業を優先せざるを得なかったことである。また、卸売業であったことから限りある人的資源のなかからでも人員配置をまかなうことができていた。これらの市場の制約や偶然が折り込まれた市場活動の結果、初期の顧客との関係を維持しつつ最も落ち着いた選択となったのが、素材型に特化した卸売業態であったと理解される。

事後の見え方から、国内と海外での事業モデルが異なったものとなった理由には、世界的規模で真珠製品のライフサイクルをみた場合に、そのステージが異なっていたことによる。御木本の行動を市場対応という視点で捉えれば、国内の真珠製品は導入期の段階にあり、流通過程の分化状況は小さく、取引費用の面から、消費文化の背景からも、国内では市場を創造していくために「製販統合型による小売モデル」が合理的であった。また一方、海外では宝飾文化の長い歴史をもち、流通過程はすでに広く分化し成長期にあった。取引費用の面からも、既存チャネルの資源を利用するためにも「素材特化型の卸売モデル」が流通経済合理性からも適していたと説明することができる。

その結果、国内と海外では異なる業態をもったグローバル・チャネルが形成されたということが出来る。拡大するラグジュアリー真珠市場のなかで計画的に大量生産

されるミキモト・パールを大量に販売するという視点では、国内と海外の市場対応の形態をかえておこなっていたことになる。これは制約的な市場の状況のなかで、考えられる様々な手段を積み上げて市場対応した結果であり、後からみると日本商人の合理的な行動となっていたと捉えられるのである。これが本研究の結論である。

本研究の意義は、これまで不明瞭であった御木本の戦前の市場活動のプロセスを新しく史実として歴史記述したことにある。海外からもラグジュアリー・ブランドとして評される日本を代表するブランドであるにもかかわらず、その海外の市場行動ははっきりせず、戦前の御木本の対市場活動をプロセスとして捉える研究はなかった。本研究では明治、大正、昭和の戦前までの長期のスパンにわたって御木本の市場活動を記述した。ヨーロッパでは養殖真珠が新しい市場として受け入れられていく市場変容を示し、アメリカでは大恐慌を前後して宝飾品市場が変容していく姿を記述した。そして、結論で示したとおり、国内で完成させた事業モデルと海外とは異なる事業モデルをもって市場対応がなされていたことを明らかにした。これは宝飾品産業における経営学的研究が少ないなかで、宝飾品企業についておこなった数少ない経営学研究のひとつとなると考えている。

また、明治の時代にマーケティングという概念は存在しない。一般的に日本企業にマーケティングの概念が紹介されたのは、戦後の復興を経て高度成長期に向かう1955年とされるが、小原(1994)のように戦前の大正中期にはマーケティングのプロトタイプの萌芽・生成がみられる。本研究において、これらの先駆的企業に先んじて、現代の企業が採択しているマーケティング活動が、すでに明治期の日本企業において行われていたことを示した。その時代に御木本が、既存事業に異なる種類の活動の新結合を行い製販統合のビジネスシステムを構築していたことは、日本商人によるマーケティング概念不在時代のマーケティングであったとみることができる。高島(2000)は日本企業のマーケティング行動は欧米の企業のマーケティング行動と異なる特徴をもつことを指摘しているが、日本的なマーケティングはその射程を明治の市場活動にまで広げるべき意義を示したと考えている。

国際経営の分野においても、戦前の日本企業が韓国や中国、東南アジアの市場での事業展開が記述され、欧米市場への記述は貿易商社が多く文献で示されるが、商社以外で欧米での直接的なアプローチを詳細に記述するものは少ない。この点でも明治から昭和にかけて日本企業の欧米での現地活動を詳細に記述したことに意義があると思える。

現代からも、明治の御木本のグローバル・チャネル形成の展開のなかに実用的な過去を見出すことができる。実務的な示唆として、御木本の海外事業が、明治に築かれた国内の体制とはまったく異なった方法で展開されていたことを示した。このことは、現代においても、市場の歴史文化的背景、流通の制約状況に障壁のある市場参入

においては、自社開発の製品や BtoC のチャンネルに固執することなく、自社製品の素材や部品提供による BtoB チャンネルによる参入を選択肢におくことは、有効な市場参入の示唆となるものであると考えている。

## 第 2 節 本研究の限界と今後の課題

本研究はこれまで不明瞭であったミキモトの戦前の市場行動を紐解くことにあったが、わかったところでの記述に留まらざるをえなかった。記述において抜け落ちた部分があり、残存する史料ではつなげない部分も多くある。まさしく現在の地層から当時の在りし姿を推量するようなどころがあり、まだ不明瞭なところが多い。本研究の記述においても断定することができず、疑いの留保をつけたかたちとなっているところがある。本研究で再現できたのは欠けたところの多い不完全な姿であって、発見事実も現在の史料のもとでの発見であって、完全に不動のものとは言い切れない。この研究の途中にも新たな史料の発見によって幾度も見方を変え、違う視点で捉え直したところがある。多くの史料をもとに記述し解釈を重ねてきたが、得られた理解は暫定的な性質のものといわざるを得ない。

本研究の記述は、国内と海外の市場活動からグローバル・チャンネルの形成過程に焦点をあてたが、企業家精神の視点や欧米の消費文化史の違いなどからも多面的に説明を加える要素があると感じている。

戦前にグローバル・チャンネルを作り上げ、ミキモトのブランドを確立できたのは経営者たる御木本幸吉の原動力による。本文の記述では、グローバル事業を目指す幸吉の企業家としての心性史の根源となっていたと思われる原体験に触れたが、未知の市場にむかって新たな市場機会を見出していく企業家精神がなければグローバルに名を馳せるブランドは創成されなかったと思える。Tedlow(1990)や Chandler(1977)の近代企業史の研究において、企業家は自らの主体性にもとづいて、社会経済環境に能動的に積極的に働きかけ、その社会経済環境さえも変えてしまうことが示されている<sup>3</sup>。幸吉は創業前の青年期に市場を変えることで市場機会を見出す眼識をもった。

---

<sup>3</sup> Tedlow (1990,邦訳 13-16 頁)は、1865 年の南北戦争の終わりからアメリカの消費マーケティングの変遷を記述し、マス・マーケティングは、技術・経済・社会上の前提となる必要条件が揃えばそれで発展するものではなく、企業家の事業機会を見いだす創造性と自分のビジョンを実現するリスクを積極的に負担する姿勢が必要であったとしている。また、Chandler(1977,邦訳 830-833 頁)は、アメリカの 1840 年から 1920 年までの近代産業企業の総合的な歴史過程を記述し、企業家の経営指揮が市場メカニズムにかわって大企業を成立させた制度的発展のパターンを示す。そこに垂直的、水平的に多数の事業単位を企業内に内部化し、階層制組織が見えざる手にかわって見える手となって生産と流通を調整し、大量生産・大量販売の流れをつくりだした経営者革命をみている。

市場の現実的制約に潜む不均衡を発見して、市場を切り開いていくカーズナー的な企業家<sup>4</sup>の役割という視点からも理解を深めていく要素があると思う。

また、企業家個人の思いだけでは海外市場での成果を達成することにはならなかったと思える。Chandler(1977,邦訳 19 頁)は、近代企業の出現は管理のための階層制組織が創設されることで実現した<sup>5</sup>と説明する。事業の拡大には、企業家の精神が社員の価値として共有されねばならないことを示す。Bartlett & Ghoshal (1989)は、地球的な環境で効果的な経営を行うには、入念に考案され明確に表現された企業理念が欠くことができず、組織内に共通理念として伝達されねばならないとある。しかし、戦前の御木本に明文化された理念はなかったと聞く。国内では製販統合事業体制、海外はヨーロッパ、アメリカ、アジアと支店をもつ広範囲な事業体制になっていたが、社員たちはそれぞれの市場の事業に専念しながらも「御木本を創り」「御木本を守る」姿がみられた。Bartlett & Ghoshal (1989)がいうような明文化された企業理念が示されなくとも、御木本の指針や行動基準が十分に伝達されグローバル事業の発展がみられた。幸吉の企業家精神に加えて、何が組織コミットメントを共有する「グローバル接着剤<sup>6</sup>」になっていたかについては、今後研究を深めたいところである。

さらにもう少し大きな視点でいえば、本研究は御木本という企業の個別特殊の記述に過ぎず、御木本というひとつの個別の企業史であること自体への限界があるといわざるを得ない。この時代の企業の一般性あるいは普遍性を示すことはできないであろう。これについては御木本の記述に関連して服部時計店や森村組、山中商会について触れた。国際経営の分野において商社以外に欧米の関わりを記述する文献は少ないが、これらの企業も独自のビジネス・モデルを構築している。これらを含めて明治に立ち上がった日本企業群について、国際展開と合わせて市場対応の視点から調査と考察を加えることで、日本企業の初期のマーケティングを浮かび上げることができるのではないかという思いにある。これは、マーケティングの概念なき時代の明治商人に日本的なマーケティングの根本をみることができ、それは中世室町から日本が培ってきた商業流通に、西欧に開放された明治の時代が加わり、西欧のものを真似たのではなく西欧概念の日本化のなかで開発されたと捉えるほうが、日本的なマーケティングの理解が深まるように思える。これについては、今後大いに取り組んで

---

<sup>4</sup> Kirzner(1997).

<sup>5</sup> 大規模企業を設立した企業者は多数のミドルの管理者を雇用しなければならず、俸給管理者たちがミドル・マネジメントという新しい管理形態となり生産と流通の過程を管理し、財貨の流れを調達する手段を講じるようになった(Chandler,1977,邦訳 662 頁)。近代企業に内部化された生産と流通の過程はミドルの管理者による見える手となって監視され調整されることになる。

<sup>6</sup> Bartlett & Ghoshal (1989),邦訳 242 頁。

いきたい課題である。

また、海外市場について消費史からの検討に力が及ばず踏み込めなかった。斎藤信吉の1910(明治43)年の書簡<sup>7</sup>に、明治の終わりにはっきりと国による市場の違いがあり、それに合わせて市場活動を変えていかねばならないということが記されていた。ヨーロッパの市場とアメリカの市場は異なる。ヨーロッパはアメリカ以上に長い宝飾装飾の文化をもち社会制度も異なる。ヨーロッパ社会は階級制度を根にもつ社会である。社会の特定の人々だけを対象としてきたビジネスがラグジュアリー・ビジネスである。「ここはあなた方のくるところではない」と不遜極まりない姿勢をあからさまに示しても、そういうものと通ってしまうし、これに不満をもつ人々が顧客になる可能性は低い。

一方、アメリカはヨーロッパの階級社会を否定して建国された国である。本人の能力と努力次第でいつだれが顧客になるかわからない。店舗も品揃えも門戸を開いた方針となる<sup>8</sup>。アメリカ市場とヨーロッパ市場との違いは制度的消費史に根本があり、現代のラグジュアリー市場の違いをもたらししている潜在的な要因となっているのではないかという考えにある。こうなると、ラグジュアリーの制度的な消費史の可能性もみえてくる。今後の研究として、社会制度や消費文化の視点から生じる市場の違いについても検討したいと考えている。

最後に、戦後のミキモトの再生について加えたい。第二次世界大戦によって御木本の商品や工場、店舗の資産は消え去ったが、すべてが消えたわけではない。一から真珠養殖を始めるには、少なくとも数年の時間を要する。元々真珠は目薬の原料として中国人に売られていた。御木本は真珠と貝をもとにした燐酸カルシウム剤を国民健康薬として開発することで、戦後の再開にむけて別のかたちで養殖の火種を残す<sup>9</sup>。

もうひとつ残ったものがある。明治から昭和にかけて長きにわたって市場に販売し蓄積してきたパール・キング幸吉とミキモトのブランド名である。有形資産は消えてもブランドという無形資産は人々のなかに残った。戦後の日本には販売する店舗や商品はないが、戦後いちやく GHQ の高官はじめ海外の著名人が御木本の養殖場へおしかけてミキモト・パールを買い求めた<sup>10</sup>。そのために東京から鳥羽までの特別列車「パール・トレイン」を仕立てたほどであり、月に3,000人が鳥羽の養殖場を訪

---

<sup>7</sup> 「商のやり方は独国□□□国情が違うと商売のやり方も違い 米国のやり方は佛国のやり方等と天地の違いあり…(中略)…仏國英國米國に品物□出し方等も違える必要出来申候」(1910(明治43)年11月11日斎藤信吉ブリュッセル書簡)第4章を参照のこと。

<sup>8</sup> 山口(2016),305-309頁を参照されたい。

<sup>9</sup> 詳細は第1章2節に先述している。

<sup>10</sup> 杉山二郎・山崎幹夫・坂口昌明(1990),209頁。マッカーサー夫人、連合国の上級将校やその夫人連中やリッジウェイ將軍までも真珠を求め鳥羽を訪問している。

れたと言われる<sup>11</sup>。真珠は再び明治のはじめにもどり、日本の外貨獲得の救世主となった。

戦後のミキモトは、戦前の世界に蓄積したブランド知識をテコにして、再び世界に羽ばたいていくことになる。消費者のブランド知識の点から戦後の昭和の再生について踏み込んでみたいと考えている。

こう考えてくると課題は多い。研究は踏み台ができたところで、まだまだ前途遠大という気がしてくる。今後の研究を励みたいと思う。

---

<sup>11</sup> 小林(1978,)245頁。



## 参考文献

- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Homewood IL : Richard D. Irwin Inc.(石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為:マーケティング理論への機能主義的接近』千倉書房, 1984).
- Alderson, W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin Inc. (田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳『動態的マーケティング行動』千倉書房, 1981).
- Austen, J. (1813) *Pride and Prejudice* (富田彬訳『高慢と偏見 上・下』岩波書店, 1994).
- Bain & Company, Inc. (2018), *Luxury Goods Worldwide Market Study Fall-Winter2018*.  
Bain & Company, Inc..
- Balzac, H. (1981), *Balzac, Pathologie de la vie sociale, in La comédie humaine*, tome XI, Paris : Gallimard (山田登代子訳『バルザック風俗研究』藤原書店, 1992).
- Bartlett, A. and Ghoshal, S.(1989),*Managing Across Border: The Transnational Solution*, Boston; Harvard Business School Press(吉原英樹監訳『地球時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990).
- Becker, V. (2006), *The Pearl Necklace*, New York, Assouline.
- Benjamin,W.(1936), “Das Kunstwerk im Zeitalter Seiner Technischen Reproduzierbarkeit das Kunstwerk”, *Walter Benjamin: Werke-Bnad 2*, Frankfurt; Suhrkamp Verlag KG(高木久雄・高原宏平訳「複製技術時代における芸術作品」『複製時代の芸術芸術』昭文社, 1999年).
- Bergeron, L. (1988), *Les Industries du Luxe en France*, Odile Jacob.(内田日出海訳『フランスのラグジュアリー産業ーロマネ・コンティからヴィトンまで』文眞堂, 2017).
- Bloch, M. (1928), *Pour une Historie Comaree des Societes Eurppeennes*, Revue de Synthese Historique.(高橋清則訳『比較史の方法』講談社, 2017).
- Bloch, M. (1961), *Les Rois Thaumaturges. Etude sur le caractère surnaturel attribué à la puissance royale particulièrement en France et en Angleterre*. Armand Colin.(井上泰男・渡邊昌美『王の奇跡 王権の超自然的性格に関する研究/特にフランスとイギリスの場合』刀水書房, 1998).
- Bloch, M. (1997), *Aplogie Pour L'histoire; Ou Meitier D'historien 2<sup>nd</sup> Edition*, Armand Colin Editeur.(松村剛訳『新版 歴史のための弁明ー歴史家の仕事』岩波書店, 2004).
- Bourdieu, P.(1979),*La Distinction Critique Sociale du Jugement*, Éditions de Minuit(石井洋二郎訳『ディスタクシオン I -社会的判断力批判』藤原書店
- Bruner, R. and Carr, S. (2007), *The Panic of 1907: Lessons Learning from the Market's Perfect Storm*, John Wiley & Son's International Inc.(雨宮寛・今井章子訳『金融恐慌 1907 米 FRB 創設の起源と J.P.モルガン』東洋経済新報社, 2016).

- Cannadine, D. (1988), *Class in Britain*, Yale University Press (平田雅博・吉田正広訳『イギリスの階級社会』日本経済評論社, 2008).
- Carr, H. (1961), *What is History ? (The George Macaulay Trevelyan Lectures delivered in the University of Cambridge January -March 1961)*, London; Macmillan (清水幾太郎訳『歴史とは何か』岩波書店, 1962).
- Cater, R. (2012), *Sea of Pearls : Seven Thousand Years of the Industry that Shaped the Gulf*, London; Arabian Publishing.
- Chakravarthy, B. and Perlmutter, H. (1985). "Strategic Planning for A Global Business", *Columbia Journal of World Business*, 20(2): 3-10.
- Chaffers, W.(1994), *Concise Hallmarks on Gold and Silver*, Wordsworth Editions.
- Chaney, L. (2011), *Chanel; An Intimate Life*, London: Aitken Alexander Associates(中野香織監訳『シャネル, 革命の秘密』ディスカバー21, 2014).
- Chandler, A. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press of Harvard University Press(鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代ーアメリカ産業における近代企業の成立』上下, 東洋経済新報社, 1997).
- Chandler, A. (1990), *Scale and Scop: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press(安部悦生・川辺信男・工藤明・西牟田雄祐二・日高千景・山口一臣訳『スケールアンドスコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993).
- Cialdini, R.(1988),*Influence: Science and Practice*, Scott, Foresman and Company(安藤清志・今井芳昭・川名好裕・川瀬隆千・工藤恵理子・沼崎誠・小口孝司・坂元章・渡辺浪二・八木保樹『影響力の武器ーなぜ, 人は動かされるのか』誠信書房, 1991).
- Coase, R.(1988),"The Nature of the Firm", *The Firm, the Market, and the Law*, Illinois; the University of Chicago(宮沢健一・後藤晃・藤垣喜文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992).
- Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, H. and Woodside, A. (2017), "Toward a General Theory of Luxury: Advancing from Workbench Definitions and Theoretical Transformations." *Journal of Business Research*, 70: 101-107.
- Culme, J. (1987) *the Diectory of Gold & Silversmith Jewellers & Allied Traders 1838-1914*, Antique Collections' Club.
- Douglas, S. and Craig, S. (1989), "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", *Columbia Journal of World Business*, 24(3): 47-59.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2019), *Global Powers of Luxury Goods 2019*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Elias,N. (1969),*Über den Prozeß der Zivilisation: Soziogenetische und Psychogenetische Untersuchungen*, Bern und München; Francke Verlag(赤井慧爾・中村元保・吉田

- 正勝訳『文明の過程(上)』法政大学出版, 1977/津田節夫・溝部敬一・羽田洋・藤平浩之訳『文明の過程(下)』法政大学出版, 1978).
- Elias,N.(1975),*Die höfische Gesellschaft : Untersuchungen zur Soziologie des Königtums und der höfischen Aristokratie mit einer Einleitung*, Darmstadt und Neuwied; Herman Luchterhand Verlag (羽田節夫・中埜芳之・吉田正勝訳『宮廷社会』法政大学出版, 1981).
- Ericson, K. (2017), "Making Space for Red Tide: Discolored Water and the Early Twentieth Century Bayscape of Japanese Pearl Cultivation." *Journal of the History of Biology*, 50(2): 393-423.
- Eunson, R. (1956), *The Pearl King*, Tokyo: Charles E. Tuttle Company.
- Faulkner, H. (1959), *American Economic History*, New York: Harper & Row. (小原敬士『アメリカ経済史上・下』至誠堂, 1969).
- Gaddis, J.(2002),*The Land of History*, Oxford University Press,(浜林正夫・柴田知薫子訳『歴史の風景』大月書店, 2004).
- Hart, M.(2001), *Diamond*, Carlisle & company L,L,C.,(鬼澤忍『ダイヤモンド 輝きへの欲望と挑戦』早川書房, 2002).
- Hackney, K. and Edkins, D.(2000),*People and Pearls*, Janis A. Donnaud & Associates, Inc.(実川元子『PEOPLE&PERALS 真珠—その永遠の魅力』PHP 研究所, 2003).
- Heine, K.(2017), *The Concept of Luxury Brands, 3rd Edition*, (www.conceptofluxurybrands.com).
- Hinks, P. (1983), *Twentieth Century British Jewellery 1900-1980*, Faber and Faber Limited.
- Hirschman, A. (1977), *Political Arguments for Capitalism before Its Triumph*, Princeton University Press.(佐々木毅・旦祐介訳『情念の政治経済学』法政大学出版局, 1985).
- Hobsbawm, E., Trevor-Roper, H., Morgan, P., Cannadine, D., Cohn, B. and Ranger, T.(1983),*The Invention of Tradition*, England: Press of the University of Cambridge(前川啓治・梶原景昭・長尾史郎・辻みどり・三宅良美・多和田裕司・中林伸浩・亀井哲也・青木保訳『創られた伝統』紀伊國屋書店, 1992).
- Huszagh, S., et al. (1985), "Global Marketing: An Empirical Investigation." *Columbia Journal of World Business*, 20(4): 31.
- Joyce, K. & Adison, S. (1993), *Pearls*, New York: Simon & Schuster (KILA 編集部『真珠 5千年の魅惑』徳間書店, 1993).
- Kapferer, N. and Bastien, V. (2009), *The Luxury Strategy*, Kogan Page (長沢信也訳『ラグジュアリー戦略』東洋経済新報社, 2011).

- Kapferer, N. (2004) *The New Strategic Brand Management*, London, Kogan Page, London.
- Kapferer, N. and Laurent, G. (2016). "Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries." *Journal of Business Research* 69(1): 332-340.
- Keller, K.(1993),"Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.
- Keller, K.(2008), *Strategic Brand Management; Building, Measuring, and Managing Equity, 3<sup>rd</sup> Edition*, Prentice Hall.(恩蔵直人・亀井昭宏監訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー, 2010).
- Kipping, M. and Üsdiken, B.(2009)," Business and Management, History, Organizational Theory and Behaviour", *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press.
- Kirzner, I.(1997), *How Markets Work*, London; The Institute of Economic Affairs(西岡幹雄・谷村智輝訳『企業家と市場とは何か』日本経済評論社, 2001).
- Ko, E., Costello, J. and Taylor, C. (2019), "What Is a Luxury Brand? A New Definition and Review of the Literature", *Journal of Business Research*, 99: 405-413.
- Kotabe, M. and Helsen, K. (2008), *Global Marketing Management 4th Edition*, John Wiley & Sons (栗木契監訳『国際マーケティング』碩学舎, 2010).
- Kunz, G. and Stevenson, C. (1993), *The Book of the Pearl; It's History, Art, Science, and Industry*, New York; Dover Publication Inc.
- Kwang, J. (2005), *Man Who is Made by Bible; John Wanamaker*, Korea; Word of Life Press(林久仁子訳『世界初, 史上最大の百貨店王ジョン・ワナメーカー』小牧者出版, 2012).
- Leboyer, M.(1952), *L'Histoire économique et sociale depuis 1848*, France ;Les Cours de droit(中山裕史訳『市場の創出 現代フランス経済史』日本経済評論社, 2003).
- London Borough of Camden (2017) *Hatton Garden Conservation Area Appraisal and Management Strategy*, London Borough of Camden.
- Mandeville, B.(1723), *The Fables of the Bees: or, Private Vices, Public Benefits*, The Grumbling Hive (泉谷治訳『蜂の寓話－私悪すなわち公益』法政大学出版, 1985).
- McCracken, G. (1988), *Culture and Consumption Character of Consumer Goods and Activities*, Indiana University Press(小池和子訳「文化と消費とシンボルと」勁草書房, 1990).
- McCraw, T. and Tedlow, R.(1995), "Henry Ford, Alfred Sloan, and the Three Phases of Marketing", *Creating Modern Capitalism*, Harvard University Press.
- McKendric, N.(1982), "The Consumer Revolution of Eighteen-Century England", *The*

- Birth of a Consumer Society*, England; Edward Everett Root Publishers Co.Ltd., Muller, A. (1997), “*Cultured Pearl the First Hundred Years*”, Golay Buchel: Switzerland.
- Nadelhoffer, H. (1984), *CARTIE*, Paris; Editions du Regard(岩瀬潤子訳『カルティエ：ロイヤルジュエラー創造の歴史』美術出版社, 1988).
- Okonkwo, U.(2007), “Le new luxe”, *Luxury Fashion Branding trends, tactics, techniques*, Palgarave Macmilln, pp.225-245.
- Perrot, P.(2009),”Luxury in History, between Opulence and Comfort :the 18th to 20th Centuries”, *Luxury in Fashion Reconsiderd*, Kyoto Costume institute(徳井淑子訳「歴史の中のラグジュアリー、豪華と快適の間で」『ラグジュアリーファッションの欲望』京都服飾研究財団, 2009年).
- Perrot, P. (1981), *Les Dessus et Les Dessous de La Bourgeoisie*, Paris; Librairie Artheme Fayard(大矢 タカヤス訳『衣服のアルケオロジ 服装からみた19世紀フランス社会の差異構造』文化出版, 1985年).
- Porter .E. , et al.(1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press(土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989).
- Raden, A.(2015), *Stoned: Jewelry, Obsession and How Desire Shapes the World*, New York: Harper Collins(和田佐規子訳『宝石 欲望と錯覚の世界史』築地書館, 2017).
- Rainwater, D.(1988), *American Jewelry Manufacturers*, Pennsylvania: Schiffer Publishing.
- Root, F.(1982), *Foreign Market Entry Strategies*, New York: American management Associations(中村元一監訳『海外市場戦略』ホルト・サウンダース, 1984).
- Rosenthal, L. & Dulac, E. (1920), *The Kingdom of the Pearl*, London; Nisbet & co., ltd.
- Rosenthal, L.(1952), *The Pearl Hunter: an Autobiography*, H. Schuman.
- Sato, N.(2017), "The Transition of Pearl Trade and the Mikimoto's Strategy for Constructing Reciprocal Relationship," *Journal of North-East Asian Cultures*, 50, 419-435.
- Silverstein, M. J. and N. Fiske (2003), "Luxury for the Masses." *Harvard Business Review*, 81(4): 48-57(森百合子訳「新贅沢財のポテンシャル」ダイヤモンド社, 2003).
- Simmel, G. (1911), *Philosophic Kultur; gesammelte Essays*, Leipzig: Alfred Kroner Verlag (円子修平・大久保健治訳『ジンメル著作集7 文化の哲学』白水社, 1976).
- Smith, A. (1789), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations the fifth edition*, London: A. Strahan and T. Cadell(大河内一男監訳『国富論I』中央公論社, 1978).
- Sombart, W. (1913), *Luxus und Kapitalismus*, München ; Duncker & Humblot(金森誠也訳『恋愛と贅沢と資本主義』講談社, 2000年).

- Stigler, G.(1968), *The Organization of Industry*, Richard D.Irwin,Inc.(新谷傳造・余語將尊 訳『産業組織論』東洋経済新報社, 1975).
- Strack, E. (2006), *Pearls*, Ruhle-Diebener-Verlag GmbH&Co.KG.
- Strasser, S.(2004), *Satisfaction Guaranteed; The Making of the American Mass Market*, Smithsonian Books (川邊信雄訳『欲望を生み出す社会—アメリカ大量消費社会の 成立史』東洋経済新報社, 2011).
- Taburiaux, J.(1985), *La Perle-es ses secrets*, (Geriog-Hughes,D. translated, *Pearls; Their origin, Treatment and Identification*,1985 ; Ipswich, N.A.G. press).
- Tedlow, R.S.(1990), *New Improvement: The story of Mass Marketing in America*, Basic Books Inc.(近藤文夫監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房, 1993).
- Thomas, D. (2007), *Deluxe: How Luxury Lost Its Luster*, Penguin Press HC(実川元子訳 『墮落する高級ブランド』講談社, 2009).
- Twitchell, J. B.(2002), *A (Mild) Deffence of Luxury Living It Up: Our Love Affair with Luxury*, New York Columbia University Press.
- Veblen, T.(1899), *The theory of the Leisure Class : An Economic Studies in the Evolution of Institutions* (高哲男訳『有閑階級の理論増補新訂版』講談社, 2015).
- Voltaire (1764), *Dictionnaire philosophique portatif* (高橋安光訳「奢侈」『ヴォルテール 哲学事典』法政大学出版会,1988,282-285 頁).
- Weber, M.(1913), *Uber Einige Kategorien der Verstehenden Soziologie* (林道義訳『理解 社会学のカテゴリー』岩波書店, 1968).
- Weber, M.(1920), "Die Protestantische Ethik und der Geist desesa; Kapitalismus," *Gesamvnelte Aufsätze zur Religionssoz io logie*, v. J.C. B. Mohr(中山元訳『プロ テスタンティズムの倫理と資本主義の精神』日経 BP 社, 2010).
- Weber, M.(1922), *Soziologische Grundbegriffe*(清水幾太郎訳『社会学の根本概念』岩波書 店, 1972).
- White, H.(1973), *Metahistory: The Historical Imagination in Nineteenth-Century Europe*, The Johns Hopkins University Press(岩崎稔(監訳)「メタヒストリー—十九世紀ヨ ーロッパにおける歴史的想像力」作品社, 2017).
- Williams, R.(1982), *Dream World Mass Consumption in Late Nineteenth-Century France*, Regents of the University of California(吉田典子・田村真理訳『夢の消費革命 パリ 万博と大衆消費の興隆』工作舎, 1996).
- Williamson, O.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980).
- Yeoman, I. and U. McMahon-Beattie (2018). "The future of luxury: mega drivers, new

- faces and scenarios." *Journal of Revenue & Pricing Management* 17(4): 204-217.
- 赤岩州五・原田弘・井口悦男(2015)『銀座 歴史散歩地図－明治・大正・昭和』草思社。
- 赤阪俊一(2001)「奢侈条例を通して見るヨーロッパ精神史序論」『埼玉学園大学紀要人間学部篇』, 35-47 頁。
- 明石邦彦(1993)「取引費用理論と産業組織論：論理構造の検討」『大阪市立大学季刊経済研究』第 15 巻第 4 号, 1-25 頁。
- 赤松蔚(2003)『カルチャード・パール』真珠新聞社。
- 穂葉昭江・松月清郎・宮下佐江子・西美弥子・平塚泰三(2020)『真珠－海からの贈り物』アートプランニンググレイ。
- 朝倉三枝(2009)「現代の様式-1925 年アール・デコ博覧会ファッション展示にみるモダニティの諸相」『ドレスタディ』第 56 号, 20-26 頁。
- 浅田厚史(2019)「社史とアーカイブの融合と新境地」『社史・アーカイブ総研の挑戦』出版文化社。
- 天川潤次郎(1963)「デフォーの奢侈論」『経済學論究』第 17 巻 2 号, 73-97 頁。
- 天野雅敏(2006)「明治期における日本商社の豪州進出」『経済志林』第 73 巻第 4 号, 295-314 頁, 法政大学経済学部学会。
- 網野善彦(1986)『異形の王権』平凡社。
- 網野善彦(1997)『日本社会の歴史(下)』岩波書店。
- 網野善彦・鶴見俊輔(2018)『歴史の話』朝日新聞出版。
- 荒山正彦・日本交通公社旅の図書館(2017)『ツーリスト : ジャパン・ツーリスト・ビューロー大正編』ゆまに書房。
- 有賀夏紀(2002)「20 世紀前夜のアメリカ」『アメリカの 20 世紀(上)1890 年~1945 年』中公新書。
- 有賀貞・大下尚一・志邨晃佑・平野孝(1993)『世界歴史大系 アメリカ史 2』山河出版社。
- 有沢広巳・安藤良雄・金森久雄・篠原三代平・中村隆英・伊牟田敏充・向坂正男・竹中一雄(1994)『昭和経済史』日本経済新聞社。
- 生島淳(1999)「信念を貫いた企業家活動 6-A 御木本幸吉」『ケースブック日本の企業家活動』有斐閣。
- 池尾恭一(1999)『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 池田信雄(1922)『續上海百話』上海；日本堂。
- 池本正純(2017)「企業家論の視野とその射程」『専修経営学論集』104 号, 1-13 頁。
- 石井淳蔵(1984)『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社。
- 石井正(2005)『知的財産の歴史と現代－経済・技術・特許の交差する領域へ歴史からのアプローチ』発明協会
- 石井洋二郎(1993)『差異と欲望』藤原書店。

- 石川康子(2009)『御木本澄子 幸せの旋律－真珠とピアノに翔けた女性－』世界文化社。
- 井谷善恵(2009)『近代陶磁の至宝 オールドノリタケの歴史と背景』
- 乾敦子(1993)『真珠王ものがたり』伊勢文化舎。
- 乾敦子(2005)『真珠王からのメッセージ』御木本真珠島。
- 井上洋一・露木宏・関昭郎(2008)『日本装身具史－ジュエリーとアクセサリーの歩み』美術出版社。
- 猪木武徳(2006)「聞き取りの効用, オーラル・ヒストリーの価値:『同時性』と『現地性』」『経済志林』第73巻第4号, 551-565頁, 法政大学経済学部会。
- 猪木武徳(2021)『経済社会の学び方』中央公論新社。
- 岩井良太郎(1935)「真珠王御木本論」『日本商品王』千倉書房。
- 岩瀬彰(2017)『月給200円のサラリーマンの時代－戦前日本の普通の生活』筑摩書房
- 上田貞次郎(1930)「我國に於ける商業學及經營學の發達について」『經營學論集4』, 100-121頁
- 薄井和夫(2004)「戦前期森永マーケティングの再検討:流通系列化政策を中心に」『関西大学商学論集』第49巻3号, 189-211頁。
- 宇田川勝(1995)「近代經營の展開」宮本又夫・安部武司・沢井実・橘川武郎『日本經營史〔新版〕－江戸時代から21世紀へ－』有斐閣。
- 宇田川勝(2010)「日窒コンツェルンの形成」『シリーズ 情熱の日本經營史⑨ 日本を牽引したコンツェルン』芙蓉書房。
- 浦城晋一(1970)『真珠の經濟的研究』東京大学出版会。
- 海野福寿(1967)『明治の貿易－居留地貿易と商權回復－』塙書房。
- 海野弘(1993)『宝飾の文化史』筑摩書房。
- 海野弘(2013)『万国博覧会の二十世紀』平凡社。
- 大内秀二郎(2004)「戦前期の東京電気のマーケティング活動の「特殊性」:電球事業のチャンネル政策を中心に」『商經学叢』, 第51巻2号, 273-288頁。
- 大内力(1967)『日本の歴史24』中央公論社。
- 大島康正・澤田慶輔・鈴木清(1965)「五つの真珠」『みんなのどうとく5年』学習研究社。
- 大島久幸(2004)「商社の成長」『日本經營史の基礎知識』有斐閣。
- 大坪明(2018)「英国の1914年住宅法に基づく第一次世界大戦時の緊急住宅供給」『生活環境学研究』第6号, 2-11頁。
- 大橋隆憲(1971)『日本の階級構成』岩波書店。
- 大林日出雄(1971)『御木本幸吉』吉川弘文館。
- 大森一宏(2008)『森村市左衛門 通商立国日本の担い手』日本經濟評論社。
- 岡田泰男(2000)『アメリカ經濟史』慶應義塾大学出版。
- 小川孔輔(2007)『マーケティング入門』日本經濟新聞社。



- 奥野信太郎(1952)「眞珠帝國の老翁 志摩半島の王者, 九十五歳の現役社長御木本幸吉翁  
訪問記」『秋燈読本』文藝春秋。
- 乙竹あい(1993)『父, 御木本幸吉を語る』御木本グループ。
- 乙竹岩造(1950)『伝記御木本幸吉』講談社。
- 乙竹岩造(1948)『御木本幸吉』培風館。
- 乙竹宏(1974)『眞珠とダイヤモンド』同友館。
- 折原浩(2007)『マックス・ヴェーバーにとって社会学とは何か: 歴史研究への基礎的予備  
学』勁草書房。
- 温故一茂(2010)「近代日本社会と博覧会: 1877~1903 内国勸業博覧会を中心に」『人間  
社会学研究集録』第5号, 109-130頁。
- 粕谷誠(2005)「社史, 伝記, 回想録から一次資料にいたるまで」『リサーチ・マインド 経  
営学研究法』有斐閣。
- 加藤鉄彦編集(1963)『眞珠ハンドブック』眞珠新聞社。
- 加藤陽子(2007)『満州事変から日中戦争へーシリーズ日本近現代史5』岩波書店。
- 梶原勝美(2010)『ブランド・マーケティング研究序説I』創成社。
- 梶原勝美(2011)『ブランド・マーケティング研究序説II』創成社。
- 鹿島茂(2009)『新版 馬車が買いたい』白水社。
- 柏木隆雄(2020)『バリザック詳説』水声社。
- 門野重九郎(1956)『平々凡々九十年』実業之日本社。
- 株式会社ミキモト(1997)『御木本美隆の思い出』眞珠新聞社。
- 金沢英樹(1987)「横浜の博物館の活動: 横浜人形の家」『調査季報特集/博物館を考え  
る』, 94号, 横浜市。
- 北垣恭次郎(1941)「養殖眞珠發明の世界的偉人 御木本幸吉翁」『近代日本文化恩人と偉  
業』明治図書。
- 君塚直隆(2012)『ベル・エポックの国際政治』中央公論新社。
- 木山実(2015)「第213回産業セミナー 日本一の貿易港神戸が産んだ日本一」『セミナー  
年報』関西大学経済・政治研究所, 101-113頁。
- KILA 編集部・エディコム編集部(2008)『MIKIMOTO—ミキモト眞珠王とその宝石店100  
年』徳間書店。
- 草光俊雄・眞嶋史叙(2014)『シリーズ消費文化史 欲望と消費の系譜』NTT出版。
- 朽木ゆり子(2011)『ハウス・オブ・ヤマナカ東洋の至宝を欧米に売った美術商』新潮社。
- 朽木ゆり子(2021)「いま再び, 欧米で注目される山中商会」『目の眼』12月第543号, 目  
の眼。
- 國雄之(2010)『博覧会と明治の日本』吉川弘文館。
- 久米邦武(1878)『特命全權大使米歐回覽實記』(水澤周『現代語訳 特命全權大使 欧米回

- 覧実記 普及版 第5巻 ヨーロッパ大陸編 下』慶應義塾大学出版会，2008）。
- 久米武夫(1921)『ダイヤモンドと真珠』文祥堂。
- 久米武夫(1953)『寶石學』風間書房。
- 久米武夫(1963)『新寶石學』風間書房。
- 久留太郎(1987)『真珠の発明者はだれかー西川藤吉と東大プロジェクト』勁草書房。
- 桑原哲也(2007)「日本企業の国際進出 日本企業の国際経営に関する歴史的考察 両大戦  
間期, 中国における内外綿会社」『日本労働研究雑誌』第49巻第5号, 17-32頁。
- 源氏鶏太(1980)『御木本幸吉伝 真珠誕生』講談社。
- 研谷悦子・伊藤紀之 (1998)「モード雑誌にみるジュエリー(3)1850年代から60年代にか  
けて」『共立女子大学家政学部紀要』第44巻, 71-82頁。
- 甲賀忠一(2008)『物価の文化史事典』展望社。
- 講談社(1989)a『昭和二万日の全記録 第1巻 昭和への期待』講談社。
- 講談社(1989)b『昭和二万日の全記録 第2巻 大陸にあがる戦火』講談社。
- 講談社(1989)c『昭和二万日の全記録 第4巻 日中戦争への道』講談社。
- 小田部雄次(2006)『華族』中央公論社。
- 小林新二郎・渡部正吉(1959)『真珠の研究』技法社。
- 小林良彰(1981)「現代フランスにおける貴族階級の残存」『同志社商学』第33巻第3号,  
335-350頁。
- 小原博(1994)『日本マーケティング史ー現代流通の史的構図』中央経済社。
- 小松博監修(2015)『真珠辞典 真珠、その知られざる小宇宙』織研新聞社。
- 近藤和彦(2013)『イギリス史10講』岩波書店。
- 齊木乃里子(1998)「戦前の日本石鹸業界における資生堂のブランド戦略」『経済論叢』第  
162巻5号, 481-503頁。
- 齋藤通貴(2006)「社会階層とラグジュアリー・ブランド」『三田商学研究』第49巻第4号,  
163-177頁。
- 佐下橋容代(2015)「真珠から見る日米関係ー19世紀末からの日米開戦までの御木本真珠  
店の展開ー」一橋大学社会学研究科修士論文。
- 佐々木聡(2007)「戦前期のライオンの流通合理化」『日本的流通の経営史』有斐閣
- サワシュ晃子(2014)「20世紀初頭の英国における日本製輸出用キモノの流通と日英業者  
の相互交渉について」『デザイン理論 = Journal of the Japan Society of Design』  
第65巻, 15-29頁。
- 権塚純(2022)「明治40年のタイムマシン」『真珠新聞』伊勢新聞社。
- 色川大吉(1966)『日本の歴史21 近代国家の出発』中央公論社。
- 鎮目雅人(2002)「戦間期日本の経済変動と金融政策対応: テイラー・ルールによる評価」  
(ワークショップ「資産価格変動と政策対応--両大戦間期の日本の経験から」の模

- 様)『金融研究』第21巻,第2号,31-69頁。
- 四宮俊之(2000)「社史(書)編纂の目的と意義をめぐってーそれは何故に編纂されるのかー」『人文社会論叢』第4号,21-32頁,弘前大学社会科学篇。
- 芝孝夫(1990)「社史と企業文化」『社史の研究 龍谷大学社会科学研究所叢書VII』有斐閣。
- 柴田三千雄・樺山紘一・福井憲彦(1995)『世界歴史大系 フランス史 3 19世紀なかば～現在』山川出版社。
- 柴田三千雄・樺山紘一・福井憲彦(1996)『世界歴史大系 フランス史 2 16世紀～19世紀なかば』山川出版社。
- 柴田三千雄(2006)『フランス史10講』岩波書店。
- 島本実(2015)「流れの経営史:A・チャンドラーの理論発見的歴史研究」『組織科学』第49巻第2号,40-52頁。
- 社団法人日本真珠振興会(2007)『真珠産業史 真円真珠発明100年記念』真珠新聞社。
- 昭和教育出版社(1933)『養殖真珠の發明家御木本幸吉苦闘傳』昭和教育出版社。
- ジョン・ラスキン実行委員会(2000)『ジョン・ラスキン思索するまなざし』ラスキン文庫。
- 菅原晴(2009)「戦間期日本の経済政策と金本位制ー歴史的アプローチー」『国際経営論集』第38号,1-12頁。
- 菅山真次(2011)『「就社」社会の誕生』名古屋大学出版会。
- 杉山伸也(1989)「国際環境と外国貿易」『日本経済史3 海港と維新』岩波書店。
- 杉山伸也(2012)『日本経済史 近世ー現代』岩波書店。
- 杉山二郎・山崎幹夫・坂口昌明(1990)『真珠の文化史』学生社。
- 砂川幸雄(1998)『森村市左衛門の無欲の生涯』草思社。
- 鈴木康治(2011)「D.デフォーの奢侈論:ジェントルマン論からの再考」『経済学史研究』52巻2号,83-99頁。
- 角裕太(2021)「学び舎の風景⑥ 余白の競演ーグラフィティ(落書き)の熱量」神林憲雄・清水康洋・平野恭平(編)『経営学の開拓者たちー神戸大学経営学部の軌跡と挑戦』中央経済社。
- 関根仁(2004)「明治16年水産博覧会の開催」日本歴史学会編『日本歴史』吉川弘文館。
- 造幣局あゆみ編集委員会(2018)『造幣局のあゆみ 改訂版II』独立行政法人造幣局。
- 園田英弘(1997)「華族論」『日本研究16』国際日本文化研究センター,73-85頁。
- 大日本工業教育会(1917)「真珠のように」『發明家物語』大日本工業教育会。
- 大日本水産界(1898)『諾威万国漁業博覧会報告』大日本水産界。
- 大丸弘(2016)『日本人のすがたと暮らし 明治・大正・昭和前期の身装』三元社。
- 高木博司(1999)「日本近代の文化的保護行政と美術史の成立」田中淳・井出誠之輔・島尾新ら『語る現在,語られる過去:日本美術史学100年』平凡社。
- 高島克義(2000)「日本型マーケティングの分析視角」『日本型マーケティング』千倉書房。

- 高村秀三(1983)『MIKIMOTO SINCE1893』柏書店松原。
- 田川建三(2017)『新約聖書 本文の訳』作品社。
- 武居奈緒子(2005)「貿易商社の発生史的研究--明治・大正期の高島屋飯田を中心として」『産業と経済』第20号第2巻, 101-113頁。
- 田付茉莉子(1976)「貿易と商社の発展」小林正彬・下山浩一・杉山一男・梶井義雄・森川英正・安岡重明『日本経営史を学ぶ1 明治経営史』有斐閣。
- 立脇和夫監修(1996)『幕末明治在日外国人・機関名鑑 ジャパン・ディレクトリー第18巻 1896, 第19巻 1897』ゆまに書房。
- 田中隆之(2012)「戦前の「総合商社」形成と成立の条件」『総合商社の研究 その源流, 成立, 展開』東洋経済新聞社
- 田中真夕美(2009)「「見せびらかし」の社交とその変遷 : 19世紀末ニューヨーク有閑階級にみる」『ピューリタニズム研究』第3号, 36-45頁。
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房。
- 丹下孚(1986)『日本真珠産業論』真珠新聞社。
- 丹下孚(1993)『変貌する真珠産業 日本真珠産業論II』真珠新聞社。
- 丹野勲(2021)『日本の国際経営の歴史と将来』創成社。
- 露木宏(2019)『詳説 日本の宝飾文化史』東京美術。
- 露木宏(2020)『すぐわかる日本の装身具「飾り」と「装い」の文化史』東京美術。
- 鶴見俊輔(1930)「智運命 御木本幸吉」『私の哲学』中央公論社。
- 鶴見俊輔(編)(2007)『日本の百年1 御一新の嵐』筑摩書房。
- 寺崎新一郎(2013)「ラグジュアリー戦略の誕生とラグジュアリーブランドの概念規定の再検討」『商学研究科紀要』第77号,139-161頁。
- 戸井田正己(1992)『アンティークと20世紀ジュエリー』柏書店松原。
- 徳川夢声(1994)『問答有用III/財界編』深夜叢書社。
- 豊澤豊夫(1948)「日本真珠の光(御木本幸吉)」『祖国を興す發明二つ』学習社。
- 永井龍男(1986)『幸吉八方ころがし』文藝春秋(1963年筑摩書房)。
- 長沢伸也(2014)「監修者による解説」ドンセ ピエール『「機械式時計」という名のラグジュアリー戦略』世界文化社。
- 中根千枝(1990)「階級とアメリカ社会ー日本との立場の比較から」小川晃一・片山厚編『階級意識とアメリカ社会』木鐸社。
- 中村善吉編(1966)『貴金属宝石業界沿革史 宝石百年』若菜倶楽部。
- 中村隆雄(2012)『昭和史(上)』東洋経済新報社。
- 中島朋子(2019)「大正期を代表する装身具製造業者:村松万三郎、山崎亀吉、天野啓次郎、細沼浅四郎と東京貴金属品製造同業組合について」『東海大学紀要文化社会学部』, 第1巻, 1-29頁。

- 西田達昭(2005)「産業組織論の理論的系譜と規制緩和」『富山国際大学国際教養学部紀要』, 第1巻, 157-166頁。
- 日本社史研究所編(1984)『「会社史」入門』につかん書房。
- 貫茂人(2010)『歴史の哲学 物語を超えて』勁草書房。
- 農商務省(1905)『聖路易万国博覧会本邦参同事業報告第2編』農商務省(国会図書館デジタルコレクション)
- 野家啓一(2016)『歴史を哲学するー七日間の集中講義』岩波書店。
- 野口孝一(2020)『銀座, 祝祭と騒乱』平凡社。
- 野澤嘉哉(1931)「御木本幸吉」『運・鈍・根でいく』萬里閣。
- 野田貴子(1996)「御木本幸吉～人物像の変遷～」『PEARL MUSEUM-3《真珠博物館》の活動ニュース』御木本真珠島。
- 野村比加留(2004)「戦前の明治製菓におけるマーケティングに関する一考察」『関西大学商学論集』, 第49巻3号, 313-333頁。
- 橋本健二(1990)「階級社会としての日本社会」『現代日本の社会構造①社会階層の構造と過程』東京大学出版, 51-64頁。
- 畑瀬真理子(2002)「戦間期日本の為替レート変動と輸出--1930年代前半の為替レート急落の影響を中心に」『金融研究』, 第21巻第2号, 97-135頁。
- 花木宏直(2013)「明治中～後期の沖縄県における移民会社業務代理人の経歴と属性」『沖縄地理』, 第13号, 1-16頁。
- 浜田幸絵(2010)「戦前日本のオリンピック：コミュニケーションの政治経済学的視点から」『コミュニケーション科学』, 第32号, 133-156頁。
- 林茂(1967)『日本の歴史25 太平洋戦争』中央公論社。
- 林みちこ(2015)「1910年日英博覧会の両義性:「官製日本美術史」と「見世物興行」のあいだで」『藝叢：筑波大学芸術学研究誌』, 第30号 13-22頁。
- 林屋辰三郎(1965)「文献史料」『日本史研究序説』創元社。
- 林屋辰三郎(1975)「神と王の遍歴(1)ヤマトイ国以後」『日本史探訪 別冊 古代編II』角川書店。
- 樋口いずみ(2020)「博物館設立期における万国博覧会出版物とその意図に関する一考察 -1878年パリ万国博覧会を事例として」『早稲田大学大学院教育学研究科紀要：別冊』, 第27巻第2号, 13-23頁。
- 平野暁臣(2017)『万博の歴史 1851-1970』小学館。
- 平野恭平・三井泉・藤田順也(2021)「大学図書館蔵書の落書きから迫る学生たちの心性史～神戸大学経営学部の創設期を事例として～」日本経営学会関西西部会 11月例会報告資料。
- 平野光雄(2010)『精工舎史話 社史で見る日本経済史, 第45巻』ゆまに書房。

藤井信幸(2009)「御木本幸吉」『シリーズ情熱の日本経営史②世界に飛躍したブランド戦略』芙蓉書房出版。

藤田誠久・長沢康昭・小林袈裟治・芝孝夫(1990)『社史の研究 龍谷大学社会科学研究所叢書VII』有斐閣。

福德生命保険株式会社(1933)『福德かがみ昭和9年版』福德生命保険株式会社(国会図書館デジタルコレクション)。

風呂勉(1994)「戦前日本のメーカー流通経路政策「縦型特約店制」「販社制」の先駆形態」『大阪学院大学商学論集』, 第19巻3号, 31-46頁。

風呂勉(1995)「昭和戦時流通論の再検討－戦時における「マーケティング不在」の意味」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第20巻4号, 389-410頁。

報知新聞社(1930)「眞珠王御木本幸吉」『新人國記名士の少年時代』平凡社。

保坂浩広至(2015)『歴史から理論を創る方法』勁草書房。

細谷千博(監)(2000)『日英交流史1 1600-2000:政治・外交』東京大学出版会

穂積歌子・穂積重行(1989)『穂積歌子日記』みすず書房。

本城靖久(1983)『グランド・ツアー』中央公論社。

松井佳一(1965)『眞珠の辞典』北隆館。

松浦義弘(1996)「フランス革命期のフランス」『フランス史2』山川出版社。

松月清郎(2002)『眞珠の博物誌』研成社。

松月清郎(2005)「御木本眞珠店の海外進出」関昭郎・大橋紀生(編)『ジュエリーの歩み100年』美術出版社。

松月清郎(2017)「御木本幸吉と眞珠養殖」朴恵淑(編著)『三重学』風媒社。

松月清郎(2020)a「御木本眞珠店の装身具に見る西洋デザインの受容」穂葉昭江・松月清郎(監)『眞珠－海からの贈りもの』アートプラングレイ。

松月清郎(2020)b「眞珠博物館通信」『眞珠新聞』2020年3月11日。

松月清郎(2021)「眞珠博物館通信」『眞珠新聞』2021年8月1日。

松本三之助(2007)『日本の百年2 わき立つ民論』筑摩書房。

間々田隆(1942)『養殖眞珠の發明者御木本幸吉』日本出版社。

御木本幸吉(1905)「眞珠ものがたり」『こゝろの華』第9巻第5号,58-60頁, 竹柏會。

御木本隆三(1961)『御木本幸吉』時事通信社。

御木本美隆(1981)『御木本幸吉の思い出』御木本眞珠島史料編纂室。

御木本美隆追悼集刊行会(1997)『御木本美隆の思い出』眞円眞珠新聞社。

水澤周(2008)『特命全權大使米欧回覧実記5 ヨーロッパ大陸編下』慶應義塾大学出版会。

三吉明(1965)『キリストによる労働者』キリスト新聞。

宮地英敏(2004)「商社の成立と発展」『日本経営史の基礎知識』有斐閣。

宮本又郎(2014)「企業家学の系譜」『企業家学のすすめ』有斐閣。

- 村岡健次・木畑陽一(1991)「第一次世界大戦」『世界歴史大系 イギリス史 3-近代史-』山川出版社。
- 村田実(2020)『太平洋の鹽舟 小説・村井保固』双双編集。
- 村橋勝子(2002)『社史の研究』ダイヤモンド社。
- 目の眼「古美術の世界商社 山中商会在が広めた東洋の美」『目の眼』12月第543号, 目の眼。
- 守誠(2009)『ユダヤ人とダイヤモンド』幻冬舎。
- 森村敏己(1997)「フェヌロンの奢侈批判: キリスト教道徳と貴族イデオロギー」『社會學研究』36号, 105-154頁。
- 森村敏己(2015)「知られざる文人たちの奢侈批判:1782年ブザンソン・アカデミー懸賞論文」『一橋社会科学』7号, 53-74頁。
- 盛山正仁(2017)『我が国の真珠産業・真珠政策と真珠振興法』三省堂書店。
- 文部省(1947)『国語 小学校第五学年用 上』大阪書籍。
- 矢木明夫(1969)『身分の社会史』評論社。
- 柳川隆(2001)「産業組織論の分析枠組み: 新産業組織論と構造-行動-成果パラダイム」『神戸大学経済学研究年報』第47号, 125-142頁。
- 山口遼(2005)『すぐわかるヨーロッパの宝飾芸術』東京美術。
- 山口遼(2016)『ジュエリーの世界史』新潮文庫。
- 山口遼(2018)『ブランド・ジュエリー30の物語<改訂版>』東京美術。
- 山田篤美(2013)『真珠の世界史』中央公論新社。
- 山本敦(1992)「戦前の資生堂にみる日本的マーケティング・チャネルの形成」『産研論集』第9号, 151-159頁。
- ヤング M.D(1912)『邦文英人貿易名鑑 第1巻』東洋広告取次会社(国会図書館デジタルコレクション)。
- ヤング M.D(1916)『邦文英人貿易名鑑 第2巻』東洋広告取次会社(国会図書館デジタルコレクション)。
- 米川伸一(1976)「経営史」『社会経済史学の課題と展望』有斐閣。
- 米田翔平(2017)「奢侈論争とフランス経済学」『経済学の起源 フランス欲望の経済思想』京都大学学術出版会。
- 吉田光邦・園田英弘・日野永一(1986)『万国博覧会の研究』思文閣出版。
- 吉見俊哉(1992)『博覧会の政治学 まなざしの近代』中公公論社。
- 吉見俊哉(1993)「都市というフィールドに立ち現れる「文化変容」という視点」『別冊宝島社会学・入門』宝島社。
- 吉田富義(1988)『現代商品論』同友館。
- 吉村道男(2000)「日英宮廷交流史の一面-その政治的性格と非政治的性格」細谷千博(監)

『日英交流史 1 1600-2000: 政治・外交』東京大学出版会。  
米倉誠一郎(1988)「経営史学の方法論: 逸脱・不規則性・主観性」『一橋論叢』第 120 巻第 5 号, 678-692 頁  
渡辺かよ子(2003)「1904 年セントルイス万国博覧会における教育」『愛知淑徳大学論集』コミュニケーション学部篇第 3 号, 149-161 頁。  
渡辺かよ子 (2002)「1904 年セントルイス万国学術会議の分析: 参加者と分科会構成を中心に」『愛知淑徳大学論集』コミュニケーション学部篇 2 号, 155-168 頁。  
渡邊慎治(1908)「御木本幸吉君」『現代實業家月旦 天才乎人才乎』東京堂。  
渡邊雅男(2004)『階級 社会認識の装置概念』彩流社。

### ●関連社史及び調査書

株式会社ミキモト(2013)『ミキモトの広告にみる美の世界展図録』株式会社ミキモト。  
株式会社ミキモト(2014)『ミキモト真珠発明 120 周年記念: 輝きを紡ぐパールネックレス展図録』株式会社ミキモト。  
株式会社ミキモト(2015)『銀座から世界へ世界から GINZA へ: 銀座と共に歩むミキモト展図録』株式会社ミキモト。  
株式会社ミキモト(1974)「さろん・ど・みきもと」第 5 号, 株式会社ミキモト。  
創業 100 周年実行委員会(2008)『ミキモト装身具 100 年史—御木本金細工 100 年のあゆみ—』株式会社ミキモト装身具。  
御木本真珠発明 100 年史合同編纂委員会(1994)『御木本真珠発明 100 年史』株式会社ミキモト。  
御木本真珠発明 100 年史合同編纂委員会(1993)『輝きの世紀 御木本真珠発明 100 周年記念』株式会社ミキモト。  
御木本真珠島(1979)『御木本真珠島の歩み』株式会社御木本真珠島。  
御木本真珠島(1990)『真珠博物館』株式会社御木本真珠島。  
御木本真珠島(1991)『御木本真珠島 40 年の歩み 開島 40 周年記念誌』株式会社御木本真珠島。  
御木本真珠島(1994)『御木本幸吉記念館』株式会社御木本真珠島。  
横浜礼吉(1968)『御木本真珠 75 年の歩み』御木本真珠株式会社。  
経済産業省製造産業局生活製品課(2016)「平成 28 年度製造基盤技術実態等調査事業(真珠宝飾品に係る市場動向等に関する調査)調査報告書」経済産業省。  
水産庁漁業振興課編(1956)『真珠産業の現状と将来の方向』社団法人日本真珠振興会。  
全国真珠養殖漁業協同組合史編纂委員会(1964)『全国真珠養殖漁業協同組合史』全国真珠養殖漁業協同組合史編纂委員会。  
日本真珠振興会(2007)『真珠産業史 真門真珠発明 100 年記念』日本真珠振興会。



日本真珠輸出組合(1964)『真珠の歩み』日本真珠輸出組合。  
矢野経済研究所(2020)『2020年版宝石・貴金属市場年鑑<市場分析編>(概要編)』矢野経済研究所。  
神戸大学経済経営研究所 新聞記事文庫

## ●書簡

池田嘉吉銀座店書簡, 真珠博物館蔵。  
門野重九郎ロンドン書簡, 真珠博物館蔵。  
加藤虎之助書簡, 真珠博物館蔵。  
岸上鎌吉ロンドン書簡, 真珠博物館蔵。  
小林力彌ロンドン書簡, 真珠博物館蔵。  
斎藤信吉ロンドン・ブリュッセル・ニューヨーク書簡, 真珠博物館蔵。  
斎藤信吉熱海・東京書簡, 真珠博物館蔵。  
サミュエル・ジョーンズ,ロンドン書簡, 真珠博物館蔵。  
鈴木弥助大阪・神戸書簡, 真珠博物館蔵。  
瀬尾壽三ニューヨーク書簡, 真珠博物館蔵。  
御木本隆三ロンドン書簡, 真珠博物館蔵。  
ルシアン・ポール,パリ書簡, 真珠博物館蔵。  
和田新太郎ロンドン・パリ書簡, 真珠博物館蔵。

## ●新聞記事, 手記及び回顧録

加藤虎之助(1957)「御木本幸吉翁の欧米視察の旅に御伴して:加藤虎之助記録の複写」  
御木本幸吉史料編纂委員会事務局, 真珠博物館蔵。  
加藤虎之助(1963)『御木本主人様と私』, 真珠博物館蔵, (昭和38年夏に書かれた私本で,  
昭和41年の加藤虎之助の死後に製本されたとみられる)。  
真珠博物館蔵, 上田芳三(1968)「述懐記」真珠博物館。  
真珠博物館蔵, 加藤虎之助文書「ポール氏と御木本との干係」(年不明)。  
真珠博物館蔵, 座談会記録「明治, 大正, 昭和にかけて初期の真珠業界の動き」(作成年  
不明)。  
真珠博物館蔵, 斎藤信吉「御木本真珠店内規」(1911年1月16日)。  
真珠博物館蔵, 斎藤信吉「本店試算表」(1919年5月)。  
真珠博物館蔵, 斎藤信吉「工場経営意見書」(1919年6月6日)。  
真珠博物館蔵, 斎藤信吉「御木本金属工場組織」(年不明)。  
真珠博物館蔵, 菅原真吉「業界に貢献する御木本真珠店」(1961年1月, 未完成原稿)。  
真珠博物館蔵, 菅原真吉「業界に貢献する御木本金細工工場 其の一」(1961年1月原

稿)

真珠博物館蔵, 「スクラップブック 1: 明治 38 年～明治 40 年御木本真珠島」(作成年不明)。

真珠博物館蔵, 「スクラップブック 2: 明治 40 年～明治 41 年御木本真珠島」(作成年不明)。

真珠博物館蔵, 「スクラップブック 4: 明治 42 年～大正 2 年御木本真珠島」(作成年不明)。

真珠博物館蔵, 「スクラップブック 5: 明治 37 年～大正 8 年御木本真珠島」(作成年不明)。

真珠博物館蔵, 「スクラップブック 6: 大正 3 年御木本真珠島」(作成年不明)。

真珠博物館蔵, 「スクラップブック 7: 明治 43 年～大正 2 年御木本真珠島」(作成年不明)。

真珠博物館蔵, 「スクラップブック 8: 大正 15 年～昭和 9 年御木本真珠島」(作成年不明)。

真珠博物館蔵, 「略歴表 池田嘉吉, 加藤虎之助, 鈴木弥助」(年不明, 手書き記録)。

真珠博物館蔵, 「和田監査役録話」(1967 年 3 月原稿用紙手書き記録)。

御木本幸吉史料編纂委員会(1961)a「神戸光吉 上海御木本真珠店の回顧」真珠博物館蔵。

御木本幸吉史料編纂委員会(1961)b「まえがき 加藤虎之助記」真珠博物館蔵。

## ●WEB

BIRKS BIJOUX 1879 CANADA Homepage” About Bijoux Birks”

(<https://www.maisonbirks.com/>, 2020 年 10 月 10 日アクセス)。

Samuel Jones Pearls Homepage, ”our history” (<https://www.samueljonespearls.co.uk/>)

一般社団法人日本水路協会ホームページ「海図アーカイブ」

(<https://www1.kaiho.mlit.go.jp/KIKAKU/kokai/kaizuArchive/chief/index.html>)

一般社団法人日本真珠振興会ホームページ「パリ真珠裁判判決原文 1924 年 9 月」; 「パ

リ真珠裁判判決和訳及び注釈」『司法関連書籍』([http://jp-pearl.com/wp-](http://jp-pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm010_Pari-trial-20Sep1924.pdf)

[content/uploads/2018/01/adm010\\_Pari-trial-20Sep1924.pdf](http://jp-pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm010_Pari-trial-20Sep1924.pdf);[http://jp-](http://jp-pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm001_Pari-trial.pdf)

[pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm001\\_Pari-trial.pdf](http://jp-pearl.com/wp-content/uploads/2018/01/adm001_Pari-trial.pdf)

The British Museum Homepage, “Goldsmiths' & Silversmiths' Company” ,

(<https://www.britishmuseum.org/collection/term/BIOG70492>)

The City of London Corporation Homepage, ”London Picture Archive”, *London*

*Metropolitan Archives*,

[https://www.londonpicturearchive.org.uk/zoom-](https://www.londonpicturearchive.org.uk/zoom-item?i=312551&WINID=1617592780633)

[item?i=312551&WINID=1617592780633](https://www.londonpicturearchive.org.uk/zoom-item?i=312551&WINID=1617592780633), [www.cityoflondon.gov.uk/lma](http://www.cityoflondon.gov.uk/lma))

株式会社乃村工藝社ホームページ「パナマ・太平洋万国博覧会」『博覧会資料コレクショ

ン』([https://www.nomurakougei.co.jp/expo/exposition/detail?e\\_code=1324](https://www.nomurakougei.co.jp/expo/exposition/detail?e_code=1324), 2020

年 10 月 10 日アクセス)

株式会社 JTB ホームページ「JTB100 年の歩み」

(<https://www.jtbcorp.jp/jp/100th/history/> (2020 年 10 月 10 日アクセス)。

国立国会図書館(1908) *List of Jewels, Goldwares and Clothes,&., bought at Paris, France.*

国会図書館 デジタルコレクション  
(<https://dl.ndl.go.jp/titleThumb/info:ndljp/pid/10214583>)

銀座和光ホームページ「和光と時計塔の歴史」([https://www.wako.co.jp/clock\\_tower/](https://www.wako.co.jp/clock_tower/),  
2020年10月10日アクセス)。

公益財団法人渋沢栄一記念財団ホームページ「株式会社帝国ホテル」『渋沢栄一伝記資料』  
第14巻,

(<https://eiichi.shibusawa.or.jp/denkishiryu/digital/main/viewer.php?imgurl=140399h>)。

公益財団法人東京都歴史文化財団 東京都庭園美術館「第14回日本館」『アール・デコ博  
パヴィリオン訪問』

([https://www.teien-art-museum.ne.jp/archive/expo\\_artdeco/index.html](https://www.teien-art-museum.ne.jp/archive/expo_artdeco/index.html), 2020年10月  
10日アクセス)。

TIMEKEEPER 古時計どっとコムホームページ「時計会社の歴史 11. 服部時計店営業一  
覧, 明治35年9月16日」([http://www.kodokei.com/ch\\_013\\_9.html](http://www.kodokei.com/ch_013_9.html), 2019年10  
月20日アクセス)。

天賞堂ホームページ「140年の歴史」

(<https://www.tenshodo.co.jp/about/history/tabid/69/Default.aspx>, 2020年10月  
10日アクセス)

真珠博物館ホームページ「館長のページ」([http://www.mikimoto-pearl-  
museum.co.jp/museum/blog\\_archive/index.html](http://www.mikimoto-pearl-museum.co.jp/museum/blog_archive/index.html), 2020年10月10日アクセス)。

## 謝辞

本研究は、株式会社御木本真珠島の真珠博物館館長松月清郎先生との出会いがなければ遂行することができませんでした。真珠博物館には御木本ならびに真珠の歴史に関する膨大な史料が残されており、松月先生によって整理された史料を閲覧させていただくことで本論文を仕上げることができました。本研究ではずいぶんと図書を揃えましたが、とても手に入らない図書が多くあります。研究にあたり真珠博物館に所蔵された多くの図書を利用させていただきました。本研究の中心的史料の書簡については、本文でも述べたとおり松月先生の手によって翻刻されたもので、この史料を読み説くことで研究を完成することができました。松月先生は宝飾文化史をはじめとして文学や歴史を含めて幅広い見識をお持ちで多くの著書があり、訪問する毎にご提供いただく史料から、毎回の発見がありました。特に松月先生が2016年に古書店で発見された御木本海外支店のパンフレットから本論の確証をもつことができました。本稿の完成をたいへん喜んでいただき、後のリファレンスに間違いがあってはならないと表や脚注の人名地名まで校閲をいただきました。

御木本真珠島への訪問は30回以上に及び、その度に研究の場を提供いただき、私の如き研究者を誠に温かく迎えていただきました。株式会社御木本真珠島取締役の紫原昇様、経営企画課長の井上達夫様、ダグラス・クリストファー様、販売部部長の中村誉様、ミキモト真珠島の皆さまに深く感謝申し上げます。鳥羽は風光明媚な多島湾の素晴らしい場所で、私の生まれが三重でもあり、鳥羽のここから日本初のラグジュアリー・ブランドが世界に向かったという少し感傷的ですが、鳥羽への訪問が楽しみとなっていました。

株式会社ミキモト参与の赤松蔚先生は、1966年に東京水産大学を卒業後ミキモトに入社された方で、まさに養殖真珠の字引のような方で著書も多く、真珠についていろいろと教わりました。また、ミキモト本社のミキモト・ライブラリーには久米武夫が収集した図書やメモが残されており、幾度も訪問し閲覧させていただきました。第3章の着想は久米武夫の研究痕跡にあります。帰りにはミキモトの図書までいただき誠に感謝しております。出張の折に銀座4丁目本店にも何度も訪問させていただきました。ラグジュアリー・ブランドとしてのその接遇の素晴らしさに深い感動を得ました。

本研究のそもそものスタートはラグジュアリー・ブランドにあります。私は1985年にラグジュアリー・ブランド業界に入りました。当時の市場規模は小さく、私なりには戦後の先駆的商人となったのは卸売業では三喜商事の堀田一、小売業ではサンモトヤマの茂登山長治郎、西武百貨店の堤清二と思っています。当時の業界の中心となっていたのはインポートを専門に扱う伝統的な卸売業でした。その卸売業者も小

売展開を始めます。私が所属していたのは三喜商事が扱う 1851 年創業の BALLY(バリー)で、翌年の 1986 年に大阪に出店するヒルトン・ホテルの商業施設内に路面店を出しました。前の店舗には 1854 年創業 Louis Vuitton(ルイ・ヴィトン)、通路を挟んで 1837 年創業の HERMES(エルメス)が出店しました。ルイ・ヴィトンの売場面積はバリーに比べて 3 倍もありませんでしたが、売上は 20 倍以上ありました。疑問の始まりは、この違いはなぜかということでした。その後のバブル経済の崩壊後はラグジュアリーを始め、日本の企業全体が価格破壊に巻き込まれ苦戦を強いられました。ルイ・ヴィトンやエルメス、シャネルのようなブランドは売上を伸ばしていきます。再び、これらのラグジュアリー・ブランドにおこる現象はなぜかという疑問でした。ラグジュアリー・ブランドのマーケティングは、他の一般的に知られるマーケティングとは異なるように思います。

1994 年に神戸大学の加護野忠男先生のご指導をいただきながら、これがラグジュアリー・ブランド・マーケティングの核心かなと思える内容を修士論文に仕上げました。2000 年を過ぎても世界のラグジュアリー・ブランドにとって日本人は大切な中心顧客でした。今思えば、私の昼夜のないブランド・マネジメントのオペレーションの苦闘はグローバル・チャネル対応の問題のなかにあったと思います。2005 年にバリー・ジャパン社を退職してからも 2012 年までバリー・スイス社の委託をうけバリーとは DFS ビジネスで関わっていました。2013 年から再び神戸大学の栗木契先生のご指導のもとでラグジュアリー・ブランド研究を進めます。長い時間がかかって、すでに戦前に御木本が日本初のラグジュアリー・ブランドを構築していたことに気がつき、御木本のグローバル・チャネルの歴史研究に向かいます。御木本はすでにこのオペレーション上の問題に向き合っていたのでした。グローバル・チャネルの問題対応の糸口は、戦前の日本の足元にあったということでした。

再び研究をはじめて 10 年の紆余曲折、ブランド論、イノベーション論、奢侈論、消費文化論、社会階層論、西洋史、経済史、企業家論、経営史等々を流浪するあいだに多くの先生方からご支援をいただきました。加護野忠男先生の門下生の加護野研究会を始め、石井淳蔵先生の門下生の石井・栗木研究会での報告で多くの先生方からコメントをいただきました。加護野研究会では的外れな報告にもかかわらず、加護野先生からは独特のユーモア溢れるご示唆と励ましをいただき、石井淳蔵先生門下生の石井・栗木研究会では、石井先生から「歴史はいいですよ」と激励をいただきました。ひどい内容の発表によくも我慢して聞いてくださったものだと思います。コロナ禍で 2019 年末から開催されなくなった研究会にかわり、日本商業学会関西部会、企業家研究フォーラム、ファミリービジネス学会、日本マーケティング学会の報告で多くの先生方から多々コメントをいただきました。厚くお礼申し上げたいと思います。

また、本研究はバリー社を通じて知り合った多くの人々との討議やその他の仕事を

通じて知り合った多くの方々とのコミュニケーションを通じて、さまざまな点で着想をえています。インタビューでは、三喜商事代表取締役会長の堀田一様には戦後直後からの日本のラグジュアリー市場開拓の状況をお聞きしました。レクサス・ブランドマネジメント部部長の高田敦史様は、日本市場でのレクサス立ち上げからみられた方で、ご多忙にもかかわらず長時間にわたり何度もインタビューに応じていただき、日本ブランドのラグジュアリー開発について示唆をえました。オルファ株式会社の企画部岡田将生様、商品開発部の渡邊俊之様とのインタビューからは、オルファ・カッターの発明からアメリカ市場への展開だけでなく、明文化された理念なくとも組織内に宿る創業からの理念について発見がありました。株式会社矢野経済研究所取締役の池内伸様とは同社が1989年に「インポートブランド年鑑」の調査をはじめからの知り合いで資料にも協力いただきました。バリー社での同僚でもあるストラマネジメント株式会社代表取締役のヴァネル・アルベル様からはプラダ、フェラガモのジャパン社の立ち上げ初期からの状況について、ショパール ジャパン株式会社代表取締役のトーマス・ドペリ様からは古い歴史をもつ宝飾ブランド業界でショパールは比較的歴史の浅く、そのなかでラグジュアリー・ブランドを確立したところで、リーバイ・スト劳斯 ジャパン株式会社代表取締役齋藤貴様からはリーバイスをラグジュアリーにトレーディング・アップしていくところで、逆にヴァレンティノ ジャパン株式会社代表取締役のロルフ・カンブリ様からはラグジュアリーをトレーディング・ダウンしていくところで、ラグジュアリーの拡大とそのマーケティングに示唆をえました。その他、実に多くの実務家の方にインタビューの時間をいただいております。本稿での直接の記述はありませんが、本研究にアプローチしていく上でさまざまな視点と着想の示唆となっています。

所属と役職はインタビューのときのものです。三喜商事会長の堀田一様に本稿の完成をお伝えしたときにはすでにご逝去されておりました。生前のご報告に間に合わなかったことが悔やまれます。謹んでご冥福をお祈り致します。

最後に、本研究を通じて素晴らしい先生方に出会うことができ、ご指導を賜ることができましたことにお礼を申し上げます。この研究を始めなければお目にかかることができなかつた先生ばかりで、研究を通じて様々な知見を得ることができました。これは何よりも大きな喜びであり財産と思っております。

深い感謝を申し上げる次第です。

2022(令和4)年1月

杉林 弘仁