

東急ハンズの誕生¹と浜野安宏

——ストア・コンセプトの設計——

加 藤 健 太

The Birth of Tokyu Hands and Yasuhiro Hamano:
Store Concept Design

Kato Kenta

Summary

This paper focused on Tokyu Hands Inc. to discuss the birth process of a novel retail shop in terms of store concept.

The analysis showed the following results. The store concept “reinstatement of handwork”, which is the business base of Tokyu Hands, was the product of collaborative work between Hamano Institute Co., Ltd and the planning staff of Tokyu Hands. The concept contains their criticism and soul-searching about the trend pursuing material wealth, which is the leitmotif of Yasuhiro Hamano, representative of the Hamano Institute. Hamano considers every product as “living information” and tries to find the *raison d’être* and roles of a company in proposition of new lifestyle. And the proposition of lifestyle was put at the center of the store concept of Tokyu Hands.

Thus, it is clear that the use of external resources, Hamano and his company, have largely contributed to the success that Tokyu Hands could initiate the novel store concept despite a Subsidiary company under Tokyu Land Corporation, a company in other business field.

1 課題と視角

近現代日本の流通業界におけるドラスチックなイノベーション、言い換えれば、業態革新のほとんどは欧米とりわけ米国からもたらされた。スーパーマーケットしかり、コンビニエンスストアしかり、である。それらは時に日本的な変容を遂げながら、そして主役の座をめぐって激しい競争を

¹ ここでの「誕生」は、実験店舗第1号店の藤沢店のオープンではなく、新事業に「東急ハンズ」という名称が付けられ、運営主体として株式会社東急ハンズが設立されたことを指す。

繰り広げながら社会に受容されてきた。この歴史を動かす1つの要因は、中内功や鈴木敏文といった企業家・経営者であり、研究者は彼らの哲学・思想と実践を追跡し、少なくない業績を積み上げている²。確かに、彼らは独自の哲学・思想を創り出し、それを実践する情熱と行動力を併せ持ち、われわれの関心を惹きつけてやまないヒトとしての面白さと魅力を備えていた³。しかし、バブル崩壊後の長期不況を踏まえて、流通業者の歴史を描く場合には、従来とは異なる分析対象と視角を用意しなければならないように思われる。

安定成長期以降の流通史の分析に際して、これまで注目されたのはもっぱらコンビニエンスストアであり、専門店については家電量販店やドラッグストア、衣料品販売店が言及されたに過ぎない(石井 [2003] 248-251ページ、石原・矢作 [2004] 240-243ページ、須永 [2005] 212-220ページ)。とはいえ、新たな流通企業を対象にした研究もないわけではない。「雑貨業というユニークな業態を創造」したサザビー(松井 [2005])、「独自の小売コンセプト」に基づく店舗づくりで成長したドン・キホーテ(畢 [2005])、「中古本のコンビニエンスストア」というサービス・コンセプトを掲げて、中古書店チェーンの全国展開に成功したブックオフコーポレーション(藤川・吉川 [2007])など、いくつかの事例分析がなされている。いずれも独自のストア・コンセプトを持ち、サービスの差別化を実践した興味深い企業である。しかし、人的資源の点で視線が向けられるのは鈴木隆三(サザビー)や安田隆夫(ドン・キホーテ)、坂本孝(ブックオフコーポレーション)といった創業者であり、その意味で既存の企業者史研究の域を脱していない。

以上の研究史を踏まえ、この論文では、東急ハンズを取り上げて、「これまでの世の中にはない物販店」がどのようなプロセスを経て誕生したのかという点に考察を加える。その際、トップマネジメントではなく、“コンセプト・メーカー”に分析の焦点を合わせる。

“コンセプト・メーカー”はひとまず、小売店の目指す方向性、すなわち「誰に、何を、どのように売るか」を規定するストア・コンセプト(店舗の基本概念)を創り出したヒトないし組織と定義しておく。小売業者は、このコンセプトに基づいて店舗を設計し、店内をレイアウトし、品揃えをし、販売促進活動を行い、接客サービスを提供する。こうした一連の事業活動が消費者にきちんと伝えられれば、ストア・コンセプトに対する共感を呼ぶことができるし、ひいてはリピーター(ファン)の獲得もできるかもしれない。コンセプトが明確でなければ、メッセージ性かつ一貫性のある事業活動は難しく、消費者の共感を得ることに失敗するだろう。その意味で、“コンセプト・メーカー”はきわめて重要な役割を担うのである。

ところで、東急ハンズの設立母体が、異業種の東急不動産という小売業の「素人」であったことはよく知られている。そして、“コンセプト・メーカー”の浜野安宏を含めた従来の議論は、「素人」だからこそ成功したという点を強調してきた。たとえば、片山又一郎と岡本正耿は、数少ない東急ハンズの“研究書”の中で次のように述べている。

2 たとえば、川辺 [1994]、古川 [1998]、矢作 [1998]、高岡 [2001]などを参照。

3 中内を語るうえで、佐野 [1998]は必読文献であり、彼の哲学は中内 [1969]で詳しく論じられている。鈴木敏文に関しては鈴木 [2008]を挙げておく。

「素人であるからこそ成功した。流通グループではなく、不動産出身の素人が試行錯誤を重ねながら愚直に努力した結果がハンズである。この企業のサクセスストーリーを語るとき、必ず出てくる発展要因である。——中略——目的志向で効率を重視する流通産業ではなく、過程重視の商いの原点に立つというゆき方も、業界の常識にとらわれず、素人としての暗中模索を続けたことの成果であったろう。」（片山・岡本 [1986] 72-73ページ）

本稿もこうした見立てを否定するわけではない。だが、ビジネスとして成功したのであれば、「暗中模索」という表現によって、「素人」たちが小売業の新しい姿をただ闇雲に探し求めたというイメージを与えるのは適切ではないだろう。「素人」だからこそという点だけでなく、「素人」であったにもかかわらず成功した要因も重視すべきと考える⁴。その際、東急ハンズが外部の経営資源を積極的に活用した点に注目したい。仮に、東急不動産の中に小売業に進出し店舗運営を手掛ける資源が十分に蓄積されていなかったとすれば、不足する資源を何らかの形で補完しなければならないからである。

この論文で取り上げる浜野安宏と浜野商品研究所こそ、ここでいう「外部の経営資源」にはほかならない。東急ハンズ・プロジェクトにおける同研究所の担当業務は、企業戦略構想、土地利用計画、開発コンセプト、店舗基本構想、商品基本構想、マーチャンダイジング指導、店舗ネーミング、ストアマークデザイン、サインボードデザイン、店舗レイアウトデザイン（藤沢店、二子玉川店）、総合コンサルティングなど多岐にわたり、その多くは東急不動産に欠ける能力であったと推察される（株式会社浜野商品研究所 [1981] 139ページ）。

そこで次節で東急ハンズ構想が固まっていく過程を追跡した後、3では、浜野安宏の思想の検討を通して、東急ハンズ独自のコンセプトを生み出した理論的背景（バックボーン）を明らかにしていきたい。

2 東急ハンズ構想

（1）渋谷の変容—前史—

東急の時代

東急ハンズの誕生を歴史的な文脈に位置づけるうえで、渋谷という街の変容を追跡する作業は欠かせないとする。周知のように、「東急城下町⁵」と呼ばれた渋谷は、1968年の西武百貨店渋谷店と渋谷 PARCO のオープンを契機に大きく姿を変える。言い換えれば、それ以前の渋谷開発の中心的担い手は間違いなく東急⁶だったのである。この点は、戦後の東急グループを率いた五島昇が、

4 片山と岡本も、「素人」である点に「ならばもう一つの要因」として、「東急グループという大資本の存在」を挙げている（片山・岡本 [1986] 73ページ）。

5 この言葉は複数のビジネス書で使われている（辻 [1984] 211ページ、菊池 [1984] 129ページ）。

6 この場合、東急は東急電鉄を中心に、東急百貨店、東急不動産など複数の傘下企業を擁するグループを指す。

芸妓たちから「^{しがたにむら}渋谷村の村長」として慕われたことにも示されている（高島ほか [1990] 254ページ）。第2次世界大戦後における渋谷開発のポイントは次の通りである。

1つ目のポイントに、東急電鉄の手による渋谷復興の第1弾として、1954年11月に竣工した東急会館の建設と56年11月竣工の東急文化会館の建設が挙げられる。前者は、東横百貨店の拡張や東横ホールの設置と連動しており、後者は、4つの映画館と天文博物館「五島プラネタリウム」を含む「一大娯楽・文化施設の殿堂」とされたから、いずれも文化の発信地という意味合いを付与された。加えて、東急文化会館と東横百貨店との間に跨道橋を架けて、国鉄渋谷駅によって分断されていた宮益坂側と道玄坂側の間に「渋谷総合駅」を貫く新しい連絡路を完成させた。これらの開発により、渋谷駅東口は急速に整備されることになった。

2つ目は、1965年開業の渋谷東急ビルである。これは、オフィスとショッピング、飲食を擁する大型複合ビルであり、終業とともに消灯になるオフィス主体では渋谷の発展を阻害しかねないとの考えの下、地下1、2階と地上の3、4階に店舗街、9階に飲食街を配置するといった具合に「できるだけのスペースを店舗」に充てたビルであった。東急はこの渋谷東急ビルの成功を受けて、1968年10月に自社初の全館ショッピングビルとなる蒲田東急ビルを開業、翌69年1月には赤坂東急ビルの着工に乗り出したのである（東急不動産株式会社総務部社史編纂チーム編 [1973] 258-259、264-281ページ）。

西武の攻勢

このように、東急の資源が渋谷以外の地区へと分散しつつあった1968年4月19日、西武百貨店渋谷店がオープンする。重要なのは、この店舗が従来の百貨店とは異なる“色彩”を帯びていた点である。

それは、先進的なイメージ戦略をとったことと積極的に文化催事を手掛けたことの“成果”といえる。前者については、外部のクリエイターを動員してデザインコミッティーを組成した。その具体的な取組みとして、物販スペースに向かない中2階に設けられた「カプセル」が挙げられる。このショップは、倉俣史朗デザインのサイケ調のインテリア、若手デザイナーのアバンギャルドなファッションで注目を集め、山本寛斎や菊池武夫、花井幸子といった後にファッション業界をリードするデザイナーが「ここへ出品・販売をして社会的評価を受け、大きく育っていき」く“孵化器”の機能も果たしたとされる。後者に関しては、「渋谷駅ビルの東横百貨店から、観客を吸収することが相つぐイベントの直接的な動機の一つ」といわれるように、東急を意識した取組みであり、また、西武百貨店が渋谷に欠けていた文化を担うという“使命感”に基づく事業展開でもあった。

しかし、この渋谷店は「開店後一年ばかりは壮大な実験店舗の感を免れ」ることができず、業績は芳しくなかった。その理由は「販売員の基礎訓練の不足と品揃えの問題」に求められるが、ここでは、「東急の根拠地とでもいべき渋谷に食い込むことは、予想以上に困難であった」との指摘に注目したい（由井編 [1991a] 291-298ページ）。

五島昇は、西武の渋谷出店について、「競争のないところに発展はない、競争を制限するような法律（百貨店法＝引用者）は悪法だ」との「持論からして反対するわけにはいかな」かったと回顧しているが（五島 [1990] 11ページ）、ホームグラウンドである渋谷の地で負けはしないという自信があったのかもしれない。

ただし、「あまりに先進的であった」渋谷店が、「西武百貨店の『イメージ核店舗』として新時代を切り開いていくうえで大きな役割を果たした」ことは間違いなく、1970年代に入ってから徐々に業績を回復させていった（由井編 [1991a] 298ページ）。五島が、西武百貨店の開業後「しばらくは苦しかった」と振り返ったことは、この点を指しているのであろう⁷。

西武の渋谷進出の象徴は、西武百貨店よりもむしろ1973年6月14日の「ファッションと文化の館」である渋谷PARCOの開業かもしれない。その特徴としては、イメージ戦略が真っ先に思い浮かぶだろう。PARCOは「都市型のショッピングセンター」をめざし、フロアごとにテーマを設定したうえで、テナントを選定した。テナント各社が自らのイメージを訴えると全体的な統一感、あるいは明確なアイデンティティを打ち出すことができない。したがって、「パルコを主体に統一的なファッション感性を訴求」するために積極的なイメージ・キャンペーンを展開しなければならなかった。紙幅の都合上、詳しくは論じられないが、石岡瑛子や長谷川好男、高杉治朗などをアートディレクターに起用し、「モデルだって顔だけじゃダメなんだ。」（石岡、1975年）や「死ぬまで女でいたいのです。」（長谷川、1975年）といったコピーと洗練されたデザインで1970年代半ば以降の「広告界をリードした」のである（由井編 [1991a] 440-441ページ、由井編 [1991b] 200-202ページ）。

もう1つ、社会的な認知度を高めるために、劇場をキイにした点にも目を向けたい。西武劇場（のちにPARCO劇場と改称）は、PARCO本体に先立ってオープンし、1974年初上演の「ショウガール」（木の実ナナ・細川俊之主演）をはじめ、多くのヒトを引き付けてPARCOの支持者拡大に寄与した。こうした文化活動も、堤清二率いる西武流通グループを特徴づけている（由井編 [1991b] 197-199ページ）。

より重要なことは、西武百貨店やPARCOといった店舗の先進性ではなく、それらが渋谷という街のあり方を大きく変えた点にある。

無名だった通りは、PARCOの名にちなんで公園通りと名づけられ、井の頭通りからPARCO裏へと上る坂道はスペイン坂と呼ばれるようになり、「都市における坂道というある意味マイナス要素をプラスに転換」することで、「繁華街シブヤ」を形づくっていく。「すれちがう人が美しい—渋谷—公園通り」というコピーを掲げたPARCOはその“創始者”となった（西村 [2010] 49-52ページ）。そして、こうした渋谷（宇田川町界隈）の変貌は、東急にとって、好敵手の躍進を予感させたであろうが、同時に事業機会にも映ったのである。

7 この文は「双方が競って業績を伸ばした結果、渋谷はにぎやかな町に変わっていった」と続くが（五島 [1990] 11ページ）、西武の渋谷進出は渋谷のエリア開発を促進したのである。

(2) 事業構想—「これまでの世の中にはない物販店」—

東急ハンズ構想⁸は、東急不動産が渋谷区宇田川町の社有地をどのように利用するかという課題に対して解決策を出す中で生まれた。この土地はブームに沸く1972年8月に高値で取得されたのだが、その後の金融引締め政策にともなう不動産市場の低迷により、“塩漬け”状態に陥ってしまう。当時、この社有地は、駅前から500mも離れており、坂が多く、区役所やNHK、渋谷公会堂くらいしか目的地もなく、人通りの少ない立地であった（東急不動産株式会社社史編纂委員会 [1984] 165ページ）。同社は1973年5月から暫定的に駐車場として利用しつつ、隣接地を10月に追加買収し、地形を整えていく。

1974年に入って、利用計画が本格的に検討されるようになる。上記のように、PARCOのオープンを契機に、街の姿は変わりつつあった。正確な時期は不明だが、まず「西渋谷ビル（仮称）計画」と呼ばれる商業ビルの建設計画が立てられた。次いで、9月作成の「渋谷区宇田川町所在土地利用計画について」では、「西渋谷ビル」をブティック中心の物販（1、2階）、飲食店（3、4階、地下1階）、およびビジネスホテル（5～10階）から成る複合ビルにすることを企画していた。この企画案の報告を受けた松尾英男専務は、担当者に対して直営での利用を再考するよう指示し、赤坂東急プラザのアン・インターナショナルという高級ブランドの衣料品販売店を参考例にあげた。そして、この店を訪問した企画スタッフは、オーナーから衣料品ではなく住宅関連商品を中心とした方が面白い店が作れるのではないかと、銀座・伊東屋を見学してみてもどうかとのアドバイスを受ける（社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 4-9ページ）。

伊東屋は1904年に初代・伊藤勝太郎が銀座3丁目に開業した和漢洋文房具店の老舗である。同店は1973年3月、本店の地下1階から地上4階と売り場を拡張するとともに、2階フロアにホビー商品を導入する。このホビー売り場によって、伊東屋は「生活を楽しむ時代を先駆けた」のであり、それは「世間の話題」にもなったのである。ここで同店が「ホビー好きの男性」を顧客ターゲットに設定し、日曜大工道具ではなく、「細工道具」の販売の方針に掲げた点に関心を向けたい。それは、1フロア100坪という制約条件による面もあったが、結果から見れば、石油危機後の不況下でホビー商品の強さを見せつけ「関係者の熱い注目を集めた」とされる。

この点について、社史は、伊藤恒男社長（3代目）が『月刊 文具と事務機』（1975年7月号）のインタビューの中で、「細工道具は、大具道具からみたら一けた道具は小さく、そのかわり一けた精度が高い。価格がいい。こういう判断は自分の店をよく知りつくしているからこそ出たといえるでしょうね」「不況になるほど、大きな料理屋がさびれ、すき焼屋が流行り、もっと不況になればおでん屋が流行る。今までゴルフに月二回ぐらい行っていたひとが、もしホビー保菌者であれば、一万円の帆船のキットを買えば半年間も楽しめる」と語った様子を紹介している。ここに出てくる「ホビー保菌者」とは、伊藤社長が「細工道具」とともに生み出した新語である。伊東屋は、帆船ホビーとして、部品を英国、フランス、スペイン、図面をイタリア、キットをイタリア、フランス、

8 「東急ハンズ」という名称に決まるのはかなり後のことである。

スペインといった具合に欧州各地から「金に糸目はつけず高級品を輸入」したというから、「ホビー保菌者」のお眼鏡に適った商品を買っていたのだろう。こうしたこだわりは、（高級品という点で少し異なるものの）企画スタッフにとって大きなヒントになったのである。それは「東急ハンズ—中略—開店のお手本のひとつは“伊東屋ホビー”であったといわれる。」との社史の記述にも示される（「銀座伊東屋百年史」編集委員会 [2004] 173-175ページ）。

企画スタッフは1974年12月、伊東屋の伊藤恒男社長と会談する。そこでのやり取りは不明である。ただ、文房具は「モノをつくるための道具や材料である」という発想から同店で進められていた品揃えに着想を得たといわれる。さらに、1973年に余暇開発センターが実施した行動調査で、レジャー活動として日曜大工や園芸・庭いじりを体験した男性が多かったという結果からヒントを得て、DIY (Do It Yourself) 店にも関心を払うようになった。

しかし、注意すべきは、企画スタッフが「単なる DIY 店でないことを確認し合」い、「これまでの世の中にはない物販店」という新しいイメージを作り上げようとしたことである。それは、1975年2月に「西渋谷所在土地利用計画Ⅱ—新しい業種構成の可能性の検討」という計画書にまとめられた。そこでは、「新しい業種イメージとして、住生活関連、DIY、プリコラージュ」をあげ、目指す方向性をハウジング、インテリア、ホビーに設定、そして、ホンモノ商品、生活向上のための商品、ワンストップ性を強調する品揃え、衝動買い需要にも対応できる商品展開、楽しさの演出、既存の領域やルートのすきをつく、の6つをキーワードに掲げた（社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 9、12-13ページ）。

このように、企画スタッフは、伊東屋やDIY店を参考にしつつ、独自に新しい業種のイメージを作り上げていった。それは「これまでの世の中にはない物販店」という野心的な試みであったがゆえに、東急不動産内部の（情報を含む）経営資源ではこれ以上の具体化は困難であったと考えられる。だからこそ、構想を固めていくにあたっては、浜野安宏と浜野商品研究所という外部の経営資源を利用することになるのである。

（3）コンセプト⁹としての「手の復権」

東急不動産の企画スタッフが発案した「これまでの世の中にはない物販店」という漠然としたイメージを、東急ハンズとして具現化するうえで、“コンセプト・メーカー”の浜野安宏と彼の主催する浜野商品研究所（商品研）は欠くことのできない役割を担った。商品研は1971年5月発行の「企業概要」の中で、「我々はきわめて超微な専門的創造と、きわめて多角的な全体認識の中で、全ての商品を通じて『ニュー・ライフ・スタイル』への手がかりを研究開発し、商品を越えて商品を社会生活における積極的な存在とさせるべく、トータルな活動を続けています。」と事業内容を解

9 浜野安宏は、コンセプトを「社会、文化、文明、市場、人間の意識、感覚の流動状況を一言またはショート・センテンスでいきるスローガン」であり、「マーケティング全域、すなわち状況認識、市場把握、商品開発、マネージメント、販売促進、広告、宣伝の全体をカバーし、そのどれにもよりどころとなる基本概念」と定義している（浜野 [1970] 157ページ）。後者の捉え方は、この論文で使われるストア・コンセプトに近い。

説している（浜野 [1971] 180-181ページ）。一種のコンサルティング会社である。では、企画スタッフと商品研の代表である浜野はいかにしてめぐり逢ったのか。社史には次の記述がある。

「新事業のイメージを固めている過程で、企画スタッフは、浜野安宏（浜野商品研究所代表）の著書『質素革命』と出会い、その内容に共通部分を感じ、事業構想の理論的背景を固めるために、早速コンタクトをとった。

話し合いのなかで、これまでの経緯が詳しく説明され、新事業イメージをより具体化するため、浜野商品研究所に新事業イメージのアドバイザーとしての業務委託をすることになった。」（社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 14ページ）

この引用文のとおり、企画スタッフは『質素革命』に触発されて浜野に白羽の矢を立てたのである。業務委託に際しては、企画スタッフが浜野商品研究所の意見をそのまま受け入れるのではなく、「対等の立場」で作業を進めることを条件に、両者の「共同研究」という形式を採用し、メンバーも同じく7人ずつ参加した。そして、スタートから1ヶ月後の1975年4月、研究成果「TOKYU HI STORE—イメージ構想—」が松尾英男専務に報告された。この報告書は序文で「手の復権」を掲げ、「手」をキーワードにして計画の意義を訴えた。

「この店は、手を通じて、新しい生活のありさまを創りだそうとする、新しい文化、あるいは生活の提案者をめざすものである。本来、手の素直な延長であった道具を、今一度人間の手の中へ回帰させるべく、生活の道具と人間のコミュニケーションが始まっている。——中略——今必要としている事業は、生活の仕方を創造し、売っていくことである。——中略——この店を通じて、東急不動産が開発する空間に生命を与え、生活の質と人生の価値の向上により貢献できる、トータルな生活産業としての企業イメージを確立しようとするものである。」（社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 14-15ページ）

引用文の後半では、不動産開発事業との間で相乗効果を発揮するであろうこと、言い換えれば、本業にプラスの作用を及ぼすことを強調している。東急不動産内で事業計画を通すプロセスで作成された報告書であるから、そうした内容を盛り込むことは当然なのかもしれない。

ただ、当時の東急不動産が、「トータルな生活産業」という方向性を明確に打ち出していたわけではない。同社は1970年以降、住環境の維持向上に向けて、ショッピングセンターなど日常生活に直結した施設を含む地域開発を手掛け、「宅地開発業をベースとして生活便利施設を整備し、コミュニティづくりを進めてきた」と振り返っている（東急不動産社史編纂委員会 [1994] 20ページ）。しかし、街づくりに関して、「単なるベッドタウン」ではなく、「我々自身の力で、生活関連施設、都市施設を整備して」いくことを経営方針の1つに掲げたのは、1978年12月に社長に就任した松尾

英男である¹⁰。つまり、「TOKYU HI STORE」構想は、東急不動産に新しいイメージを付与する、あるいは新規事業の方向性を提起する意味を持ったといった方が正確だろう。そうした異質な計画であったからこそ、社内で承認を得ることが困難だったのである。

「TOKYU HI STORE」プロジェクトには、浜野商品研究所により、「頭でモノを考えるのではなく、手の先で思考する」という意味を込めて、「SUPER HAND」という名称が与えられた（社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 15ページ）。

浜野は後にこのプロジェクトが「『手』を通じて『新しい生活のあり様』を提案し、『文化』の本質的な復権を願って企てられたもの」と説明している。なぜ「手」なのか。それは、彼が「あらゆる文化は『手』によってつくられる。真の創造は最終的には『手』によってなされる。『手』を忘れることは文化の原点を忘れ、人間性を見失うこと」と考えたからである（浜野 [1994] 132ページ）。

「手」に関する記述は他にもある。孫引きでしかも発行時期も不明だが、『東急ハンズ会社案内』は「『手の復権』が願いです」との見出しを掲げ、自社誕生の背景を説明している。多少長くなるが引用しておこう。

「手」……それはいつの時代にも暮らしのすべてを生みだす基本でした。人々はこの手と知恵を駆使し、長い歴史をかけて現代と呼ばれる合理化されたすばらしい社会・生活環境をつくりあげてきております。しかし大量生産された商品だけで、果たして人間の個性や創造性までも充たされるのでしょうか。合理化・都市化された生活の中であってこそ、ふたつの手は再び大きな意味をもち始めたといえましょう。

このような時代を迎え、より多くの皆様に自分自身の手でモノを創る喜び、手と知恵を生かす生活の楽しさをじっくり味わっていただきたい。その願いをこめて生まれたのが、新しい時代のためのクリエイティブ・ライフ・ストア“東急ハンズ”です。」（片山・岡本 [1986] 12ページ）

この一文にある、1975年4月の報告書の中で打ち出された「手の復権」というコンセプト。それは、高度成長によって形づくられた産業社会に対するアンチテーゼとして打ち出されたのである。

（4）東急ハンズの誕生

「RENOVATION 思想」と「CREATIVE LIFE STORE TOKYU HANDS」構想

東急不動産内で正式な承認を受けるため、第1表に掲げたように、企画スタッフは松尾英男専務と五島昇社長に対して報告・説明を重ねた。なお、この間1975年8月の同社の組織改革にともない、渋谷区宇田川町所在の土地利用計画を担当する部署は、業務部企画課から社長室事業企画課へと移

¹⁰ 松尾社長は、昭和60年代に向けて、「今後は守りを基調としながらも、事業の多角化を強力に推進するいわば“守りかつ攻める”経営に転じる」と述べていた（東急不動産社史編纂委員会 [1984] 131-132ページ）。

第1表 東急不動産における「東急ハンズ事業計画」の承認プロセス

年	月	日	事 項
1974	9	27	松尾専務に対する「渋谷区宇田川町所在土地の利用計画」の報告
1975	4	22	松尾専務に対する「TOKYU HI STOREイメージ構想」の報告
	9	19	松尾専務に対する「ホームインブループメント市場、DIY市場参入計画」の報告
	10	23	五島社長に対する「ホームインブループメント市場、DIY市場参入計画」(西渋谷ビル計画)の報告
	11	6	五島社長に対する「西渋谷ビル計画」第2回報告
	11	13	五島社長に対する「西渋谷ビル計画」第3回報告
1976	12	12	五島社長に対する「西渋谷ビル計画」第4回報告
	2	5	五島社長に対する「西渋谷ビル計画」第5回報告
	3	17	五島社長に対する「西渋谷ビル計画」第6回報告(常務会)
	3	25	五島社長に対する「西渋谷ビル計画」第7回報告(取締役会)

資料) 社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 351-352ページより作成

管された。したがって、企画スタッフという用語の意味もその前後で変わることになる。

この表で第1にポイントとなるのは、「ホームインブループメント市場、DIY市場参入計画」を五島社長に初めて説明した1975年10月23日と76年2月5日の第5回報告である。前者の場合では、新事業のイメージをはじめ、DIY市場に参入する理由、商品構成、販売方式、店舗運営方法、興業費とその調達計画に関する詳細が説明されるとともに、東急不動産の手で新事業を経営することの利点が強調された¹¹。他方、第5回報告においては、新事業のコンセプトである「手の復権」を説明するために、「RENOVATION思想」という考えが用いられ、この思想に基づいてマーチャンダイジングを行う「CREATIVE LIFE STORE TOKYU HANDS」構想が展開された。

「RENOVATION思想」について、東急ハンズの社史は「技術革新による大量生産から得られる『物質的豊かさ』を求める思想(イノベーション思想)に対して、日常生活を見直して『精神的豊かさ』を追求していこうという考え方」と説明する(社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 17ページ)。他方、浜野安宏は1986年に出版された『流通解体新書』という書籍の中で、リノベーションに言及しており、それは異なった文脈で使われる。「今日」の商業施設は、従来の大型百貨店、大規模複合施設、商店街あるいはスーパーマーケットのような近代商業の抱える問題を解消すべく、「リニューアル」という手法で、小さな手直しがなされることが多い。しかし、浜野はそうした「小さな手直し」ならば「やらないほうがまし」だという。だからといって、構造物そのものを取り壊し、新たに建て直す(再建築)もテナントや納入業者、顧客など利害関係者に迷惑をかけるからよしとしない。

そこで登場するのが「リノベーション」なのである。ただ、この概念は、上記の東急ハンズの説明とはかなり違って、「通常の修理より大がかりな化粧直しのことで、外壁、建具、窓枠、設備などの更新を含む」と定義されるように、ハード面中心の「再生」を意味する。ただ、リノベーションに際しては、個別のテナントの事業内容も見直すと言われるから、ソフト面を無視しているわけではない。建物それ自体は新しくせずに、より有効な「再生」を図るためには、マーチャンダイジン

11 この時点で、新規事業は構想段階から計画段階へステージが上がったと評価できる。

第1図 「CREATIVE LIFE STORE TOKYU HANDS」 プランニングフロー

STAGE ITEM	STAGE-I	STAGE-II	STAGE-III
	基本構想段階		基本計画段階
	イメージ構想(仮説の設定)	基本構想案の設定	基本計画
コンセプト・ポリシー・イメージ	仮説の設定 →		仮説の検証/設定 →
商品計画	マーチャンダイジング・ポリシーの設定 ●商品選定ポリシー ●商品イメージの構成 ●フロア別業種構成	可能性の検討 ●供給体制の整備等 ●物流・販売戦略とチェーン展開の成立性 ●商品効率の検討	品揃え・商品選定・商品管理の計画 →
業種構成			商圏戦略
界限計画	アイデア・イメージの抽出と特性把握 ●立地特性 ●フッワード、アプローチ ●インテリア、サイン	地元商店の再開発提案等	基本計画→基本設計
建築計画		法規・建築コスト等の検討	基本計画→基本設計
イベント計画	アイデアの抽出	アイデアの抽出と構成	STAGE-IIに基づく具体的検討と実施計画
PRプロモーション計画	アイデアの抽出	アイデアの抽出と構成	STAGE-IIに基づく具体的検討と実施計画
管理運営計画		研究課題の検討 ●新しい管理運営システムの開発 ●人材確保とプロの組織化 ●消費者教育とその組織化	管理運営計画
事業計画		事業見通しの検証・第1次事業計画	事業計画

出典) 株式会社浜野商品研究所 [1981] 138ページより作成

グ力やデザイン力、その基盤をなすクリエイティブなコンセプトが重要な役割を果たすとされる。したがって、リノベーションにおいては、「建物の建築的側面よりも、生活や記号的側面に、より重点がおかれてくる」のである（浜野 [1986] 131-134ページ）。この生活面の重視に、社史で説明された「日常生活の見直し」との共通点を見出せよう。

資料上の制約により、「CREATIVE LIFE STORE TOKYU HANDS」構想の詳細は明らかにならない。しかし、それが単なるイメージに止まらず、マネジメントレベルまで落とし込んだ具体性を持っていたことは注目すべきであろう。

第1図は、浜野商品研究所の作成した「CREATIVE LIFE STORE TOKYU HANDS」プランニングフローである。この図からは、商品研が、①商品から建築、イベント、PR プロモーション、そして管理運営や事業計画まで幅広い ITEM（領域）をカバーしていること、②「基本構想案の設定」段階では、商品の供給体制の整備や仕入体制の組織化、建築法規・建築コスト効率などフィージビリティ・スタディ（事業化調査）を進めていたこと、③管理運営に関しては、マーチャンダイザーなど人材の確保と「プロ」の組織化といったヒトに焦点を合わせた課題を検討していたことが“推察”される。具体的な内容が分からないため、議論をこれ以上に深められないものの、商品研の役割が、ストア・コンセプトの策定のような抽象レベルに止まっていなかったことは重要と思われる。いくら独創的なコンセプトであったとしても、それに沿って実践されなければ、「これまでの世の中にはない物販店」は生まれないからである。

計画の承認と五島昇

このように東急ハンズ計画は、新しい言葉ないし概念を多用しており、役員に真意を伝えること

は容易でなかった。それ以前の問題として、本業とは畑違いの分野への進出に対して、社内の反応はけっして芳しいものではなかった。たとえば、「小売業は東急の流通グループでお世話になるべきだ」「ハンディのある立地でどこまでできる」「ビル構造をスキップフロアとして、もし失敗したら、ほかの業種への転用は難しい」といった批判的な意見が出されたという（東急不動産社史編纂委員会 [1984] 166ページ）。にもかかわらず、最終的に正式な承認を受けることができたのは、担当専務の松尾の理解に加えて、五島昇社長が“コミット”した（関心をもった）からと考えられる。

五島は、企画スタッフから計7回にわたるレクチャーを受けた際、「渋谷（店＝引用者）はハウジングでなく、ホビー主体のビルに」とコメントしたり（第3回）、「逃げ道はつくるな。黒字になるまで店長は代えるな」と指示したり（第6回）、第7回にあたる取締役会で、企画スタッフが大幅な赤字となった収支予測を報告した時にも「30億円程度の赤字なら、素人の発想で思い切りやってみよ」と励ましたり、さまざまな表現で新規事業計画（東急ハンズ計画）を後押ししたとされる。のみならず、1975年10月時点で、「東急スーパーハンド」となっていた名称に関しても、「手は2本あるのだから、HANDではなくHANDSにしてはどうか」と提案していた（第3回）。ちなみに、「スーパー」が付くと響きが悪く、スーパーマーケットのイメージに引きずられるとの理由からこの文字を取り除き、「きわめてゴロが良い」との理由から「東急」を付けて、最終的に「東急ハンズ」（TOKYU HANDS）に決定している（社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 17-18ページ）。

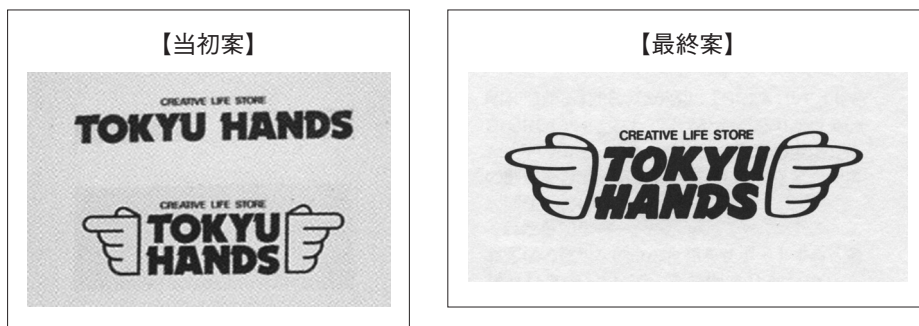
松尾は後に「プロジェクトチームのみんなが、素人なりにひと味違う店を創ろうと一致し、新規事業へのロマンとチャレンジ・マインドに燃えてぶつかっていったのです。今にして思えば、（五島＝引用者）会長はその情熱と意欲に理解を示してくださったのではないか。同時にそれは、ハンズ事業を誕生させ、育ててきた原動力でもあったと考えています。」と振り返っている（松尾 [1990] 82ページ）。

ただ、五島自身が直接、東急ハンズに言及した文献は見当たらない。松井 [1986] に「五島昇の語る」として、次の記述がなされているだけである。

「デパート屋に、東急ハンズのような商品（総合手づくり商品）を考えろ、といっても考えられない。趣味の多様化ということで流通業界は困っている。——中略——私は、それは買う側がだまされなくなったことだと思う。これまでは似合おうと似合うまいとただ押し付けてきたのに、客がだまされなくなってしまって、どういう売り方をしたらいいか百貨店ではわからなくなっている。それで趣味の多様化だといってごまかしている。そこで、ひとりひとりが手づくりの物で満足できるような店をつくらせたんだ。逆に多様化をつかまえた店づくりをしたんだ。つかまえられるかどうかは、まだわからんよ。だけど実験だ、これは」（松井 [1986] 130ページ）

この「発言」がいつなされたのかは不明である（1986年以前であることは間違いないが）。しか

第2図 東急ハンズのロゴタイプとシンボルマークの変遷



資料) 社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 25ページ

し、これまで論じてきたとおり、「手づくり」という発想は、五島が生み出したものではない。もちろん、社内の反対を封じるうえで、彼の後押しは決定的な意味をもった。東急不動産はもとより、東急グループのトップは、名実ともに五島昇ただ一人だったからである。そして、五島が「手の復権」というコンセプトを受け入れる感性を持っていたことも無視できないだろう。

東急ハンズ計画は1976年3月、「社内の十分な理解や賛同を得られなかったものの、五島社長の力強い後押し」を得て、「西渋谷東急ビル、藤沢東急ビルの建設について」という議案で、つまり「ビル建設」という形をとって「正式に承認された」のである¹²。同年6月、東急不動産が許可申請を出していた「東急」の名称使用が、東京急行電鉄名称審査委員会の2回の審査を経て認められた。この許可を受けて、東急不動産は、浜野商品研究所に対し、「シンボルマークのデザイン制作とコーポレートカラーの設定を含めた店舗表示類のデザイン制作」を委託する。

浜野商品研究所は、「手づくりの店らしいウッディな感じ」という五島の意向を酌みながら、ゴシック体のロゴタイプ「TOKYU HANDS」、シンボルマークはロゴタイプを2段組みに、左右に四角張った手を配したデザインを再提案する¹³。さらに1976年8月、松尾専務が「シンボルマークのデザインは、手書き風が似合う。(ロゴタイプの) 字体を斜めにしてはどうか」との指示を出したため、第2図のように「手書き風」に変更されることになった。

1976年8月27日、株式会社東急ハンズの創立総会が東急不動産本社・渋谷東急ビルで開催された。資本金は東急不動産全額出資の3000万円、社長に同社専務の松尾英男、専務に同社常務の高州和郎、取締役支配人に同社 TOKYU HANDS 開発準備室長がそれぞれ就任し、「日曜大工用品、手芸、手工芸用品、無線用品、模型および模型用品、ペット用品の販売および製造加工業」を筆頭に11項目の営業目的を掲げての船出であった（社史編纂プロジェクトチーム編 [1997] 20、25-26ページ）。

¹² 東急ハンズの店舗としては、藤沢店が実験として最初にオープンし、渋谷店は3店舗目であった。

¹³ 最初のシンボルマークの提案は1975年4月の「TOKYU HI STORE—イメージ構想—」の中でなされていた。

3 浜野安宏の思想

冒頭で簡単に紹介したように、浜野安宏は「プロデューサー」である。だが、何のプロデューサーと枠をはめることは難しい。ファッションからマーケティング全般、商業・流通、都市へとフィールドを拡げ続けてきたからである。彼はその役割を「時代特性を明確に認識し、新しい時代を切り開く、オリジナルなコンセプトをもって、その具体化のために必要とされる調整、企画、デザイン、事業計画、経営計画、資金調達、企業設立、人材調達、育成、プロモーション、広告、宣伝など、あらゆる総合活動を行なう」と定義する¹⁴。

プロデューサーの仕事は幅広く、この定義だけでは何をするのかイメージが湧きにくいだろう。そこで、この「総合活動」の軌跡を、浜野が1964年に個人企業として設立した浜野商品研究所（65年に株式会社化）のテーマとそのコンセプト（の展開）から確認しておきたい。

第2表には、浜野商品研究所の提起したテーマの変遷を掲げておいた。商品研は、時代の先取りを狙って活動してきたわけではないという。「いちばん『やりたい』ことをやろうと考えてきた、その結果であり、同時に「正直な目で生活の地平をみつめ、『こうありたい』と願い、熱っぽくオルタナティブを提案し、その具体化のために行動してきた」と解説している（株式会社浜野商品研究所 [1981] 192ページ）。

この中で、東急ハンズに直接関わる部分は、1975年の「流通新次元」の提唱と78年の「テイストマーケティング」の提案という2つのテーマである。そして、これらのテーマは、「新業態開発」

第2表 浜野商品研究所の提起したテーマ

年	テ ィ マ
1965	生活革命の提案
1966	「ニューライフスタイル」論の提起
1967	「ニューファミリー」論(新しいファミリー像)の提起
1968	感覚革命の提案
1969	
1970	「ファッション化社会」論(全産業のファッション化)の提起
1971	「質素革命」の提案
1972	「界限」論(人間のための商業空間)の提起
1973	「ニューローカリズム」の提唱
1974	「人があつまる」ファッション都市論の提起
1975	「流通新次元」の提唱、「新立地耕作時」の提唱
1976	「デザインの時代」の提唱
1977	「原野からのデザイン」の提案、「新自然主義」の提唱、エネルギー「耕作」時代の提唱
1978	「テイストマーケティング」の提案
1979	「あそび化社会」論の提起

資料) 株式会社浜野商品研究所 [1981] 192-193ページより作成。

注) 正確には、「界限」論の提起は1971~72年、「ニューローカリズム」の提唱は72~73年にかけている。

14 プロデューサーとは「多彩な人生経験から得た独自のコンセプトと、創造性に富んだアイデアを提起し、それに共感し、協賛するパートナー、資産、企業、行政等とチームを組んで、事業を成功に導くためのあらゆるコンサルティング、制作活動、ネットワーク、管理、経営を行なう」職種である（浜野 [1994] 300ページ）。

ないし「超大型ライフスタイル専門店の開発」というコンセプトとその展開に繋がっていく。東急ハンズ以外では、ジーニングライフストアのジョイントと、ゼネラルストアのデーアンドデイズとして展開される（株式会社浜野商品研究所 [1981] 193ページ）。ここで重要なのは、東急ハンズを生み出した思想がそれ以前に芽生えていた可能性である。もちろん、明示的には語られなかったかもしれない。しかし、先述したとおり、東急不動産でハンズ事業を企画したスタッフは、浜野の『質素革命』に目を付けたのであり、その中に上記の「思想」を見出そうとする試みは荒唐無稽ではないだろう。

そこで、本節では著作として発表された『質素革命』を手掛かりに、浜野の思想と東急ハンズ構想の関連性を検討するとともに、それ以降に語られた彼の東急ハンズ論に考察を加える。

（1）『質素革命』—生活を原点から問う—

『質素革命』は1971年の出版だから、浜野が30歳¹⁵の時の著作になる。今手元にあるのは、2年後の1973年発行で、なんと20版を重ねている。東急不動産の企画スタッフが目を付けても不自然でない程度の重版であろう。とはいえ、彼らがこの本のどの部分に“これだっ！”と感じたのかは不明である。したがって、方法としては、東急ハンズのコンセプトから逆照射する形で、本書の内容を分析するよりほかはない。改めて確認しておけば、「この店は、手を通じて、新しい生活のありさまを創りだそうとする、新しい文化、あるいは生活の提案者をめざすものである。」に始まる、「手の復権」である。

『質素革命』は「人間の生き方」を探求した書物であり、その出発点は「物質文明礼讃」に対する疑念にある。浜野はいう。

「われわれの回りに未曾有の科学的技術と物質があふれ、それは垂直上昇的に進歩し、革新され、増大する。それをまったく、のんきに享受していいのだろうか。地球は一つしかない。しかも病んでいる。」（浜野 [1971] 2 ページ）

この一文だけ見れば、とくに目新しいものではないし、この後も繰り返される類のものにすぎない。重要なのは、だとすれば、われわれは何をすればいいのかという点にある。

「今、僕たちの新しい生活の発見、そのための原点である人間の本当の姿の発見をめざす時がきている。」

「人間を質素にみつめる。創造も行為も生産も、遊びも全てはそこから始まる。新しい革命が全地球的に進んでいる。ありのままの美しい心、そのままの姿、われわれの革命、革命と呼ぶにはあまりにもありふれた革命、質素革命が始まる。」（浜野 [1971] 4 ページ）

これが「原点」である。具体的な内容としては衣食住、音楽、教育、レジャー、産業など幅広い論点が展開される。本項では、浜野の産業論に注目する。彼は、生産性の向上と利潤追求のみを目的とする企業のあり方に疑問を呈し、「なんのための生産」「なんのための利益」「なのための豊か

15 浜野は1941年7月22日生まれである。

さ」と「真の目的」を問いかける。そして、「きわめて人間的な原点から出発した新生活様式—ニュー・ライフ・スタイル—の積極的な提起」に企業の存在意義を見出すのである。この「ニュー・ライフ・スタイル」の提案、これこそが東急ハンズのストア・コンセプトではなかったか。

「いままでの生活。物質を得るために、情緒も感性も、生活のポリシーもすべてきた生活はイヤになったのだ。本当にしっかりと正直に自分を見つめてゆく生活、美しい全的なポリシーのある生活、その生活を形成していくためにあらゆる産業は結集しなければならない」し、企業は「いままでの生活ではなく、新しい生活を事業活動そのものの中に組みこまなければ」ならない（浜野 [1971] 162-163ページ）。

そのためには、産業の枠を超えて、「全的生活産業」へと進化する必要がある。これはどういうことなのか。浜野は次の例をあげる。住宅、家具、家電製品、これらは通常、住宅メーカー、家具メーカー、家電メーカーによって別々に生産され、それぞれ異なるルートで販売される。しかし、そうした産業のあり方では、使う側の生活に「メチャクチャのポリシーのない全体的でない全体」が入り込むことを避けられない。クローゼットのあるマンションに洋服ダンス、バラ模様のグラス、菊柄のトースター、風景画の魔法瓶。メチャクチャな取り合わせである、と浜野は考える。「冷蔵庫に花柄をプリントし」たからといって、ファッションになるわけではない。ファッションとは、すべての製品を「生活情報」と見做して、「新しいライフ・スタイルを提案してゆく」ことだからである。彼は、それこそが企業に求められる機能であり、存在意義だと強調したのである（浜野 [1971] 166-167ページ）。

繰り返しになるが、東急不動産の企画スタッフが『質素革命』のこの部分にシンパシーを感じたのかはわからない。ただ、「新しいライフ・スタイルの提案」という企業の存在意義に、東急ハンズのストア・コンセプトに通じる“思想”を垣間見ることはできよう。

（2）東急ハンズ論—ライフ・スタイル・ストア—

ライフ・スタイルとテイストへの着眼

浜野安宏は、東急ハンズのコンセプトが具現化して以降、自著の中でたびたびその特徴や成功要因などを語っている。ここでは、もっとも具体的に彼の主張が展開された『流通新次元—ふだん着の時代—』（1981年）を主な素材にして、浜野の東急ハンズ論を跡づけてみたい。

浜野は、1980年代の流通業界の最も重要な経営課題として、「ライフ・スタイルという主体的な生活提案を、いかに流通現場において産業化していくか」、別言すれば、「テイスト（趣味・嗜好）を価値観の基本に置く消費者のライフ・スタイルに対して、流通業者もそれ創造し、消費者に提供できるか」という点をあげた¹⁶。これらの課題に答えるために、流通業者は顧客（市場）に対する認識を新たにし、従来のやり方を変えなければならない。これらの点に関する浜野の議論を以下に敷衍してみよう。

16 ここでは「消費者」よりも「生活者」と捉える方が正確な理解に思われる。

消費者は1970年代以降、「工業社会の大量消費人間から、独自のテイストをもつ生活者」へと変容しており、みんなが同一のライフ・スタイルや「テイスト」をもっていた「マスの時代」は終わりを告げた。今日の消費者は、「自信と主体性のあるライフ・スタイルとテイストをもった衆群」として存在し、それぞれが自らの「世界」をさらに深めようとしている。したがって、市場は画一化されておらず、「モザイクのようなライフ・スタイル衆群が、マーケットの単位」を成す細分化が進んでいる。

このような市場に対して、企業は従来と同じく年齢別にターゲットを設定したり、地域ごとに商圏を設定したりしても有効に顧客を獲得することはできない。「どういうテイストとライフ・スタイルをもった衆群の、どの程度のかたまりをねらうか」、すなわちテイストに基づくセグメント化が、マーチャライジングとマーケティングで最も重要な要素となる。商圏は時間とともに変化し、また、実年齢とその人の見た目や好みは必ずしも一致しないから、それらに基づく区分はあてにならない。他方、「テイスト」は「一定していて、そう変化するものではなく、「お客のほしいものをいちばん正直に語ってくれる」からである。ここでたびたび登場する「テイスト」という用語は「単純に言って“好み”なのだが、自分なりの生き方、人生観、ライフ・スタイル、主義などを含めた問題」と説明される（浜野 [1981] 101-105、146ページ）。

消費次元の変化に対応して、生産・流通次元もテイストの充足を目的にし、生活の提案に向けた新たなマーチャライジングないしマーケティング活動を展開できるよう進化を遂げなければならない。言い換えれば、「流通新次元」を開かなければならないのである。そのために、浜野は、「自主的な商品開発と直接集中仕入れ」と「主体性のある大胆な商品選択と提案」をキイとしてあげる。

テナント任せや商社任せ、メーカー任せでは、ライフ・スタイル専門店はできない。——中略——八〇年代はライフ・スタイルにもとづいて商品を絞り、客層を広げていく時代である。商品と生活に関するプロが仕入れにも販売にも必要である。具体的なモノと生活で計画を進めていかなければ、企業のイメージを明示することはむずかしいのである。

どういう生活をしたいか、させたいか、どのように状況を改革したいのか、させたいのか、それがはっきりわかっているならば、商品は大胆に、素早く選択できるはずである。数量的調査など、これからはあまり役に立たなくなる。いまは流通に主観や主張が要求されている。自信のある提案がない企業には、人はついてゆかないのである。（浜野 [1981] 143-144ページ）

浜野の掲げた「流通新次元」を開くためのキイとその後の議論は、1990年代以降に主にアパレル産業で興隆するSPA（製造小売業）、あるいは最近ではコンビニエンスストアも手がけるプライベートブランド（PB）のビジネスモデルに近いように思われる。消費者が自分の「テイスト」（好み）にしたがって消費行動を選択する「衆群」に変容したとき、小売業者は、商社やメーカーに依存した商品展開から脱却しなければ生き残れない。これは、消費者にもっとも近い小売業者が、収集し

た情報に基づいて商品を提案することの重要性を語っている。その際、商品の提案には、企画だけでなく、生産や物流などサプライチェーンのあらゆる段階への関与が含まれよう。モノの面では品質の向上など、サービス面では商品の補充などがきちんとなされていなければ、「自信のある提案」はできないからである。

もちろん、東急ハンズはSPAではないし、PBの展開もかなり遅いから、この点を強調しすぎることはミスリードかもしれない。ただ、「流通新次元」論が、東急ハンズとは別に検討すべき内容を備えている点に注意を促しただけである。

ライフ・スタイル・ストアと東急ハンズ

浜野は、東急ハンズを「単なるD・I・Yのストア」と分ける点として「明確なクリエイティブ・ライフの提案にマーチャングダイジングを集中したこと」をあげる。しかしながら、彼はこの点について詳しい説明をしていない¹⁷。それに代わって、繰り返し言及されたのは、東急ハンズの経営主体が、東急百貨店ではなく東急不動産だった点である。多少言葉を加えながら紹介すれば、次のようになる。

百貨店には小売業に対する「固定観念」が邪魔して「これまでの世の中になかった物販店」を生み出すことはできない。もちろん「不動産業がすばらしいということではなく、——中略——東急不動産にこのプロジェクトにぴったりの社長とスタッフがいた」ことが大切なのである。加えて、不動産業を取り巻く時代状況は、土地と建物の販売に止まることなく、「生活の仕方」ないし「ニュー・ライフ・スタイル」を次々と提案していかなければ「存在基盤」が揺さぶられるほど厳しかった。

こうした要素の中で、浜野はとくに東急不動産の松尾英男社長を『東急ハンズ』の成功を語るうえでは、どうしても欠かせない人」として重視する。その根拠は、①テナント方式では「絶対に失敗しますよ」という浜野のアドバイスを理解し、リスクをとって全店舗を直営にした「決断力」と、②浜野が「東急不動産の会議室にいろいろな商品を並べ、『このカナヅチではなく、こちらのカナヅチ、このバケツではなく、そちらのバケツを置くようにしてください』と実物で説明したとき、実感でもって品揃え」の重要性を理解した洞察力（「違いのわかる人だった」）に求められる（浜野 [1981] 88-89、153-154ページ）。

前節で検討したように、小売事業への進出にあたっては、最終的に五島昇の決断が大きかったと考えるが、その後の成功まで視野に入れると松尾の役割の方が大きい。ただ、「このプロジェクトにぴったりの社長とスタッフがいた」という指摘は説得的とあまり思えない。いかなる意味で「ぴったり」なのかは不明だが、少なくとも、東急ハンズは試行錯誤を繰り返しながら“ビジネスモデル”を構築したのであり、初期条件はけっしてめぐまれたものではなかったからである。

話をライフ・スタイル・ストアに戻す。浜野 [1981] によれば、ライフ・スタイル・ストアとは、

17 具体的な指摘は、「自分のプロフェッショナルをもっているすぐれた人材」が東急ハンズの販売員／バイヤーとして集まった点くらいである（浜野 [1981] 154ページ）。

「生活のテイスト」に基づいて括られた群れ（衆群）を対象に、店舗ないし商品そのものに明確なコンセプト、主体性あるいはメッセージをもって運営される小売業のことである。「生活者」は、自分の理想とするライフ・スタイルを漠然と思い描けるものの、具体的な言葉や形にして表現することはできない。そうした「生活者」に対し、「あなたのほしいモノ、ありたい生活とはこんなものでしょうと代弁する」役割を、ライフ・スタイル・ストアは担うのである（浜野 [1981] 155ページ）。

東急ハンズの特徴は、事業主体である東急不動産が自ら「主体性と情熱」を注いでコンセプトの創造したこと、そして、「株式会社東急ハンズ」という1企業が店舗のオペレーションを担っている点にある。だからこそ、「ストアポリシーは事業主体みずからの努力で、より充実した高まり方をしてゆくことはあっても、テナントの短慮な思いすごしや方向転換、価値観のギャップなどで壊れてしまうことはない」し、全店舗を通じた「アイデンティフィケーション¹⁸」を実践できる。百貨店をはじめ多くの流通業者がスペース・ブローカー的な性格を強める中で、東急ハンズは「非常にまじめなニュー・クリエイティブ・ライフ・スタイルの提案者であり、実践者であろうとしている」。これは、浜野が『人があそぶ』（1984年）で披露した東急ハンズ論である（浜野 [1984] 221ページ）。

彼は、ライフ・スタイル・ストアというコンセプトに沿って東急ハンズの経営が実践されていることを高く評価したと言える。それは、彼と浜野商品研究所の役割の大きさを自ら語っているとも解釈できよう。

4 結 語

東急ハンズという「これまでの世の中にはない物販店」がなぜ1970年代の日本で生み出されたのか。従来の説明は、設立母体が異業種の東急不動産であったこと、言い換えれば、小売の「素人」であったことを強調してきた。これも間違いではない。しかし、十分に説得的かといえ、そうともいえない。東急ハンズは、東急不動産だけの資源で創られたわけではないからである。だから、外部の資源にも目を向けなければならない。これが本稿の出発点であった。では、終着点はどこに求められるだろうか。

東急ハンズ構想は、東急不動産が渋谷区宇田川町の“塩漬け”になった社有地の利用計画を策定する中で徐々に形づくられていった。確かに、企画スタッフの収集した情報が構想のベースになったことは間違いなく、松尾英男専務の指示や五島昇社長の助言は構想を固めていくうえで有用であっただろう。とくに、「これまでの世の中にはない物販店」という独創性を軸に据え、ハウジング、インテリア、ホビーという方向性を打ち出し、「ホンモノ商品」「生活向上のための商品」など

18 浜野の用いた意味は不明だが、広告の世界では一般的に「広告表現・看板・サインなどのコミュニケーション表現要素に統一性をもたせ、より効果的なコミュニケーション活動を行うための方法を表す言葉」として使われる。

のキーワードを設定したのが、企画スタッフであったことは改めて言及すべきように思われる。

しかしここでは、そうした要素を東急ハンズという形に結実させるにあたって、浜野安宏と浜野商品研究所という外部の資源が、決定的に重要な役回りを演じたことを強調したい。東急不動産（の企画スタッフ）は、新規事業を構想する中で、浜野の著作『質素革命』に出会い、シンパシーを感じ、商品研と業務委託契約を結ぶ。その内容は、開発コンセプト、店舗と商品の基本構想、マーチャンダイジング指導、店舗ネーミング、ストアマークデザイン、店舗レイアウトデザイン（藤沢店、二子玉川店）など非常に広範なものであった。本稿との関連では、このうち「開発コンセプト」がとくに重要である。

東急ハンズの根幹を成す「手の復権」というコンセプトは、浜野商品研究所と企画スタッフの共同研究の成果として生み出された。そこには、機械によってモノが大量に作り出されること、モノの豊かさをひたすら求めてきたことへの批判ないし反省が込められており、それらは浜野の言説の根底に流れていた。さらに、浜野は『質素革命』の中で、あらゆる製品を「生活情報」と見做して、「新しいライフ・スタイルを提案」することこそが企業の存在意義ないし機能であると強調していた。そして、この「新しいライフ・スタイルの提案」は、東急ハンズのストア・コンセプトでもキイとして使われたのである。

以上で、東急ハンズという「これまでの世の中にはない物販店」の誕生過程を分析するにあたって、“コンセプト・メーカー”に注目すると視角の有用性を伝えることはできただろうか。最後に、この点を議論しておきたい。

創業者は企業の数だけ存在するし、経営者は企業の数以上に存在するから、分析対象に事欠かない。しかし、“コンセプト・メーカー”はどうだろうか。正直に言えば、すぐに思いつくのは1人しかない。それは、「無印良品」の名付け親であるグラフィックデザイナーでかつ西友ストア（西友）のアドバイザーでもあった田中一光である。田中は、西友のPBのブランド名を「SEIYU LINE」に統一したり、新商品開発に際して、「商品の本来の機能に沿って、ムダをそぎ落として良品廉価を実現する」という基本コンセプトを策定したりして中心的な役割を担った（由井・田付・伊藤 [2010] 12、87-88ページ）。「無印良品」という独創的な小売業を生み出す原動力もやはり社外の資源である“コンセプト・メーカー”だったといえる。

その重要性は、人数といった量では測れない。どのくらい新しいモノを創りあげたのかという質で評価すべきなのである。

（かとう けんた・本学経済学部准教授）

◇参考文献

- 石井寛治 [2003]『日本流通史』有斐閣
- 石原武政・矢作敏行編 [2004]『日本の流通100年』有斐閣
- 片山又一郎・岡本正耿 [1986]『東急ハンズ「手づくり商法の秘密」』評言社
- 株式会社東急ハンズ [1986]『東急ハンズの本』株式会社東急ハンズ
- 株式会社浜野商品研究所 [1981]『コンセプト&ワーク』商店建築社
- 川辺信雄 [1994]『セブン・イレブンの経営史』有斐閣
- 菊池久 [1984]『堤義明・西武VS五島昇・東急』山手書房
- 「銀座伊東屋百年史」編集委員会 [2004]『銀座伊東屋百年史』株式会社伊東屋
- 五島昇 [1990]『私の履歴書』『別冊 五島昇遺稿集』（五島昇追想録編集委員会『追想 五島昇』東急電鉄株式会社）
- 佐野真一 [1998]『カリスマー中内功とダイエーの戦後—』日経BP
- 社史編纂プロジェクトチーム編 [1997]『手の復権—東急ハンズ20年史—』株式会社東急ハンズ
- 鈴木敏文 [2008]『挑戦 我がロマン』日本経済新聞社
- 須永徳武 [2005]「高度大衆消費社会の到来と流通業—1973-1990—」石井寛治編『近代日本流通史』東京堂出版
- 高岡美佳 [2001]「中内功と鈴木敏文—経営戦略と流通革新—」佐々木聡編『日本の企業家群像』丸善
- 高島とし子・寺田千恵子・高島知津子 [1990]『渋谷村の村長』五島昇追想録編集委員会『追想 五島昇』東急電鉄株式会社
- 辻和成 [1984]『東急・五島昇の決断』ぱる出版
- 東急不動産株式会社総務部社史編纂チーム編 [1973]『街づくり五十年』東急不動産株式会社
- 東急不動産株式会社社史編纂委員会 [1984]『最近10年の歩み—東急不動産創立30周年記念—』東急不動産株式会社
- 東急不動産株式会社社史編纂委員会 [1994]『日々新たに—豊かさの舞台創りに挑んだ10年—』東急不動産株式会社
- 中内功 [1969]『わが安売り哲学』日本経済新聞社
- 西村弘代 [2010]「大地の記憶」村松伸+東京大学生産技術研究所村松研究室『シブヤ遺産』バジリコ
- 浜野安宏 [1970]『ファッション化社会』ビジネス社
- 浜野安宏 [1971]『質素革命』ビジネス社
- 浜野安宏 [1981]『流通新次元—ふだん着の時代—』ビジネス社
- 浜野安宏 [1984]『人があそぶ—ポストモダン・デザイン論—』講談社
- 浜野安宏 [1986]『流通解体新書—ポストモダンの商業革命—』TBS プリタニカ
- 浜野安宏（企画・構成）[1994]『浜野安宏コンセプトインデックス—総合プロデューサーの環境、人生、創造—』六耀社
- 畢滔滔 [2005]「ドン・キホーテ—独自の小売コンセプトと環境適応の店舗運営システムによる急成長—」米倉誠一郎編『ケースブック 日本のスタートアップ企業』有斐閣
- 藤川佳則・吉川恵美子 [2007]「ブックオフコーポレーション—中古品ビジネスにおけるサービスイノベーション—」『一橋ビジネスレビュー』第54巻第4号
- 古川一郎 [1998]「流通革命の旗手—中内功（ダイエー）—」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『日本企業の経営行動 4 企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣
- 松井士郎 [1986]『五島昇—財界革新を狙う東急グループの総帥—』ぱる出版
- 松井剛 [2005]「サザビー—雑貨で売るライフスタイル—」米倉誠一郎編『ケースブック 日本のスタートアップ企業』有斐閣
- 松尾英男 [1990]「東急ハンズの誕生」五島昇追想録編集委員会『追想 五島昇』東急電鉄株式会社
- 矢作敏行 [1998]「総合スーパーの成立—ダイエーの台頭—」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代 4 営業・流通革新』有斐閣
- 由井常彦編 [1991a]『セゾンの歴史』（上巻）リポート
- 由井常彦編 [1991b]『セゾンの歴史』（下巻）リポート
- 由井常彦・田付茉莉子・伊藤修 [2010]『セゾンの挫折と再生』山愛書院