

## 日本における百貨店の成立過程

—三越と高島屋の経営動向を通じて—

末 田 智 樹

はじめに

### 1. 三越の成立過程

- (1) 大戦景気と東京・大阪2店舗体制の確立
- (2) 大正後期における販売戦略の転換

### 2. 高島屋の成立過程

- (1) 大正中後期の百貨店化
- (2) 昭和恐慌期における新店舗体制への転換

むすび

はじめに

これまで日本における百貨店の成立過程については、明治38年1月の新聞各紙上での三越の「デパートメントストア宣言」から始まり、これを契機に三越自身、さらに東京では松坂屋、白木屋、松屋、そして大阪では高島屋、十合、大丸といった呉服店が、大正中期にかけて株式会社化を行い、次々に百貨店として成立したという見解で一致している<sup>(1)</sup>。これらの見解には、とくに昭和戦前期の豊富な百貨店研究による成果が反映しており<sup>(2)</sup>、その結果近年まで百貨店の成立過程そのものについては、詳細な分析がなされてこなかった背景となっていた。そして日本の百貨店の成立条件についても欧米の百貨店のそれがそのまま踏襲され、両者の相違についても不明瞭のままであった。百貨店とは、多種類の商品を一屋の下で部門別かつ合理的に大量に販売する統一的経営体による大規模組織のことであり、あたかも明治中後期からの欧米の百貨店の模倣によって、直ぐさま日本において百貨店が成立したと捉えられている感が強い。よって三越以下、既述の呉服店が、明治37年から大正9年頃までの株式会社化によって百貨店として一応の成立をみた後、大正12年の関東大震災をへて百貨店の大衆化が行われ、昭和初期には東京と大阪の百貨店は横一線にみなされていた。とくに、この間の成立過程については、大震災以後の大衆化にともなう日用品販売への転換を以後の百貨店の発展の重要な始点とすることで、これまで各百貨店の成立過程が同一視されてきた

のが現状だと言っても過言ではない<sup>(3)</sup>。

ところが最近、急速に百貨店史研究が蓄積されるようになってきたが、その一つに田崎宣義、大岡聡の両氏が、明治後期から昭和戦前期にかけての大阪の百貨店の成立過程を明らかにしている<sup>(4)</sup>。この中で両氏は、東京と大阪の百貨店の営業展開が異なっていたことを指摘している。東京の百貨店の店内での販売戦略が当初大阪では通用せず、むしろ大阪は外売が中心の地域であり、東京をモデルとした百貨店戦略の展開が必ずしも有効ではなかったとしている。東京と大阪の百貨店の成立過程の相違を呈示したことによって、これまで一様とされていた昭和戦前期までの日本における百貨店の成立過程が具体的に明らかにされつつあるが、当時の百貨店の実際の経営状況との関連の中での成立過程については未だ本格的な研究がなく、このために百貨店の経営的側面について不明な部分が多く、また各百貨店の経営展開が大同小異とされてきた要因ともなっている。

そこで本稿では、東京と大阪を拠点として成立をみた三越と高島屋の経営動向の分析から、両百貨店の成立過程を検討することを通じて、東京と大阪の百貨店の成立状況の相違を明らかにしつつ、明治後期から昭和戦前期までの日本における百貨店の成立過程の一端を解明することを課題とする。言うまでもなく両社は現在の売上高においてトップを争う日本を代表する百貨店である。三越については、初田亨氏や神野由紀氏が社会文化史の視点から成立過程を明らかにしており<sup>(5)</sup>、また高島屋の成立過程については、藤岡里圭氏が商業論の分析を基軸として部門別管理の導入および発展過程から考察している<sup>(6)</sup>。しかしながら、これらの研究が必ずしも百貨店の経営動向の分析からではないために、百貨店経営としての成立過程が捉えられていない。それゆえ今回は両百貨店の株式会社化以後の営業報告書を用いて、両社の経営動向から成立過程を検討したい。なお、これまでの百貨店化の出発点は、陳列販売方式への転換や取扱商品の拡大が一つの基準であった<sup>(7)</sup>。しかし本稿の経営史的視点からの考察としては当然ながらこの基準も考慮するが、近代経営体の物差しとしての株式会社化を百貨店化の出発点とする。したがって、三越については明治38年からの、高島屋に関しては大正8年以降をおもな対象とする。

また以下の3点についても注意しながら論を進めたい。一つは、三越の果たした先駆的役割に関してである。これまで同社が日本で初めて百貨店化をスタートさせたことは十分に知られているが、日本における百貨店の成立過程全体の中での役割については明確にされていないからである。二つめは、明治後期から昭和初期までの長期間にわたる両百貨店の成立過程を検討することで、経済的背景の中での両社の成立状況を位置づけることを試みたい。三つめは、代表的な2大百貨店を事例とすることで、日本における百貨店の成立過程の具体的様相に接近することを通じて、日本における百貨店の成立条件を問い直す手がかりを明らかにすることである。

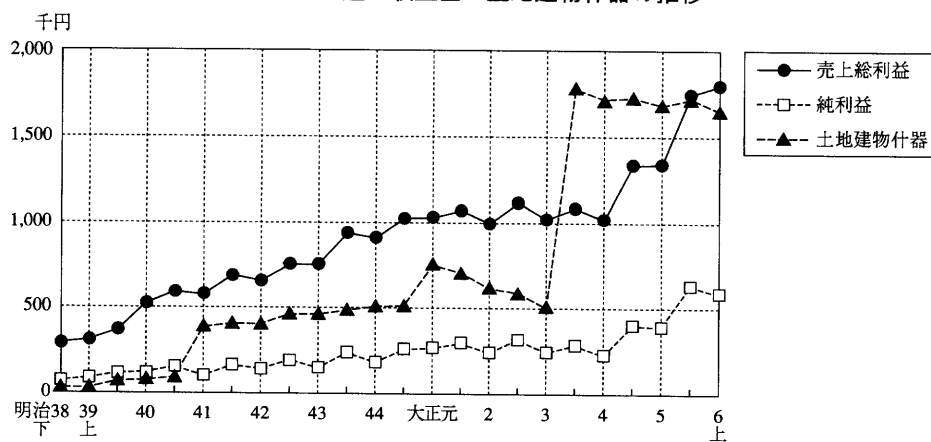
## 1. 三越の成立過程

### (1) 大戦景気と東京・大阪2店舗体制の確立

三越が日本における百貨店の先駆的存在ではあることは周知の通りであるが、明治38年のデパートメント宣言以後、どのような過程をへて、百貨店として一応の成立をみたのかについては具体的には明確にされていない。当然ながら、何をもちて百貨店としての成立と把握するのかという問題についての検討を進める必要もある。本節では、明治38年下期から大正14年下期までの三越の営業報告書を中心に分析することを通じて、その点も明らかにしつつ、同社の経営動向から成立過程を考察していく。まず大正8年の大戦景気までの動向から捉えていこう。

さて、呉服店が百貨店へと転換していく過程での直接的な変化は、取扱商品の拡大として現れるが、その前提に増大した商品を陳列するより広い売場スペースが必要となってくる<sup>(8)</sup>。そこで三越の売場拡大と経営動向の関係について、すなわち建物や設備の増加に伴い、収益金がどのように変化していったのかをみてみよう。図1には、明治38年下期から大正6年上期までの売上総利益、純利益、土地建物什器の3つの推移を示している。まず明治41年には、土地建物什器の大幅な増加がみえる。これは一時閉鎖していた大阪の支店開業と東京本店の仮営業所の完成によるものであった<sup>(9)</sup>。この時期は明治40年に米国で発生した恐慌の影響を受けて、日本においても恐慌となり、日露戦後の景気は明治44年頃まで不況基調で推移した<sup>(10)</sup>。このような経済背景ながら、三越では東京本店での著しい百貨店化の進行とともに、明治40年の大阪店再開による大売出し及び地方出張販売といった店内外での販売戦略によって<sup>(11)</sup>、これ以後の売上総利益と純利益の上昇にみえるように、右肩あがりの順調な経営であった。

図1 三越の収益金・土地建物什器の推移



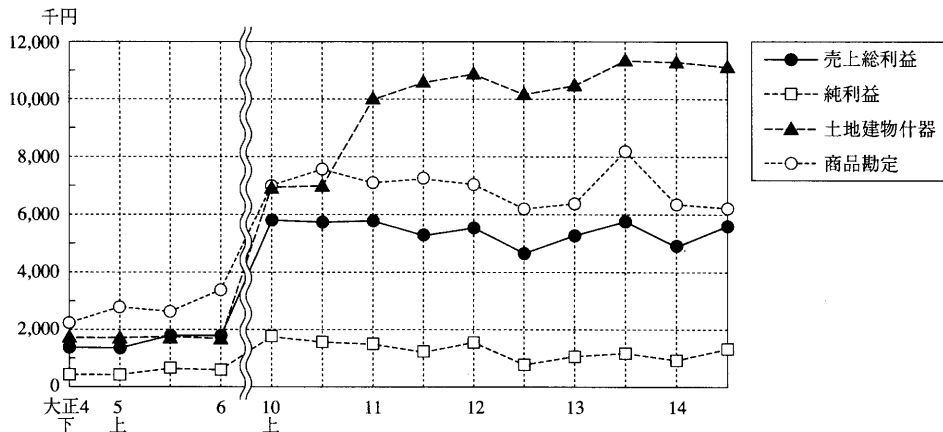
出所) 各期営業報告書より作成。  
備考) 各年は上・下期の順で推移を示している。

その後は明治45年の上期でも「営業ハ市況一般不況ニモ不拘、引続キ良好」で、同年4月から5月にかけて、東京本店と大阪店及び出張所において開催した春期大売出しと、東京本店における第4回児童博覧会などが「例ニヨリ頗ル人気ヲ呼ビ、例年ニ優ル成績」をあげている。ところで、当時三越の陣頭指揮にあっていたのが専務取締役の日比翁助であり、百貨店業界のパイオニア的存在であることは知られている通りである。この日比の児童博覧会の催事戦略や大阪店の再興による百貨店化が見事に成果をあげたと言える<sup>(12)</sup>。引き続き同年の下期でも「営業ハ七月中旬迄ハ相応ノ景況」であった。ところが、同7月の「月末」に「明治天皇崩御以後総テ御遠慮差控ノ為」めにとあるように、東京と大阪の両店および出張所において開催した「冬物売出し如キハ例年ニ比シ不況ニ終」わり、少々苦戦をしいられた。11月中旬以降は「幸ニ商況漸次回復」していくことで、最終的には「昨年同期ニ比シ稍良好ノ成績ヲ挙」げている。大正2年上期から大正3年上期にかけても「世間一般ノ不況ト行政整理等ノ影響」<sup>(13)</sup>や「御大喪ノ為メ不尠影響」<sup>(14)</sup>があったが、大正3年3月から7月までの東京府主催の上野公園での大正博覧会の開期中に、「地方上京客ノ来店セル者多カリシガ為メ結局昨年」と比べても、「来客数売上高共ニ増加ヲ示シ、純益」金においても「亦良好ノ成績ヲ挙」げたとあるように<sup>(15)</sup>、長期間の博覧会を巧みに活用しつつ乗りきった。以上のことは図1にも示されている通りである。三越は明治38年の開店以来、大戦景気までの明治後期の不況期において東京と大阪の2店舗を開店して、まず東京本店の店舗から整えながら積極的な経営戦略を展開していたと言えよう。

続いて図1から大正3年下期において土地建物什器の急激な上昇がみられるが、これは東京本店の新館と大阪店の仮営業所の完成によるものであった。東京本店については「新館ノ落成ニ依テ著ルシク来客数」が増加し、「現金売高二於テハ前年ニ凌駕」しているとある<sup>(16)</sup>。さらに大正4年上期では「商売上ノ景気ハ依然トシテ回復ノ兆ヲ示スニ至」ってはいないが、「新館見物」のために多数の顧客が来店し、「相応ノ成績」を挙げている。しかし「時節柄売上増加ノ予定額ニ達セザリシハ、当局者ノ遺憾トスル所ナリ」とも記載されている。図1からもうかがい知ることができるように本店の新館が完成しても、すぐには売上効果が生じなかったと思われる。ところが、大正4年下期から新館完成による効果が見事にあらわれることで、売上総利益と純利益とも増大していくのである。そしてこの新館完成と重なったのが言うまでもなく、第一次世界大戦による経済効果であった<sup>(17)</sup>。営業報告書にも、その様子は「欧州大戦ノ影響ヲ受ケテ、軍需品ヲ始メ各種ノ注文入込来り。干係事業ノ好況ナリシ」と記されており、この年は「御大典ノ挙行」とも重なり、「全国ノ人気ヲ引立タルガ為メ当店ノ如キモ其好影響」を受け、来客数と売上高が共に「異数ノ増加」を示して、「前例ナキ良好ノ成績ヲ挙ルコト」になった<sup>(18)</sup>。図1からも明らかのように、この時点から大戦景気による三越の収益金の急上昇が始まった。

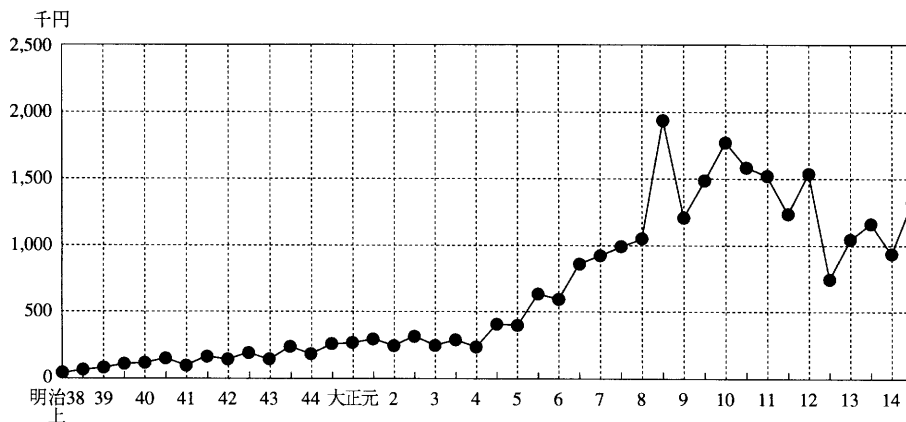
このように三越の収益金の上昇の要因の一つに、これまで以上の大きな新店舗の完成が関係していたことが判明した。そこで図2をみてみよう。ここでは図1の3つの項目に商品勘定を加えてい

図2 三越の収益金・土地建物什器・商品勘定の推移



出所) 各期営業報告書、狩野弘一編『日本百貨店総覧 昭和12年版』(百貨店新聞社、1936年) 99頁より作成。  
備考) 図1と同じ。

図3 三越の純利益の推移

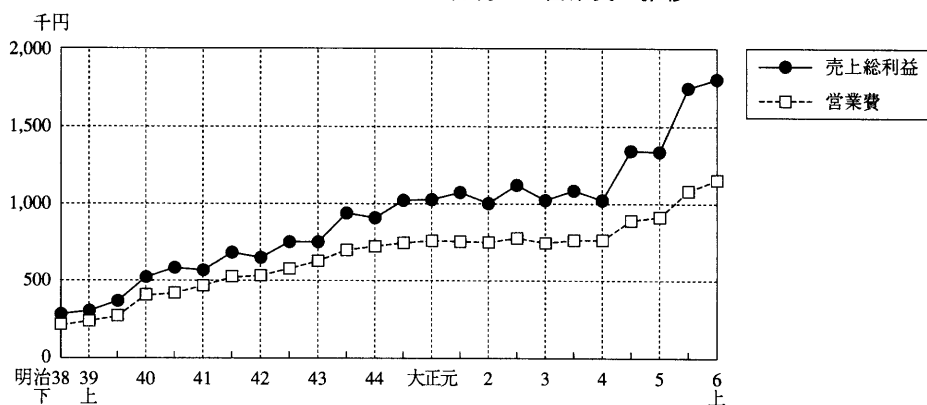


出所) 各期営業報告書、狩野編前掲『日本百貨店総覧』99頁より作成。  
備考) 図1と同じ。

る。建物の増築や新館の建築によって売場面積が拡大し、それに見合う商品も増大していくことで、大正6年上期から同10年上期までに土地建物什器とともに商品勘定が急増していることがわかる。この両勘定の増大の大きな要因は、大正6年9月の大阪店新館と大正9年9月の大阪店東館の完成によるものであった<sup>(19)</sup>。この大阪店の近代店舗の完成により、大正10年上期には再び両勘定に急激な増大に伴う売上総利益と純利益の上昇が読みとれる。この分析からでも百貨店としての三越の成立には、近代店舗の完成による売場面積の拡大と、それに伴う取扱商品の増大が重要な一因であったことがわかる<sup>(20)</sup>。

そこで三越の発展性について、明治38年から大正10年までの成長性の分析を通じて検証してみよう。図3に純利益金の推移、表1に売上総利益成長率と純利益成長率を作成してみた。図1と2からは売上総利益の上昇は順調であることがうかがえるが、それに対して図3と表1からでは純利益の

図4 三越の売上総利益・営業費の推移



出所) 各期営業報告書より作成。  
備考) 図1と同じ。

上昇が少し不安定である。これはどのような意味を持つのであろうか。図4に同時期の売上総利益と営業費を比較した形で示してみた。営業費については営業報告書の記載では一括されており、項目の詳細は判明しえないが、この時代では人件費と広告費が大きなシェアを占めていたと思われる<sup>(21)</sup>。急速に巨大な店舗へと変化していく過程で、三越にとってコストが大きな問題となっていく時期でもあった。さらに純利益の推移を観察してみると、下降しているのは1月から6月までの上期であり、必ずその年の下期には増加を示している。例えば、下期に比べて上期の売上については営業報告書の中でも所々に、「上期トシテハ前例ナキ好結果ヲ挙グル」との表現にみられるように<sup>(22)</sup>、すでに百貨店業でも低位の傾向があったと思われる。しかしながら1年を通してみれば増加の傾向であり、経営自体には大きな影響はなかった。

さて、図3と表1からうかがえる三越の成長性については、とりわけ大正6年下期から大正8年上期までに、それまで以上の純利益の増加を示していることが知れる。さらに大正8年下期は大戦景気の最終期にあたり、同年上期に比べて倍近くの増加である。しかし戦後恐慌となり、大正9年上期には減少するが、明治38年からみれば順調に伸長してきたと解釈できよう。

また、この三越の成長性を支えた要因の一つとして、資本金の推移から検討してみると、表2から大正8年までの急激な増資が読みとれる。まず明治40年の大阪店の再開と翌41年の東京本店の仮営業所の開店と前後して100万円へ増加していることがわかる。続いて明治43年においても大阪店の増築完成や東京本店新館の建築工事の着工の影響があっただけでなく、大正6年と大正8年の増資に関しては、言うまでもなく大戦景気の影響が大きかった。なかでも大正6年までの三越の成長が大阪店の新館建築を促進させ、連続的に倍額の増資を踏切らせたと考えられる。

そこで大正5年下期と大正6年上期の営業報告書から、大正6年の増資に関しての経緯をみてみると、まず大正5年下期では、

「近時我經濟界ノ好調ニ關聯シテ、当期間当店ノ營業ハ未曾有ノ繁盛ヲ呈シ、又一面ニハ総テ

表1 三越の成長性分析

	第2期 明治38年下	第3期 39年上	第4期 39年下	第5期 40年上	第6期 40年下	第7期 41年上	第8期 41年下	第9期 42年上	第10期 42年下
売上総利益成長率		107.3	119.7	141.8	112.7	▲97.2	119.1	▲95.5	115.4
純利益成長率	145.6	122.2	137.5	102.3	128.8	▲60	164	▲88.3	131.7
	第11期 43年上	第12期 43年下	第13期 44年上	第14期 44年下	第15期 大正元年上	第16期 元年下	第17期 2年上	第18期 2年下	第19期 3年上
売上総利益成長率	▲99.6	124.5	▲97.1	112.4	100.3	103.7	▲93.8	111.6	▲91.7
純利益成長率	▲76.3	162.2	▲77.7	140.8	103.8	110.3	▲82.9	128.6	▲78.5
	第20期 3年下	第21期 4年上	第22期 4年下	第23期 5年上	第24期 5年下	第25期 6年上	第26期 6年下	第27期 7年上	第28期 7年下
売上総利益成長率	105.9	▲94.2	130.9	100.1	130.3	102.9			
純利益成長率	117.4	▲81.6	172	▲97.8	159.1	▲93.5	144.7	107.2	107.1
	第29期 8年上	第30期 8年下	第31期 9年上	第32期 9年下	第33期 10年上	第34期 10年下	第35期 11年上	第36期 11年下	第37期 12年上
売上総利益成長率						▲97.9	100.7	▲91.8	104.2
純利益成長率	106.3	184.2	▲62.3	123.1	118.9	▲89.5	▲96.1	▲81.4	124.3

出所) 各期営業報告書、狩野編前掲『日本百貨店総覧』99頁より作成。  
備考) 単位は%。なお端数は切捨。また売上総利益成長率の空欄は不明。

商品ノ価格著シク騰貴シタルガ為メ自然売上高モ増加ヲ示シ、本支店共前例ナキ好成绩ヲ挙ル事ヲ得タリ。」

とあり、大正6年上期には、

「当上半期ハ依然財界ノ好況持続シ、都鄙共ニ購買力ヲ激増セシ為メ、商品ノ価格著シク騰貴シタルニモ拘ハラズ、売行頗ル旺盛ニシテ来客数売上高共ニ空前ノ増加ヲ示シ、従来上半期ノ計算トシテハ異数ノ好成绩ヲ挙グルコトヲ得タリ。」

とある。「未曾有ノ繁盛」や「来客数売上高共ニ空前ノ増加」の表現のように、東京と大阪の「本支店」とともに「前例ナキ好成绩」であった。さらに大正6年下期は、「特に大阪支店の新館落成後は予想以上に著しき繁昌を招き、商品の売行」が従来の数倍となり、「売上総高」の「新記録」を出し、大正8年下期まで「新記録」を更新していくことになる<sup>(23)</sup>。これまでの図表からも読みとれる通りである。そしてこの大戦景気による「前例ナキ好成绩」を受けて、資本金が大正8年12月には3倍の1200万円へと増額されたのであった。この資本金の推移からでも大戦景気と重なることで、東京本店のみならず大阪店でも近代店舗を完成させ、三越が百貨店としての一応の成立をみて

表2 三越の資本金の推移

明治37 (1904) 年12月	50万円
同 41 (1908) 年1月	100万円
同 43 (1910) 年1月	200万円
大正6 (1917) 年1月	400万円
同 8 (1919) 年12月	1,200万円
同 12 (1923) 年11月	700万円
同 13 (1924) 年7月	1,500万円
昭和6 (1931) 年3月	3,000万円

出所) 各期営業報告書、織田萌編『大阪三越三十年史』(昭和織物新聞社、1933年) 6頁より作成。  
備考) 大正12年は関東大震災の影響により減資。

いたことが読みとれよう。また、先の大正5年下期と大正6年上期の営業報告書のそれぞれに、「商品ノ価格著シク騰貴シタル」という文言が出てくる。この頃から商品が不足勝ちとなって、物価騰貴に拍車がかけられたのであるが<sup>(24)</sup>、このような影響下、大正8年10月1日から大阪店では「さかえ日」と称して、大衆向けの実用呉服や日用品・雑貨の特売提供が行われるようになった<sup>(25)</sup>。

以上のように、大戦景気までに三越の急速な成長が明らかになったが、この大きな要因として東京と大阪における2店舗体制の確立が、明治38年から大正6年をへて大戦景気ピークの大正8年までに行われていたのであった。

## (2) 大正後期における販売戦略の転換

前節において、三越が大正8年までに東京と大阪での2店舗体制を確立していたことが判明したが、本節ではその後の戦後恐慌の影響を受けながら、大正12年の関東大震災を経て、どのような経営動向であったかを見ておきたい。とくに従来まで大震災の時期をさかいに、百貨店は本格的な「大衆化」路線へむかいはじめたとされているが<sup>(26)</sup>、ここでは、営業報告書から知ることのできる経営動向と比較しつつ、三越の大衆化について具体的に掘り下げる。

大正9年3月からの株価大暴落にともない、日本経済は激しい戦後恐慌へとむかっていくが、三越では図3からわかるように、同年の上期は純利益を急激に落としたものの、次の下期から徐々に回復していった。大正10年上期の営業報告書にも「一般経済界ガ不振ノ状態ニ在ルニ拘ハラ」ず、大正9年の同期間の営業内容と比べて、「売上高ノ増加ヲ示シ、相当ノ利益ヲ収ムル」とあるように、大戦景気のように売上高を上昇させることはできなかったが、まずまずの成績であった。さらに大正10年下期においても「経済界ハ一般ニ沈静」ではあるが、「著々設備ノ完成ト商品ノ充実トヲ計リ、専ラ販売高ノ増加ニ努力シタル結果、幸ニ相当ノ成績ヲ収」めたとあり、経済恐慌期でありながら、三越の経営は比較的安定していたと推察できる。この点については図2・3の売上総利益と純利益の推移からも確認できる。

では、なぜ経済が相当な不況期であったにも拘わらず、三越では営業成績を大幅に下げなかったのであろうか。やはり背景には、すでに完成していた東京と大阪の2つの近代店舗による大量な商品の販売展開があった。すなわち、先述のように大正8年10月には大阪店にて「さかえ日」を開催し、また同年11月には東京本店においても「木綿デー」と称して、木綿類のほかに日用品・雑貨類や食料品などの大衆必需品の特別廉価販売を展開していくことで、三越は売上高の維持に力を入れた<sup>(27)</sup>。しかも恐慌期に転じて、大正9年9月には大阪店東館、翌10年6月には東京本店に西館を完成することで<sup>(28)</sup>、売場面積を倍増したことが益々の大衆必需品の大量販売へ繋がり、また顧客層を拡大することで、既述の営業報告書の表現になったと思われる。大正11年上期には「経済界ハ引



続キ不振ニシテ一般ノ購買力大ニ減退セルニ拘」わらず、「東京本店ニテハ平和記念東京博覧会開設ノ為メ、予想外ノ顧客ヲ迎へ相当ノ成績ヲ挙」げるとあるように、再び上野公園で開催された博覧会に乗じて集客力を高めることで、三越では収益金の向上に努めたのであった。

そして大正11年8月には、すでに完成していた東京本店の西館の5階に、一般衣類や日用品・雑貨類などの大衆必需品を、特別廉価で販売する常設売場の「三越マーケット」を開設することによって、「極力顧客ノ吸収ニカメ、売上ノ増進ヲ図」り、一層の大衆化戦略によって不況期にも拘わらず「相当ノ売上ヲ収メ」た<sup>(29)</sup>。その上、この年の7月には本店に5階建ての南新館を完成させ、11月には本店の東館を5階建てから7階建てへ増築する工事が竣成した<sup>(30)</sup>。引き続き12年の上期では「不況ノ後ヲ受け、尚未ダ沈静ノ域ヲ脱セズ」の中、三越は「堅実ナル営業方針」の下に「経費ノ節約ニ努メ」ながら、「売上ノ増進」を目指した営業販売を行うことで「前期ニ比シ良好ナル」成績をおさめていた。

以上のように戦後恐慌期に三越は、大正11年8月の三越マーケットの開設によって、高級呉服類から日用品や雑貨類の大衆必需品などの販売へ積極的に転換していった。この時期の経済状況をうかがいつつ営業内容の素早い転換が、上向きな販売成績へとつながった。同時に東京本店と大阪店の新館建設や増改築などによって、売場面積を拡大していくことで、顧客吸収の増大及び売上高の向上を目指していたと思われる。

ところが大正12年9月1日の関東大震災によって図3にも示されているように、三越ではその期の売上総利益と純利益ともかなりの減収を余儀なくされ、また資本金を1200万円から700万円へ減資するに及んでいる。東京本店が焼失した厳しい状況であったが、直ちに9月上旬には本館隣地にて仮営業所の建設に着手して、「十月十二日ヨリ主トシテ日常必需品ノ販売ヲ開始シ、続イテ連鎖式経営ノ下ニ市内八ヶ所ニ分店ヲ開設」とあるように、10月12日には本店焼け跡にバラックを急増することで三越マーケットを開設し、10月15日の小石川・青山、同月28日の新宿・銀座、続いて11月から12月にかけては本郷・牛込・浅草・上野に、マーケットを次々に開設していった<sup>(31)</sup>。そして「本館一部ノ応急修理ヲ加へ、漸次諸般ノ設備」を整えながら、「鋭意営業ノ回復ニ努力」することで、「非常困厄ノ間ニモ辛ウジテ相当ノ成績ヲ収メ、大阪支店ノ好況ナリシト相俟」って「不幸中ノ幸ナリ」とあるように<sup>(32)</sup>、何とかこの危機を乗り越えたのであった。三越が大衆必需品を中心としたマーケットの開設が容易であったのは、すでに戦後恐慌期から営業内容が大衆化へ転換し始めていたことと、好況であった大阪店からの応急物資を直ぐさま東京本店へ供給できたことが大きかったと思われる。

なお、翌13年上期の営業報告書を少し長い以下に引用してみると、

「経済界ハ前期ヨリ引続キ沈滞ノ中ニ推移シ、殊ニ関東震災復興ノ事業モ未ダ其緒ニ就カズ。周囲ノ状況悲観スベキモノアリタルニ不拘、幸ニシテ本店ニ在リテハ売上高ニ於テ創業以来ノ最高記録ヲ作り、支店・出張所亦相当ノ成績ヲ挙グルヲ得タリ。然ルニ日常必需品ノ廉価提供

ニ勉メタルト、災害ニ因ル諸般ノ設備復旧ノ為メニ営業費ノ増加ヲ来タセルガ為メ、利益ノ売上高ニ伴ハザリシハ遺憾トスル所ナレ共、漸次堅実ニ震災ノ創痕ヨリ恢復シツ、アルハ深く欣幸トスル所ナリ。」

とあるように、図2・3と重ねてみても大震災前の売上状況に回復することができた。しかし「日常必需品」の廉価販売の結果、純利益に多少の影響があったことも記されており、やはり販売戦略の転換に手こずっていた様子が知れる。これまで高級志向の呉服中心の販売で成長してきた三越にとって、大震災が重なったこともあるが、廉価志向の営業内容へ転換しつつ業績の向上を目指すことは容易でなかった。ここに転換期の百貨店経営の実状が現れていよう。

さらに東京の復興事業とそれに伴い経済界は「沈滞」であったが、営業内容の転換を積極的に進めた三越では、大正13年下期には「必需品ノ需要旺盛ナリシ結果、所期以上ノ売上高ヲ収メ、各支店・出張所亦相当ノ業績ヲ挙げ」とあるように、徐々に売上業績が上昇した。大正14年9月15日には、東京本店の西館が修築落成し、同年10月には新宿に分店が開店され、「旧営業場ニ比シ面目ヲ一新セル結果、売上高ハ予期ニ近キ成績ヲ」あげており<sup>(33)</sup>、図3にも示されている通りである。そして三越の大衆化路線を決定づける出来事として、この時に下足預かりを廃止して、より一層の消費者の吸収が可能となったことがあげられよう<sup>(34)</sup>。

最後に、その後の三越の店舗展開を知る資料として、表3に昭和戦前期までに開店した三越の本支店について示しているが、まず大正15年7月には神戸店を分店として開業したことがわかる。昭和期に入り、東京内では銀座店と新宿店、地方では高松店、札幌店、仙台店の3店舗を次々に開設していった様子も読みとれよう。すなわち三越では、大正後期から昭和初期には中央都市に支店を増やしつつ、地方都市での支店も開業することで全国店舗体制へと移行していった。その背景に

表3 三越本支店の規模・従業員・開業日

店名	延坪数	店員数	現店舗の開業年月日
東京本店	15,500	3,516	昭和10年10月1日
新宿支店	4,497	850	昭和5年10月10日
銀座支店	2,916	493	昭和5年4月10日
大阪支店	7,659	1,580	明治41年5月1日
神戸支店	2,350	503	大正15年7月6日
高松支店	1,654	211	昭和6年3月17日
仙台支店	1,433	227	昭和8年4月1日
札幌支店	2,165	323	昭和7年5月25日
京城支店	2,252	372	昭和5年10月24日
大連支店	827	139	昭和3年5月1日
合計	41,253	8,214	

出所) 狩野編前掲『日本百貨店総覧』112頁。

備考) 東京本店の開業年月日は増築改修の年月日である。

は、表3の延坪数および店員数からもわかるように、三越は明治後期から大正中中期までに確立していた東京と大阪の2大都市における店舗体制をベースに、大正後期には大衆化への販売戦略の転換を行っていたことがあり、それが以後の全国への店舗展開の土台となっていたのである。

## 2. 高島屋の成立過程

### (1) 大正中後期の百貨店化

本節では、現在大阪を本社とする代表的な百貨店である高島屋の大正8年から昭和初期までの営業報告書の検討から、経営動向を中心にみることで同社の成立過程を考察していく。

三越の検討から東京における百貨店の成立状況の一端が判明した。では、当時もう一つの大都市であった大阪の百貨店については、どのような成立状況であったのだろうか。表4に大阪の百貨店の状況を新築・増改築の店舗開店から示しているが、これをみると東京の百貨店の進出状況と、関西に本拠地をおく百貨店の大阪における開店状況がわかる。まず大正6年の三越大阪店の近代店舗の完成を契機に、大阪において百貨店の新增改築が続々と行われたことが読みとれる。とくに注目すべきは、三越の新店舗による営業展開や大戦景気を受けて、大正7年から8年にかけて大丸、十合、高島屋が、それぞれの株式会社化とほぼ同時期に近代店舗への道を歩みだしたことである。そして戦後恐慌以後の大正後期から昭和期にかけて、三越、白木屋、松坂屋の東京を中心に成立した

表4 大正後期・昭和初期の大阪における百貨店の新築・増改築

大正6年10月	三越 新築 (堺筋高麗橋)	鉄筋7階建	9,250m <sup>2</sup>
7年10月	大丸 改築 (心齋橋筋)	木造4階建	3,960m <sup>2</sup>
8年4月	十合 増築 (心齋橋筋)	鉄筋4階建	計 4,095m <sup>2</sup>
8年9月	高島屋心齋橋店 再建 (心齋橋筋)	木造2階建	2,450m <sup>2</sup>
9年10月	三越東館 新築	鉄筋8階建	計 21,450m <sup>2</sup>
10年10月	白木屋 新築 (堺筋備後町)	鉄筋8階建	9,900m <sup>2</sup>
11年4月	大丸 新築	鉄筋6階建	
11年10月	高島屋長堀店 新築 (堺筋長堀橋)	鉄筋7階建	10,500m <sup>2</sup>
12年3月	松坂屋 新築 (堺筋日本橋)	木造3階建	3,670m <sup>2</sup>
14年1月	十合 増築	鉄筋5階建	計 4,656m <sup>2</sup>
14年9月	大丸 増築	鉄筋6階建	16,500m <sup>2</sup>
昭和3年12月	松坂屋南館 新築	鉄筋6階建	計 9,380m <sup>2</sup>
5年12月	高島屋南海店 一部新築 (難波新地)	鉄筋7階建	8,300m <sup>2</sup>

出所) 田崎宣義・大岡聡「消費社会の展開と百貨店」(山本武利・西沢保編『百貨店の文化史—日本の消費革命—』世界思想社、1999年)41頁を基本として、『株式会社三越85年の記録』(株式会社三越、1999年)70~71・76~77頁、『大丸二百五拾年史』(株式会社大丸、1967年)9~10頁、『株式会社そごう社史』(株式会社そごう、1969年)201・599頁、『高島屋百五十年史』(株式会社高島屋、1982年)472~473頁、『松坂屋60年史』(株式会社松坂屋、1971年)55・62頁より加筆。

備考) 年月は開店年月。面積は総床面積。計とあるのは旧館とあわせた総床面積。また空欄は不明。

百貨店と、大丸、十合、高島屋の関西を基盤とした百貨店の営業展開がみられるようになった。東京と異なり関東大震災の直接の影響がなかったために、大正中後期に建設された各百貨店の店舗がその後の店舗構造の基本となり、昭和期に入って6店による競争がますます激化したのである。しかし高島屋だけが、店舗のロケーションを変えつつ営業展開していった点には注意しておきたい。次に、この点を同社の経営動向と比べながら検討していこう。

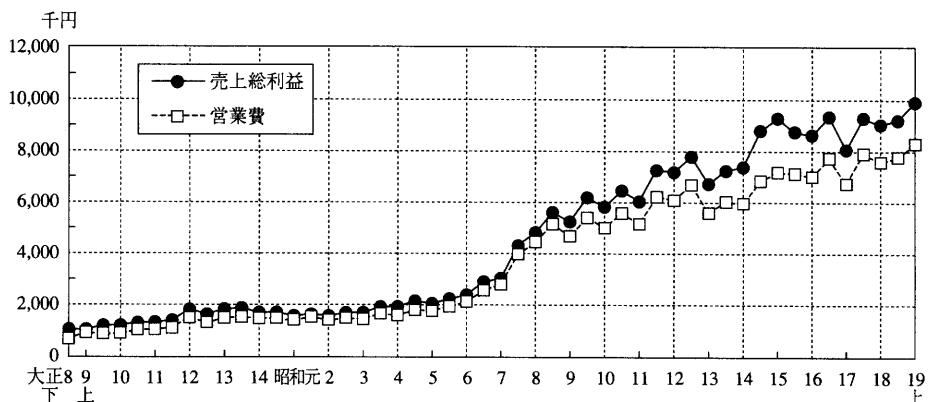
高島屋は江戸後期からの歴史を持つが、明治期からの高島屋の百貨店化については藤岡里圭氏の詳細な研究がある<sup>(35)</sup>。ここでは大正8年8月の株式会社設立以後の経営動向を中心にみていく。高島屋が株式会社化を行ったのは明治37年の三越よりはるかに遅れて、大正中期の大戦景気の最後の時期であった。資本金300万円にて「株式会社高島屋呉服店」を設立し、9月には心斎橋の木造2階建ての新店舗にて営業を開始している。この背景の一つとして三越と比べて、高島屋の首脳陣の百貨店化に対する意識が遅れていたためである。もともと古着や木綿の太物商から出発して、その後呉服を扱い始め、宮内省や各官家の御用達までに成長した高島屋にとって、呉服店のままで経営を行うことが重要なことであった<sup>(36)</sup>。高島屋にとって、何よりも先ず江戸中期から呉服店としての信用を築いていた三越や白木屋、大丸、松坂屋などに追いつくことが肝要なことであった。しかしながら、大正8年5月に高島屋の心斎橋店に火災が起り、新店舗の建築を契機に百貨店化が急速に進むことになる。そのためには株式会社への転換が大きな鍵であった<sup>(37)</sup>。

そこで高島屋の株式会社化にともなう百貨店化からみていこう。ここでは定款の内容より高島屋の呉服店から百貨店への転換の経緯を辿ろう。大正8年の定款の第2条の事業内容には、「一、各種織物・刺繍品・染織工芸品・装飾品及ヒ雑貨ノ製作販売業 二、美術品及ヒ美術工芸品ノ販売業 三、以上各号商品ニ係ル代理供給及ヒ製作販売ニ関聯シタル諸業務」とあり<sup>(38)</sup>、呉服や美術品が販売の中心ではあるが、それ以外の商品も販売することを目的とし、呉服店からの脱皮をはかることで、高島屋の百貨店化がスタートとしたことがわかる<sup>(39)</sup>。さらに大正12年2月21日の第7回定時株主総会において定款の一部を変更し、同26日に変更登記の手続きを行っている。第2条の事業目的を「当会社ハ百貨陳列販売業(デパートメント、ストア)・輸出入業・卸売業・売業業・度量衡販売業・写真業及以上ノ業務ニ附随スル製造工業・代理供給業ヲ営ムヲ以テ目的トス」へ変更することで<sup>(40)</sup>、高島屋が百貨店として歩み始めたことがわかる。

次に、営業報告書より同時期の高島屋の経営状況や販売展開をみていこう。図5・6からでは大正8年の株式会社化以降、直ぐには売上総利益自体の急激な上昇はみられない。第1期の営業報告書には「当期間財界ノ好調ハ一般ノ購買力ヲ促進シ、価格ノ昂騰ト相俟テ売上高ハ予想以上ノ計数ヲ示シ」とあるが、大正9年上期の第2期には「参月下旬ニ至リ俄然財界ノ激変ニ遭遇シ為ニ、当会社ノ営業ニ於テモ其影響ヲ免カレズ」とあるように、大戦景気と戦後恐慌の間での設立の影響が大きかったと思われる。続く大正9年下期から大正11年下期までは、戦後恐慌の影響を受けつつも徐々に売上総利益を増加させていった。しかし大正11年下期は「打続ケル財界ノ不振ハ当期ニ入り



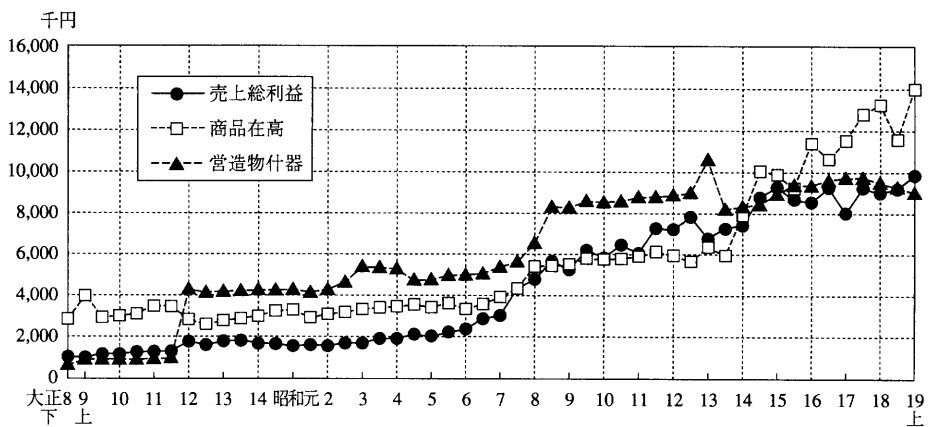
図7 高島屋の売上総利益と営業費の推移



出所) 各期営業報告書より作成。

備考) 図1と同じ。

図8 高島屋の売上総利益・不動産営造物什器・商品在高の推移



出所) 各期営業報告書より作成。

備考) 図1と同じ。

はじめたのであった。そこで三越で作成したのと同じく商品在高と不動産営造物什器を加えた図8をみると、まずは大正12年上期に不動産営造物什器の急激な増大が知れる。これが表4にもある地下1階・地上7階建ての大阪長堀店の開店であった<sup>(41)</sup>。そしてこの近代店舗の完成を以て、上述のように定款を「百貨陳列販売業(デパートメント、ストア)」へと変更した。ここでも三越のように高島屋の近代店舗が、百貨店化の大きな促進要因であったことがわかる。表4でもみたように三越の大阪店に続き、高島屋でも近代店舗による百貨店化に打って出たのである。これによって図8からも明らかのように、高島屋でも徐々に取扱商品が拡大していったのである。ところが商品在高をみる限り、急激な上昇はみられないし、また売上総利益も急上昇ではなかった。やはり日用品を取り扱いだしても、まだ高島屋自体が完全に大衆をターゲットとした販売の方向性がとられていなかったためと思われる。

さらに大正13年下期に「各方面ニ於ケル購買力ノ減退、殊ニ著シク三都営業店モ其影響ヲ免レ

表5 高島屋の成長性分析

	第2期 大正9年上	第3期 9年下	第4期 10年上	第5期 10年下	第6期 11年上	第7期 11年下	第8期 12年上	第9期 12年下	第10期 13年上
売上総利益成長率	▲94.9	118.5	101.3	107.9	100.4	104.1	130.8	▲90.7	110.5
純利益成長率	▲33.8	230.3	101.7	▲98.1	▲94.9	▲98.6	112.7	▲98.7	127.4
	第11期 13年下	第12期 14年上	第13期 14年下	第14期 昭和元年上	第15期 元年下	第16期 2年上	第17期 2年下	第18期 3年上	第19期 3年下
売上総利益成長率	102.7	▲92.5	100	▲92.9	103	▲97	106.6	100.7	113.2
純利益成長率	▲73.7	121.1	▲69.9	▲82.9	▲52.1	168	118.4	100.3	110
	第20期 4年上	第21期 4年下	第22期 5年上	第23期 5年下	第24期 6年上	第25期 6年下	第26期 7年上	第27期 7年下	第28期 8年上
売上総利益成長率	100.4	111.1	▲95.8	108.6	106.8	121	104.4	142.1	112.1
純利益成長率	111.4	107.1	▲90	▲97.4	109.4	158.9	▲89.1	124.7	107.3
	第29期 8年下	第30期 9年上	第31期 9年下	第32期 10年上	第33期 10年下	第34期 11年上	第35期 11年下	第36期 12年上	第37期 12年下
売上総利益成長率	116.9	▲93.3	117.8	▲94.1	110.9	▲93.7	119.7	▲99.2	108.7
純利益成長率	131.9	106.5	107.6	102.5	106.4	100.6	113.7	108.4	102.8
	第38期 13年上	第39期 13年下	第40期 14年上	第41期 14年下	第42期 15年上	第43期 15年下	第44期 16年上	第45期 16年下	第46期 17年上
売上総利益成長率	▲86.3	107.4	101.7	118.7	105.5	▲94.2	▲98.3	108.3	▲86.6
純利益成長率	101.6	105.6	115.2	137.7	106.9	▲76.6	▲99.4	100.6	▲81.9

出所) 各期営業報告書より作成。

備考) なお%の端数は切捨。

表6 高島屋の売上総利益における成長性の推移

大正8年	11年	14年	昭和3年	6年	9年	12年	15年
1,055,471	1,359,719	1,698,233	1,921,030	2,890,273	6,198,577	7,841,036	8,751,150
100%	128%	160%	182%	273%	587%	742%	829%

出所) 各期営業報告書より作成。

備考) 単位は円。なお%の端数は切捨。

ス。当初予想以上ノ好果ヲ挙クルニ至ラ」ずとあり、この時期をさかいに再び収益金が下降しはじめたのであった。翌14年上と下の両期において当然高島屋では、先にも触れた「営業費ノ節約ニ付、慎重ナル注意ヲ払ヒシヲ以テ幾分是レヲ補」っていったが、「当初予想ノ好果ヲ挙」げることができなかった。続いて大正15年上期には購買力の減退が増していくことで、「営業諸費ノ節約ニカメタルモ利潤ヲ得ルコト頗ル容易」ではなく、「平凡ナル成績」であったとあるように、その後の高島屋の売上総利益は横這い状態であった。次の下期には「営業経費ノ節減」だけではなく、「宣伝ト販路拡張ニ全カヲ挙ゲ」つつも「大正天皇崩御」と重なり、さらに「歳末ノ需要期」の12月12日には、京都店が火災にて「殆ント全焼」の状態、「遺憾ナル成績ヲ以テ本期ヲ終了」する状況であった。以上のことは図6や表5からも読みとれるように、売上総利益の横這いに対して純

利益は大正後期までは低下の一途であった。

## (2) 昭和恐慌期における新店舗体制への転換

昭和期に入っても高島屋の営業状況は芳しくなかった。これについては昭和2年上期の営業報告書に如実に現れている。

「経済界ノ大恐慌休銀整理ノ遅延ハ、当期間ヲ通ジテ著シク商品界ヲ圧迫シテ物価ノ低落益甚シク、一般事業ノ萎靡不振ハ極端ニ購買力ヲ減退セシメテ、小売市場ハ殆ド収拾スベカラザル状態ニ陥レリ。此間ニ当リ店内設備ニ改善ヲ加ヘ、顧客ノ吸収ニ努メ、鋭意売上ノ増加ヲ図リ、一面ニ於テハ極力営業経費ヲ緊縮シテ、経営ニ尽シタルモ大勢如何トモスル能ハズ。」

とあり、「予期ノ好果ヲ」得ることができなかった。

そこで高島屋では、昭和3年上期に「三都ニ於ケル改新拡張ノ新計画ニ向ツテ歩ヲ進メツ、」とあるように、改築による売場拡張を模索しはじめていた。昭和3年下期の営業報告書にも記載されているように「輓近百貨店ノ発達ニ伴ヒ顧客ハ自ラ之ニ集中スルノ傾向」となっており、百貨店における「日常必需品ノ売行次第ニ良好ニ赴キ」により、高島屋ではこの時期から「日常必需品」の大量販売戦略へ切り換えたと思われる。図5・6から知れるように、この時期をさかいに再び収益金が徐々に上昇しはじめた。昭和4年上期には「金解禁ノ声ニ恐怖シ、市場ハ不安ノ状態ニ陥リ、緊縮政策ノ唱導・消費節約ノ宣伝漸ク高ク、举世不景気ノ裡ニ低迷セルノ観アリ。当社此間ニ処シ鋭意之ガ対策ニ腐心シ、専ラ大衆必需品ニ重キヲ措キ、多量販売ニ勗メタルヲ以テ業蹟幸ヒニ順調」とあり、昭和恐慌によって、高島屋では不景気に合わせた「大衆必需品」に重点をおいた販売戦略がとられはじめたことがわかる。続く下期にも「経済界ノ萎靡不振ハ、当期ニ入りテ殆ド極度ニ達セルカノ観アリ。当社此間ニ処シ専ラ生活必需ノ実用的商品ノ多量配給ニ努メ」とあり、図5・6をみても収益金が昭和恐慌期にも拘わらず上昇していたことが読みとれる。

そこで表7に、昭和4年の大阪における百貨店の新聞での広告の代表的な見出しを一覧にしているが、三越、白木屋、松坂屋、大丸、十合、高島屋の6社は、大阪朝日や大阪毎日などの新聞広告を積極的に活かすことによって激しい販売競争を展開していた<sup>(42)</sup>。これらの広告内容からして、この時期には呉服以外の雑貨や日用品の販売がかなり占めるようになっており、これらの商品が重要な販売戦略として、各百貨店の顧客吸引の役割を果たしていたことがわかる。この日用品販売への移行については前節でみたように、東京においては戦後恐慌前後よりはじまり、大震災の影響を受けて各百貨店が転換していった。それに対して大阪では、大正後期から昭和初期における各百貨店の近代店舗の完成と金融・昭和恐慌の影響を受けて、日用品販売への比重が強まることで、昭和初期に百貨店の大衆化が著しく進行していったと思われる。すなわち大阪の百貨店の大衆化は、昭和初期における恐慌の影響と東京及び大阪の百貨店の両陣営の営業競争が誘因していたと言えよ



表7 昭和4年4・5月の大阪朝日新聞における百貨店の広告見出し

4月1日	松坂屋 十合 大丸	新製洋傘・スカーフ大売出し 本セル競技大会、実用ふとん大安売 春衣大売出し
7日	十合 高島屋	本セルの別織新品陳列と大量廉売会 春セル特選品大会
12日	高島屋	春の雑貨一円デー
13日	三越 松坂屋 白木屋	靴クリーム宣伝売出し ネクタイワイシャツ大売出し モンブランレインコート売出し
	十合 大丸	本セル特別大安売、銘仙福引大売出し 銘仙破格売出し
15日	白木屋 大丸	春物大見切 和洋家具特選品陳列
25日	松坂屋 白木屋 大丸	二十五日・二十六日謝恩デー 月末廉価 新製品と季節品
30日	大丸	単衣大売出し
5月4日	十合 高島屋 大丸	雨コート破格品売出し パーマネンタイ宣伝売出し ラジオ・双眼鏡特価売出し
6日	高島屋 大丸	乃木將軍と旅順開城大展覧会 特選中形競技大会・新柄大会
9日	大丸	季節向新製品
10日	十合 大丸	パラソルと日傘見切大売出し 男物単羽織単衣破格提供、銘仙奉仕特売
13日	大丸	夏の研彩会
15日	白木屋	電気とラジオ展
17日	高島屋 大丸	夏の木綿デー 土曜特別奉仕品

出所) 昭和4年4・5月各日の『大阪朝日新聞』より作成。

備考) 三越、白木屋、松坂屋、大丸、十合、高島屋の6つの百貨店の主な広告見出しに限定している。

う<sup>(43)</sup>。呉服に拘っていた高島屋でも百貨店化を行いつつ、生存をかけた競争を勝つためには、他の百貨店と同様に大衆化戦略を選択せざるを得なかった。

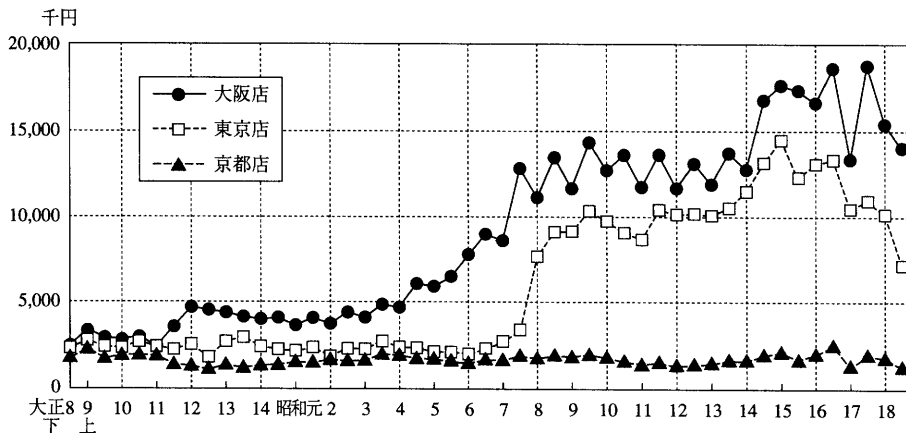
しかし当時の呉服にウエイトを置いた高島屋の長堀店の店舗において、「大衆必需品」の販売戦略をスムーズに行うには限界があり、この大量販売にはより大きな売場面積と立地面を考慮した近代店舗が必要であった。そのために高島屋では、昭和5年上期には「営業経費ハ緊縮時代トシテ極度ニ節約ヲ図リタルモ、一面ニ於テ東西新店拡張計画ノ進ム」とあるように、東京と大阪の両店の近代店舗建設の計画を進めた。そして昭和6年上期には「財界」も「不況」の「状勢ニア」って、

「売上ヲ増進セシムルコト到底困難ニシテ、当社各支店中売上減退」にもかかわらず、「特ニ実用品ノ多量販売」と「地方」並びに「三都隣接ノ郊外地ニ出張販売」<sup>(44)</sup>に努めることで「売上減退防止ニ努力」しつつ、「昨年末一部営業ヲ開始セル大阪南海支店ハ全期間ニ亘リテ営業」することで、「相当寄与スルニ足ル成績ヲ挙」げたとある。表4にもあるように、高島屋は長堀店よりさらに南の難波新地に建てた南海店での営業の開始によって、不況期を乗り越えようとしていた。つまり高島屋では営業費を極力削減しつつ、一方では膨大なコストを費やしても近代店舗による売場拡張を行うことで、「大衆必需品」の大量販売戦略が最優先となっていた。昭和7年7月15日には、7階建ての「関西ニ於テハ第一位ノ坪数ヲ有セル大百貨店トシテ本格的」な営業を開始した<sup>(45)</sup>。しかも南海店はターミナルデパートであり、呉服系百貨店としては初のターミナルデパート化であったことも、この後の高島屋の経営を左右する見落せない点である。ターミナルデパートについては、すでに昭和4年に阪急百貨店が大阪北部の梅田に、日用品販売を目的とした日本初のターミナルデパートを完成させており、この影響を受けて高島屋でも日用品の大量販売を目的として、大阪南部の顧客吸収を目指した店舗立地に大きく転換したのであった。

このように高島屋は株式会社化以降、大正11年の大阪長堀店の近代店舗の開店により一応の呉服系百貨店として成立し、昭和7年7月の大阪南海店の開店と、翌8年の東京日本橋店の8階建ての近代店舗の完成によって確立していったと言える<sup>(46)</sup>。しかし高島屋は、京都店も有していたので3店舗体制と言ってもよいであろうが、図9に高島屋の3店舗の売上高を示している通り、大阪と東京の2店舗の収益金が高島屋全体の業績を左右していたのであった。また、この図からも大正11年の大阪長堀店、昭和7・8年の大阪・東京両店の近代店舗の完成時期以降に、売上高が上昇していることがはっきりと読みとれる<sup>(47)</sup>。

ところで、高島屋の大阪南海店のターミナルデパート化への背景には、先述の通り「大衆必需品」の販売への積極的な転換があった。高島屋は長堀店を開店したが、大正後期の経済不況期も重なって急激な収益金の上昇というわけにはいかなく、さらに金融恐慌と続くことで経営状況も決して順調ではなかった。その中で高島屋は昭和3年の日用品の売行き的好調さに乗じ、その上昭和恐慌と重なることで、さらなる「大衆必需品」の「多量販売」に重点を置いた。このことと阪急百貨店の出現が、高島屋のターミナルデパート化という新形態の百貨店への転換を促進させる要因であった。なお、高島屋における経営戦略の転換、すなわち呉服類から「大衆必需品」を主とする雑貨・日用品への販売戦略の転換を示すもう一つの活動があった。南海店がターミナル形式の「大百貨店トシテ本格的ノ営業ヲ開始」した中で<sup>(48)</sup>。大正15年から長堀店の店舗内で開設していた「なんでも十銭均一」売場が、昭和6年8月以降に「10銭20銭均一」ストアとして独立開設され、連鎖店として展開していったことである<sup>(49)</sup>。このストアは、高島屋が百貨店を有していた大阪、東京、京都において急速に店舗を増やし、翌7年上期には営業報告書から作成した表8にもみえるように、店舗外に51店を開設して、各百貨店内のストアも含めて57店舗へと拡大していった。図8でも、昭

図9 高島屋3店舗の売上高比較



出所)『高島屋百五十年史』(株式会社高島屋、1982年)416~417頁より作成。  
備考)図1と同じ。

和8年下期には不動産産造物什器の上昇がみられ、この点に関して同年の営業報告書に、

「当社ノ事業拡張モ当期ニ於テ先ヅ一段落ヲ告ケ、東京支店モ当期中全期間ヲ営業シ、期初ハ南海、東京両支店ノ全館冷房換気装置ノ為メ夏枯期ナリシニモ不拘、相当成績ヲ挙クルヲ得、歳末需要最盛期ニ於テハ各店共ニ環境ノ良好裡ニ最善ノ努力ヲナシタル結果、当社ニ於ケル記録的売上ヲ現出シ、附随事業タル10銭20銭ストアモ亦諸般ノ整備セラル、ト共ニ益々効果ヲ挙ケ、別項ノ如キ好成绩ヲ収メ得タルコトハ欣幸トスルコトナリ。」

とあるように、高島屋ではこの時期に大阪と東京の近代店舗による2店舗及び50店舗以上のストア連鎖店による営業体制が確立していたと思われる。そしてこの体制作りの背景には、資本が必要であったことは言うまでもないが、高島屋では大正8年の資本金700万円から昭和8年に1400万円の倍額にすることで、新店舗体制の確立に努めたのである<sup>(50)</sup>。

以上考察してきたように、高島屋では昭和9年上期にも「当社ノ主要事業タル南海店・東京店共二期ヲ逐ヒテ、内容ノ充実常得意先ノ増加ト相俟ツテ、売上ケハ極メテ順調ナル増加ヲ示シ、当期ノ最盛需要期タル東京中元期モ満足ナル成績ヲ挙ケ」とあるように、昭和恐慌期に新店舗計画を進めつつ、昭和8年までに新店舗体制を完成することで、以後の急激な業績上昇につながったのである。

## むすび

本稿では、三越と高島屋の株式会社化以降の経営動向に焦点をあてて、おもに百貨店の成立過程の解明を試みた。ここでは両社の成立過程と経営動向を比較しつつ、以下に明らかにできた諸点を整理しておきたい。

表8 昭和6～7年の高島屋10銭20銭ストアの開設状況

大阪支店所属		東京支店所属		京都支店所属	
開業日	店名	開業日	店名	開業日	店名
昭和6年8月30日	野田阪神	9月21日	浅草雷門	9月21日	四 條
8月30日	大正橋	9月21日	大 井	10月13日	京都駅前
9月11日	花園前	10月19日	牛込山吹町	12月5日	出 町
9月27日	玉 造	10月25日	亀 戸		
10月17日	堺山ノ口	11月6日	日暮里		
10月31日	上福島	11月12日	四 谷		
11月13日	天王寺西門	11月17日	上野山下		
11月23日	芦 屋	11月23日	渋 谷		
12月13日	八幡屋新道	11月24日	巢 鴨		
12月13日	鶴見橋	12月1日	高 崎		
12月29日	森小路	12月20日	横 浜		
		12月21日	蒲 田		
昭和7年1月27日	四貫島	2月23日	銀座	5月15日	植物園前
2月7日	大和田	3月13日	大塚	5月16日	四條大宮
3月1日	梅 田	4月1日	池袋	5月19日	七條大宮
3月13日	奈良	4月17日	神楽坂	7月15日	西 陣
4月3日	春日野道	4月17日	前橋		
5月5日	恵美須町	4月28日	桐 生		
5月7日	奥平野	5月7日	高円寺		
6月4日	新開地	6月1日	本 郷		
7月9日	心齋橋	6月16日	五反田		
		7月12日	小山銀座		
		7月15日	足 利		
		7月20日	川 口 町		
	20店		24店		7店

出所)「昭和六年下期 第貳拾五期営業報告書」(株式会社高島屋)、「昭和七年上期 第貳拾六期営業報告書」(同)より作成。

備考)昭和6年8月30日の野田阪神店の開設当初の「10銭ストア」の名称から昭和7年上期中に「10銭20銭ストア」へ改称している。

まず三越についてであるが、大正中期中の大戦景気までには東京と大阪の2店舗体制を確立していた。具体的には、株式会社化以後の百貨店としての三越の成立については、以下のように捉えられよう。明治41年の東京本店の仮営業所の開店をへて、大正3年の東京本店の新館と同6年の大阪店の新館の完成によって、近代店舗としての三越が現れた。そして大戦景気の影響を受けて、大正8年までに内外部ともに呉服店から完全に脱皮し、2大都市において三越の2店舗体制が確立した。続く戦後恐慌期や関東大震災の影響で営業内容の転換が迫られたが、経済不況期にマッチした廉価な日用品販売の戦略にて乗りきった。さらに大正後期には、呉服販売を中心とした百貨店から呉服と日用品の両方の百貨店へと転換していくことで、昭和戦前期までの日本における百貨店の形態と

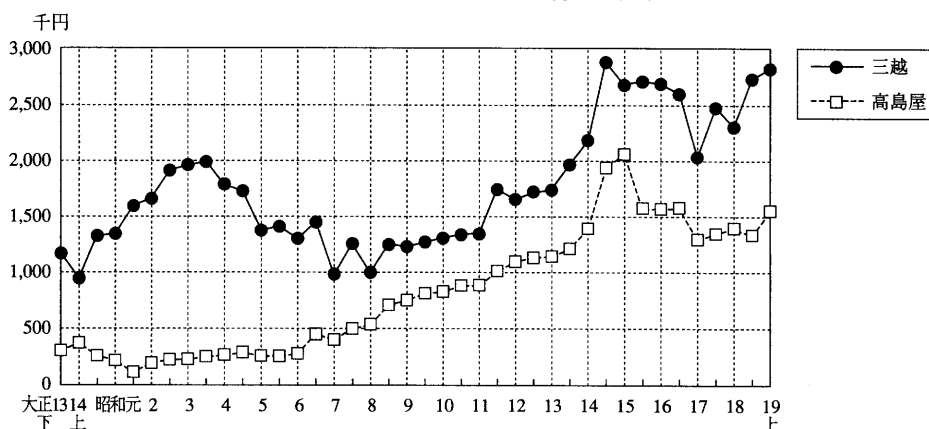
して成立していたとみてよいであろう。大正中期までに両都市に百貨店を成立させたことが、その後の昭和戦前期までの三越の発展の礎であり、日本における百貨店の成立過程全体でも先駆的役割としても評価できよう。

次に高島屋についてであるが、大正8年の株式会社化以降、大正11年の大阪長堀店の近代店舗の完成をへて、急速に百貨店化が進行することで、大正後期までには大正中期までの三越と同様な形態の百貨店として成立した。さらに、その後昭和3年から5年にかけての大衆向けの日用品の販売戦略へ転換することで一層の経営発展をみせたが、この販売展開を可能とする大きな背景には、大阪店の新たな百貨店形態としてのターミナルデパート化への転換があった。東京では、三越が大衆景気までに成立し、戦後恐慌期前後より日用品の販売をスタートしており、加えて大震災が拍車をかけて大衆化していったが、それに対して大阪では同じ時期に多少の大衆化への様相はみえていたが、昭和恐慌期が日用品重視の販売戦略への大きな転換点であった。すなわち高島屋でも、この昭和恐慌期に営業内容を素早く転換しつつ、大阪・東京の新体制を整えていったことと、ことに大阪店では店舗の転換時期には新店舗のロケーションを巧み変えつつ、より大きな近代店舗を完成させることで百貨店として成立したことが、その後の収益金の上昇へ繋がった大きな要因であった。

ここで両百貨店の経営動向の推移を簡単に比較しておこう。まず図10の両社の純利益からでは言うまでもなく三越の上位は知れるが、検討してきたように昭和6年以降の高島屋の急上昇が目立つとともに、三越に追随する勢いがみられる。そこで当時東京の代表的な百貨店で高島屋と同様に、大正8年に株式会社化を果たした白木屋と松屋を加えた4社での売上総利益<sup>(51)</sup>を比較した図11をみると、より高島屋の急激な上昇が明白である。つまり昭和6年までは、高島屋は大正8年の同時期に株式会社化した白木屋や松屋と同様な経路を辿っていたが、昭和6年下期以降の景気回復と重なりつつ、昭和7年のターミナル型の大阪南海店と翌8年の東京店の新店舗の完成によって、三越を急速に追いついていった様子がわかる。この2つの図にみえる高島屋の急上昇の理由には、やはり同社の検討で導き出された昭和恐慌期における新店舗体制への転換が成功していたことがあったとみてよいであろう。そして三越の大正中期までの急速な発展のみならず、高島屋の昭和戦前期までに急成長した背景にも、東京と大阪の両都市での近代店舗体制の確立が存在していたことは見逃せない大きな部分であろう。

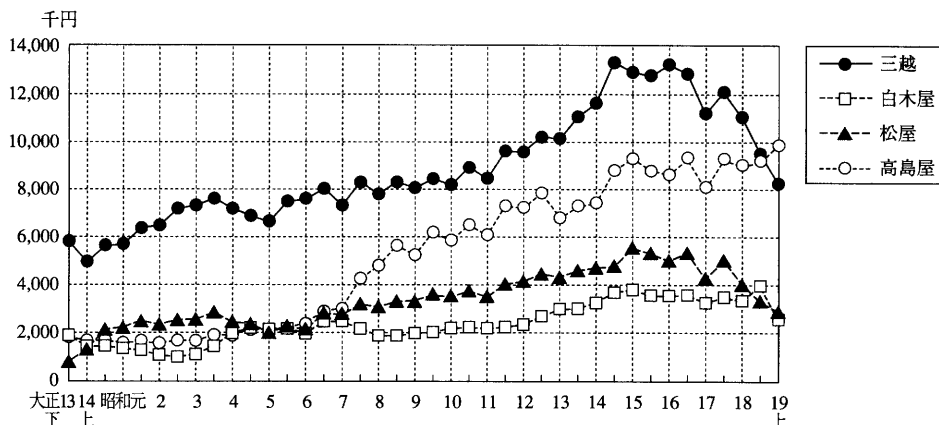
こうした結果を踏まえて最後に、三越と高島屋からみえる日本における百貨店の成立過程の特徴を述べておこう。まず、昭和戦前期までに日本の百貨店が横並びに成立していたのではなく、東京と大阪の百貨店の成立時期は完全に異なっており、また各百貨店が多様な時期に成立していたことを指摘できよう。とりわけ従来まで百貨店の大衆化については、関東大震災後が通説となっていたが、実際は東京と大阪の百貨店では大衆化の時期に隔たりがあった。東京での大震災以後の大正後期における大衆化と異なって、大阪では高島屋にみられたように昭和初頭の恐慌期に大衆化現象がピークを迎えたのであった。次に、近代店舗の完成が百貨店の成立条件として不可欠な一因であっ

図10 三越と高島屋の純利益の比較



出所) 各期営業報告書より作成。  
備考) 図1と同じ。

図11 三越・白木屋・松屋・高島屋の売上総利益の比較



出所) 各期営業報告書より作成。  
備考) 図1と同じ。

たことが浮かび上がった。すなわち、近代店舗の完成と収益金の上昇が密接に関係していた点である。これまで百貨店の成立にとって重要な要素として部門管理制が一つの焦点となっていたが<sup>52)</sup>、それ以前に近代店舗が完成してはじめてさらなる取扱商品の拡大や部門管理制がみられるのであり、各社が何よりも先に近代店舗の完成を目指すことが、明治後期から昭和戦前期までの百貨店の成立条件とその後の発展の大きな共通点であった。この近代店舗の出現の視点からでは、大阪の百貨店は 大正 6 年完成の三越大阪店の近代店舗の影響を受けていたのであり、ここにも三越の先駆的役割の一つを指摘できよう。そして呉服店の株式会社化による資本金の増加で巨大な近代店舗が現れることにより、内部においても部門管理制の発展によって、近世の呉服店からの完全な脱皮を果たしつつ近代の百貨店が成立した。

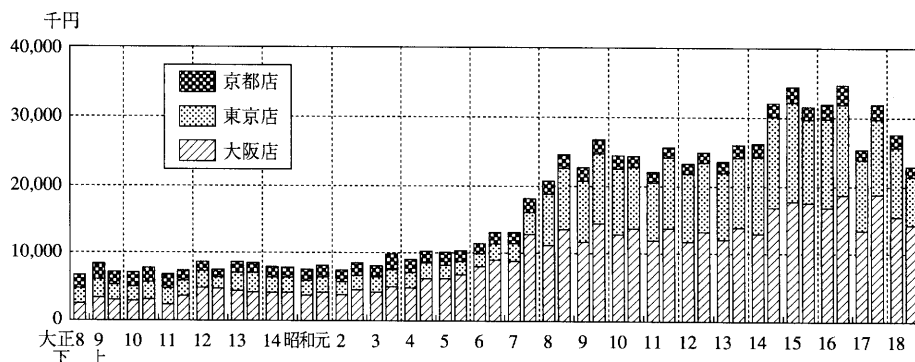
## 註

- (1) 白髭武「百貨店問題の系譜」(『帝京経済学研究』第4・5巻合併号、1971年)、前田和利「わが国百貨店の勃興と確立—経営の成立と大規模化をめぐる—」(大東文化大学『経済論集』第12号、1970年)、同「日本における百貨店の革新性と適応性—生成・成長・成熟・危機の過程—」(『駒大経営研究』第30巻第3・4号、1999年)。
- (2) 平井泰太郎「百貨店形態の性質」(『経営経済研究』第7冊、同文館、1931年)、同「百貨店の現在及将来」(『国民経済雑誌』第50巻第1号、1931年)。松田慎三『改訂デパートメントストア』(日本評論社、1933年)。
- (3) 鈴木安昭『昭和初期の小売商問題—百貨店と中小商店の角逐—』(日本経済新聞社、1980年)、山本武利・西沢保編『百貨店の文化史—日本の消費革命—』世界思想社、1999年)。
- (4) 田崎宣義・大岡聡「消費社会の展開と百貨店」(山本・西沢編『百貨店の文化史』)。
- (5) 三越については、初田亨「百貨店の誕生」(三省堂、1993年、のち筑摩書房、1999年)、神野由紀「趣味の誕生—百貨店がつくったテイスター—」(勁草書房、1994年)、神野由紀「百貨店の子供用商品開発—三越呉服店を例に—」(山本・西沢編前掲『百貨店の文化史』)が代表的であろう。また戦前期において水野祐吉氏が、経営学の視点より大正9年から昭和11年までの三越の財産及び資本構成について考察している。同氏の『百貨店経営学』(日本評論社、1933年)177~191頁及び『百貨店論』(同社、1937年)166~179頁を参照。
- (6) 高島屋については、藤岡里圭氏の「高島屋草創期における博覧会の役割—呉服店の近代化をめざして—」(大阪市立大学『経営研究』第50巻第1・2号、1999年)、「高島屋における百貨店化の過程」(同『同』第51巻第1号、2000年)、「高島屋装飾部と部門別管理の導入」(『長崎県立大学論集』第35巻第3号、2001年)、「日本における百貨店の生成過程」(大阪市立大学、2002年)、「部門別管理の発展過程」(加藤司編『流通理論の透視力』千倉書房、2003年)の一連の研究が代表的であろう。また同社の百貨店化に関わる論文としては、西沢保「百貨店経営における伝統と革新—高島屋の軌跡—」(山本・西沢編前掲『百貨店の文化史』)、馬場まみ「近代京都における染織産業と高島屋百選会」(『生活文化史』43号、2003年)、白石善章・鳥羽達郎「業態の伝播と土着化のメカニズム—高島屋のケースを通じて—」(『流通科学大学論集 流通・経営編』第15巻第3号、2003年)がある。
- (7) 高柳美香『ショーウインドー物語』(勁草書房、1994年)。
- (8) 初田前掲書(三省堂、1993年)99頁。
- (9) 『株式会社三越85年の記録』(株式会社三越、1990年)48~51頁。
- (10) 高村直助『日本資本主義史論—産業資本・帝国主義・独占資本—』(ミネルヴァ書房、1980年)189~209頁。高村氏の不況基調の見解に対して、中村隆英氏は同著『明治大正期の経済』(東京大学出版会、1985年)の中で、日露戦後から第1次大戦勃発までの8年間は「むしろ活発的な経済活動がみられた」(104頁)としており、異なった見解があることにも注意しつつ、日本百貨店業の成立期を考察する必要があるだろう。
- (11) 「明治四十年上半期 第五期営業報告」(株式会社三越呉服店、以下三越)から「明治四十四年下半期

- 第十四期営業報告」(三越)までの各期の営業報告書。以下、本文での三越と高島屋の営業報告書の引用箇所については、本文で読みとりにくい部分に関してのみ注記にて所在を記している。なお引用に際しては旧かなづかいは原文通りとしたが、漢字については原則として新字体に改め、適宜句読点をうってある。
- (12) 初田前掲書、神野前掲書の他に、前田和利「日比翁助と三越—百貨店業—」(中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識〔増補版〕』有斐閣、1979年)や吉見俊哉『博覧会の政治学—まなざしの近代—』(中央公論新社、1992年)161~165頁を参照。
- (13) 「大正二年上半期 第十七期営業報告」(三越)。
- (14) 「大正三年上半期 第十九期営業報告」(三越)。
- (15) 「同上」。
- (16) 「大正三年下半期 第二十期営業報告」(三越)。
- (17) 橋本寿朗『大恐慌期の日本資本主義』(東京大学出版会、1984年)19~69頁。他に武田晴人「景気循環と経済政策」(『日本経済史—両大戦間期—』3巻、東京大学出版会、2002年)が、第1次大戦景気から1930年代までの日本経済の景気循環について参考となる。
- (18) 「大正四年下半期 第二十二期営業報告」(三越)。
- (19) 前掲『三越85年の記録』70~71・76~77頁。
- (20) 本稿では、近代店舗の基準については地下地上6階建て前後で、延床面積が1万平米前後を想定している。
- (21) 北田内蔵司『百貨店と連鎖店』(誠文堂、1931年)236~255頁。
- (22) 「大正五年上半期 第二十三期営業報告」(三越)。他に「大正六年上半期 第二十五期営業報告」(三越)には、「上半期ノ計算トシテハ異数ノ好成绩ヲ挙グル」とある。
- (23) 前掲『三越85年の記録』70~74頁。
- (24) 井上光貞・永原慶二他編『第一次世界大戦と政党内閣(日本歴史大系16)』(山川出版社、1997年)67~70頁。橋本前掲書19~69頁。中村隆英『日本経済—その成長と経済—(第3版)』(東京大学出版会、1993年)95頁。
- (25) 前掲『三越85年の記録』74~75頁。
- (26) 石井寛治『日本流通史』(有斐閣、2003年)156~157頁。
- (27) 前掲『三越85年の記録』74~75頁。
- (28) 「大正十年上半期 第三十三期営業報告」(三越)、前掲『三越85年の記録』76~78頁。
- (29) 「大正十一年下半期 第参拾六期営業報告」(三越)。
- (30) 「大正十一年上半期 第参拾五期営業報告」(三越)、前掲「第参拾六期営業報告」、前掲『三越85年の記録』81頁。
- (31) 「大正十二年下期 第三十八期営業報告」(三越)、前掲『三越85年の記録』86~87頁。
- (32) 前掲「第三十八期営業報告」。
- (33) 「大正十四年下期 第四十二期営業報告」(三越)、前掲『三越85年の記録』92~93頁。



- (34) 前掲『三越85年の記録』90～94頁。
- (35) 註(6)に同じ。また高島屋については営業報告書の内容を確認及び補足するものとして、『大阪高島屋四十年史』(大阪高島屋本部、1937年)、『高島屋百年史』(株式会社高島屋本店、1941年)、『高島屋百三十五年史』(株式会社高島屋、1968年)、『高島屋百五十年史』(同、1982年)などの社史や『高島屋発展史』(百貨店日日新聞社出版部、1942年)、田中政治・和田進『高島屋の経営—伝統と革新の商法—』(評言社、1980年)を主に参考としている。これらの文献については、以下特に必要な場合のみ註にて頁を記している。
- (36) 藤岡前掲「高島屋における百貨店化の過程」59～61頁。
- (37) 同上61～63頁、前掲『高島屋百年史』245～248頁。
- (38) 「株式会社高島屋呉服店定款」、前掲『高島屋百年史』。
- (39) 前掲『高島屋百年史』250～252頁。
- (40) 前掲「高島屋呉服店定款」。他に「大正十二年上期 第八期営業報告書」(株式会社高島屋呉服店)を参照。
- (41) 前掲『高島屋百年史』266～271頁、藤岡前掲「高島屋における百貨店化の過程」63～64頁。
- (42) 本稿では、この時期の各百貨店の新聞広告の展開について一部しか取り扱うことができなかったが、今後さらに詳しく検討したい。
- (43) 新聞広告からは6社以外に、井筒屋呉服店と石川呉服店の広告記事も頻繁に掲載されていることが読みとれる。6社に続く呉服店であったと思われるが、この2社の詳細については今後の課題としたい。
- (44) 大正12年の関東大震災以後、この時期までに東京や大阪の都市百貨店による地方都市への出張販売は、重要な営業戦略の一つであった。しかし本稿では資料からの確認のみに留めておきたい。なお、戦前期における百貨店の出張販売については、堀新一『百貨店問題の研究』(有斐閣、1937年)が最も詳細な研究であるので参考のこと。
- (45) 「昭和七年上期 第貳拾六期営業報告書」(株式会社高島屋、以下高島屋)。
- (46) 前掲『高島屋百五十年史』473頁。
- (47) 全体の売上高に対する大阪と東京の両店の売上高の割合をみるために、以下に別図を示す。



出所) 図9と同じ。  
備考) 図1と同じ。

なお大阪店は、長堀店と南海店の2店舗であった時期（昭和5年～同14年）があるが、本文では混乱を避けるために便宜上、長堀店と南海店を統一して大阪店として1店舗で表現している箇所もある。

- (48) 前掲「第貳拾六期営業報告書」。
- (49) 10銭20銭均一ストアに関しては、「昭和六年下期 第貳拾五期営業報告書」（高島屋）、前掲「第貳拾六期営業報告書」（同）、「昭和七年下期 第貳拾七期営業報告書」（同）、「昭和八年下期 第貳拾九期営業報告書」（同）以後昭和12年下期の第37期営業報告書まで、連続して好調な業績状況が記載されている。他に前掲『高島屋百年史』321～327頁を参照。
- (50) 「昭和八年上期 第貳拾八期営業報告書」（高島屋）、前掲『高島屋百五十年史』117頁。
- (51) 三越と高島屋の営業報告書には、それぞれに「商品売買益金」・「当期純益金」及び「商品売上利益」・「当期利益金」などの表現で記されているが、白木屋と松屋も含めて本稿では混乱を避けるために、「売上総利益」・「純利益」に統一している。また、「売上総利益」と「純利益」の2つを合わせた表現として「収益金」を使用している。
- (52) 最近の研究では藤岡前掲『日本における百貨店の生成過程』があげられる。