

大正・昭和期における伝統呉服商の百貨店化

—大丸の経営動向と企業家活動に着目して—

末 田 智 樹

はじめに

1. 江戸・明治期の経営動向
2. 大丸における企業家活動
 - (1) 11代下村正太郎と株式会社化
 - (2) 里見純吉の入社と経営の近代化
3. 大正・昭和期の経営動向
 - (1) 関西における3店舗体制の確立
 - (2) 戦時体制期の経営展開

おわりに

はじめに

本稿は、江戸中期から伝統呉服商として経営を展開した大丸が、大正期から昭和初期にかけて百貨店化を進めた過程について、株式会社大丸社長の下村正太郎と専務取締役の里見純吉が、百貨店への転換過程のなかで果たした企業家としての役割と、同時に幕末・明治期から大正・昭和初期までの大丸の経営動向に着目しながら明らかにする。

明治後期に東京の三越や名古屋の松坂屋が株式会社化を果たすことで、百貨店化を積極的に進めたのに続いて、大正期に入り白木屋や高島屋などの呉服店も、次々と株式会社への転換を契機に百貨店へと姿を変えていった⁽¹⁾。江戸中期以降、関西地方の本店であった大丸も、白木屋や高島屋とほぼ同時期の大正9（1920）年4月に株式会社となり、今日の全国展開の基礎をなした⁽²⁾。

従来、大丸については、江戸期の伝統呉服商としての経営展開に関する研究が中心であり⁽³⁾、江戸後期のなかで代表的な呉服店として必ず取りあげられる事例の一つであった。ところが、それに比して近代以降の大丸の経営展開については管見の限り皆無に等しく⁽⁴⁾、日本における百貨店の生成過程の状況のなかで、大丸の百貨店化について部分的に指摘されてきた程度であった。とりわけ、大丸の百貨店への転換時期に関しては、何れも江戸期からの呉服店の系譜をひく三越や松坂屋と類同した百貨店として位置づけられてきた⁽⁵⁾。

しかしながら、これらの考察では大丸の百貨店化について不十分さを感じる。例えば、大丸は三越

や松坂屋と並んで江戸期以来有数な大店の一つであったが、大丸の株式会社化は大正中期であり、明治後期の両店に対して一步遅れていた。また、これまで三越を中心に東京の百貨店の生成状況がおもに論じられてきたので、日本の百貨店業の形成過程において、重要な役割を担ったと思われる大阪の百貨店の生成プロセスなど不明瞭な領域も多かった⁽⁶⁾。これは、従来大阪の百貨店の生成状況が東京の百貨店のそれと同一視されてきた背景が大きいと、その解釈だけで日本における百貨店業の形成過程の説明が果たして可能であろうか。東京と大阪の両地域に分けて、各百貨店の生成状況を検討しなければならぬのではないかと。そこで前稿の高島屋における成立過程の分析のなかで、大阪の百貨店が東京のそれとは異なる生成状況であったことを明らかにした⁽⁷⁾。本稿でも大丸の成立過程の検証を通じて、この点をさらに深めてみたい。

一方、日本における百貨店の生成過程において企業家が果たした役割について、これまで三越の日比翁助を先駆的あるいは象徴的存在としているのみで、それ以外に詳しくはみいだされていない。明治・大正期の企業勃興期における企業家の活動について、最近研究が著しく進展してきたが、こと百貨店に関しては詳細な検討はみられない⁽⁸⁾。すなわち、これまでは近代日本の工業化に大きく貢献した意味で、日本における企業者史研究は製造業に関わった企業家・経営者を中心に考察がなされてきた。また商業・サービス業の面で言えば、今日の拡大化の要因として、高度成長期から現在までを牽引したスーパーマーケットやコンビニエンス・ストアなどのそれらは着目されてきた⁽⁹⁾。それに対して、昭和戦前期における唯一の大規模小売業であった百貨店の企業家の活動については、必ずしも明らかにされてきたとは言い難い。しかしながら、昭和戦前期において多くの百貨店が製品を消費者へ流通させる役目を担い、また現在の大規模小売業経営の礎として、経営ノウハウを作り上げた点では大きな役割を果たしたと考える。

そこで上述の課題について、具体的には以下の順序で考察していきたい。まず、大丸の幕末期から明治期にかけた経営動向を概観する。次に、11代当主下村正太郎の活動に注目して、大丸の百貨店化への経緯について明らかにする。そして、元三越社員であった里見純吉が大丸へ入社した後、彼によって大丸経営が近代化を果たした過程を検討する。最後に、大丸の大正9年から昭和18(1943)年までの経営動向を、上記両名の企業家の諸活動にそって実証的に分析する。

1. 江戸・明治期の経営動向

大丸の百貨店化への礎を探るために、大正期の株式会社化による本格的な百貨店への転換以前について、江戸期と明治期に分けて経営動向を中心に考察する。

江戸期の大丸については、安岡重明氏によって経営動向を分析した代表的な研究がある⁽¹⁰⁾。下村彦右衛門正啓による大丸創業は、現在の京都伏見京町北八丁目に呉服店を開設した享保2(1717)年であった。以後、同11(1726)年に大阪心齋橋筋に共同経営の「相合呉服店」を、同13(1728)年には名古屋に「大丸屋」を設置し、翌年京都柳馬場姉小路に仕入店、同19(1734)年に京都今出川大宮に

西陣物仕入れのための上之店を設けた。元文元（1736）年に京都の東洞院船屋町に絵本店を置き、柳馬場の仕入店を吸収した。続いて、寛保元（1741）年に烏丸上長者町の染物店であった小紅屋を買収して加工工程を備えることで、この頃には京都において仕入・仕上の加工機構を整えた。同3（1743）年に江戸店を設けて江戸へ進出したが、大丸において仕入れは京都本店を中心に行い、関東物も仕入れ後は一端京都へ送られ、仕上加工を施して各店へ配送する方式をとった。この京都本店中心の仕上機構を内部化して、京都の高級技術仕立てという付加価値を追加することで、店自体に競争力をつけて、江戸市場での新規参入の不利な条件をはねのけつつ、経営展開を行った。その後も分店設置は続き、宝暦元（1751）年に大阪堂島分店、同9（1759）年に京都東店および金物店、明和2（1765）年に京都松原店を開店した。この後は、文化14（1817）年の大阪と文政9（1826）年の京都の両方に両替店を設けて、嘉永6（1853）年には江戸に糸扇店を設置した。このように同家傘下の店の内、10店が創業から明和期までの40年間に開設され（表1）、大丸は創業初期に急速な経営発展をみせた⁽¹¹⁾。

図1に、弘化3（1846）年から慶応3（1867）年までの大丸の純利益を示した。ここからは、大丸の経営が安政元（1854）年頃までは安定していたことが読みとれる。しかし、同2（1855）年頃から急速に下降して、それ以後持ち直すことがなかったことも判明する。大丸においても、幕末期には経営が悪化していた。図2では、江戸期の総資本高が上昇の一途であり、売上高は漸増していたことがわかる。ところが、図3から江戸店の営業状況を見てみると、売上高は上昇しているものの、在庫が増えることで、利益は激減していた様子が知れる。この打開策として、既述のように大丸では嘉永6

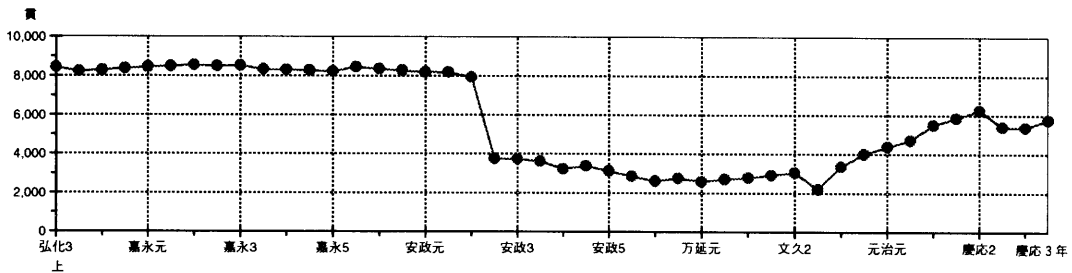


図1 幕末期の純利益の推移

出所 『大丸二百五拾年史』（株式会社大丸、1967年）102～103頁より作成。備考）各年は上・下の順で推移。

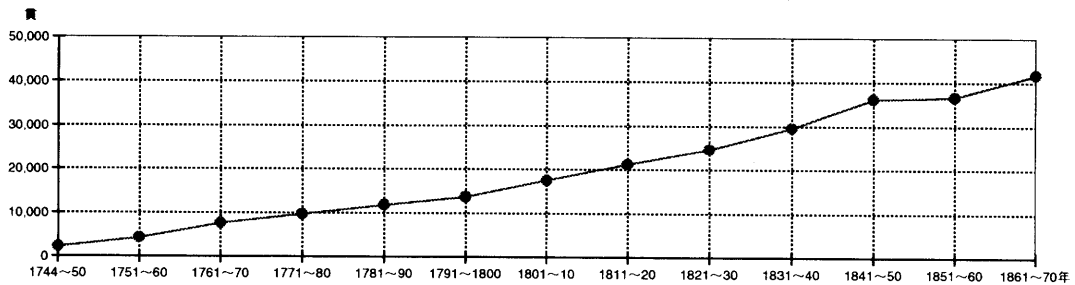


図2 江戸期の総資本高の推移

出所）林玲子 『江戸問屋仲間の研究－幕藩体制下の都市商業資本－』（御茶の水書房、1967年）96頁より作成。

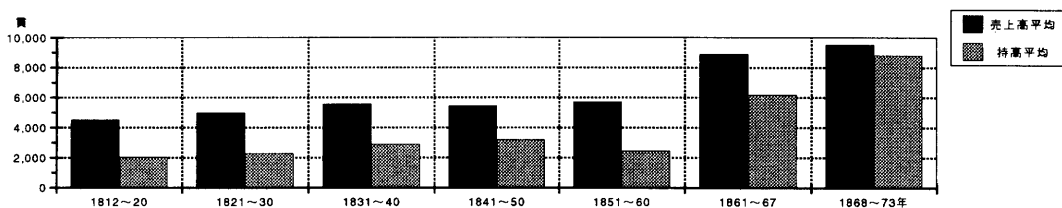


図3 江戸店の売上高と持高の推移

出所) 林前掲『江戸問屋仲間の研究』237頁より作成。

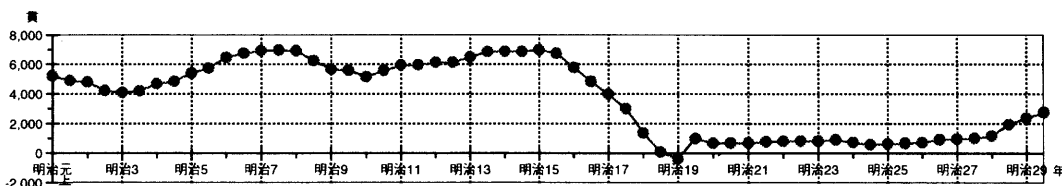


図4 明治期の純利益の推移 (その1)

出所) 前掲『大丸二百五拾年史』210~213頁より作成。備考) 各年は上・下の順で推移。

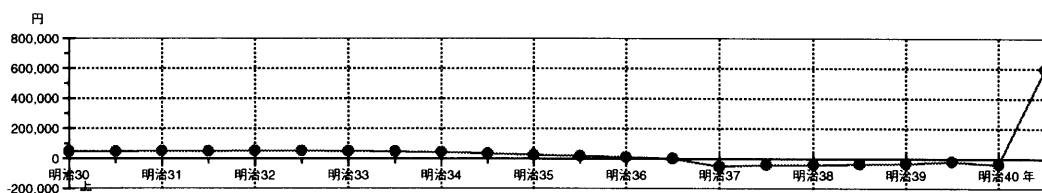


図5 明治期の純利益の推移 (その2)

出所) 前掲『大丸二百五拾年史』212~213頁より作成。備考) 各年は上・下の順で推移。

年江戸に糸扇店を開設し、生糸貿易に進出して江戸店独自の仕入方式へ変更することによって、経営的窮地の回避を試みた¹²⁾。

次に明治期の経営動向についてみていこう。図4・5に明治期の純利益の推移を示した。図1からの続きであるが、図4からは明治期に入り下降していたことがわかる。この背景には、新政府成立の際に、大丸下村家が三井の四家や小野、島田の両家と共に財源融通の中心となって奔走したことがあった¹³⁾。その後、明治3(1870)年頃から明治8(1875)年にかけて一時上昇しはじめた。これには、明治初期の政府主導による為替会社での活動の他、呉服商社の設立、茶製会社や油会所の頭取就任、あるいは京都博覧会での御用達の拝命などと重なって、経営的に持ち直したことがあったのではないかと推定できる¹⁴⁾。しかし純利益が再び下降しながら、明治15(1882)年までは6000貫前後の横這い状態であったことが読みとれる。そして同年下期頃からは、いわゆる松方デフレのなかで急速に純利益は低下した。これは、図4の急激な下降にあらわれている通りであり、大丸は明治19(1886)年上期に創業以来の赤字を出した。その後は好景気と重なって業績は多少回復したが、明治30(1897)年

前半までは何とか旧態を維持していく程度の収益しかあげることができなかった⁽¹⁵⁾。そのために、大丸では明治13(1880)年に京都東店の閉鎖を皮切りに、同15年には京都松原店を一時閉店し、同33(1900)年に京都絹店の閉鎖、同40(1907)年には京都北店を松原店に併合するなどの縮小を行った⁽¹⁶⁾。図5からは、明治36(1903)年頃に純利益が下がり、同37(1904)年上期にいたって2度目の赤字を出して、これ以後同40年上期までマイナス状態が続き、大丸は危機的な経営状況から脱せなかったことが知れる⁽¹⁷⁾。

以上のように、江戸中期から急速に成長した大丸は、幕末期に三井・小野家などと並んで明治新政府の財政を支える役目を果たすまでの大商家となっていたが、明治期以降も旧来の呉服店の経営形態から抜け出すことができなかった。明治後期には、創業以来発展してきた大店の一角であった大丸の経営が逼迫的状况に陥っていた。

2. 大丸における企業家活動

(1) 11代下村正太郎と株式会社化

このような窮境の極に達していたなか、大丸は明治40(1907)年に大改革を行った。この改革で多大な責務を一身に背負ったのが11代下村正太郎正剛であった。ここでは、彼の企業家としての活動とともに大丸の百貨店化への模索過程を考察する。

11代下村正太郎は、明治16(1883)年7月に10代下村正太郎正堂の長男として生まれた。同22(1889)年6月に10代正太郎が37歳で他界したので、正剛は7歳の幼少であったが、伏見家の下村源造を補佐役とし、11代正太郎として家督を相続した。その後、彼は京都府立第一中学をへて、同39(1906)年に早稲田大学商科へ進学した⁽¹⁸⁾。

しかし、大丸経営が窮地に陥ったため、明治40年夏頃に正太郎は京都に帰京して、本店に重役を招集した。そこで、彼は組織・業務革新に着手して大丸経営の近代化を図るために、早稲田大学を退学して、自ら陣頭に立って経営再建に専念する決意を表明した。同年7月18日に、補佐役の下村源造は全支配人を京都本店に集め、正太郎の意思を伝えるとともに具体案を討議し、東京、大阪、名古屋の3店連署による上申書を作成した。それには、大丸経営の「回復」のために、「店員一統へ委細申聞け商況回復益盛大相成候様勉強可仕」だけでなく、「今や世の趨勢は日進月歩し見識者を必要と」しているので、「学識経験ある有識者を採用して顧問者の指揮」による「組織計画」のもとで経営再建が必要だと記されている⁽¹⁹⁾。大丸の経営改革のためには、とくに外部から有識者を顧問として迎えることが大きな柱とされた。そしてこれによって、東京の間屋筋から推挙された国民貯蓄銀行をへて、明治銀行専務や大阪火災保険東京支店長を歴任したあと、当時新潟銀行東京支店支配人であった杉山義雄を迎えた。正太郎は、同年11月16日に各店支配人を京都本店に集め、杉山の紹介と改革断行の意向を述べ、大丸を会社組織にするための決議を行った⁽²⁰⁾。以下に決議事項を載せておこう⁽²¹⁾。

「一、会社組織に関し、予算編成上必要あるに付、各店共十二月一日までに、貸借対照表を提出する

こと

- 一、各店支配人及係長は、責任を以て合議の上、其店店員の推薦報告を作成し、至急提出すること
- 一、東京店呉服部及京都松原店を陳列式に改築すること
- 一、大阪店、名古屋店は其一部を陳列式に改築すること
- 一、明治四十一年一月一日を以て、京都上の店を閉鎖し同店員を兵庫店に合併し、神戸出張所の改築落成を俟って兵庫店を閉ぢ之に移ること
- 一、明治四十一年一月一日を以て、京都四条町に京都支店営業所建設決定公示をなすこと

この内容は、大丸経営の近代化および百貨店化を示した重要な資料である。全体が6項目からなっているが、1・2項目については会社組織への転換に関する内容であり、3・4項目は営業内容の転換による百貨店化を示したものであった。東京と京都の2店舗において、完全な「陳列式」の販売方法を採用し、大阪・名古屋店は一部を「陳列式」へと転換した。

明治41（1908）年12月17日に東京店において創立総会を開催し、株主58名全員が出席した。資本金50万円のうち、30万円を下村一族と杉山義雄が無限責任社員として出資し、残りの20万円を株式出資とする株式合資会社大丸呉服店を発足した²²。この時定められた定款の第3条に「当会社ハ呉服太物其他諸物品ノ販売ヲ以テ営業ノ目的トス」とあり、第5条には「当会社ノ営業所ハ東京市日本橋区通旅籠町四、五、六、七番地ニ設置ス」とある。この時点で呉服類以外の販売も営業目的に加えられ、既述のように全面的に陳列販売方式へ転換された東京店を本店とした。大丸は、表1にみえるように京都店、大阪店、名古屋店の3つの支店と神戸店を出張所とし、11代正太郎を社長、杉山を専務理事に選任して新たに出発した²³。大丸では、「今回其組織を一変して一大革新を施し、明治四十一年一月一日を以て株式合資会社大丸呉服店と改称し」とあるように、完全な株式会社化ではなかったが、会社化による経営組織化を目指した。そして、「当店販売の商品は呉服太物其他小間物化粧品は申すに及ばず室内の装飾品美術品に至る迄全部総陳列となし御一覧に入れ可申候事」と定款に詳しく記されているように、陳列販売方式への転換および取扱商品の拡大によって百貨店化が進行しはじめた²⁴。これは、会社化を百貨店化のスタートとした点で言えば、明治37（1904）年の三越につぐものだった²⁵。この改革によって、図5をみてみると純利益が60万円弱と急上昇したことが読みとれる。会社化による資本金50万円を盛り込んだものと考えられるが²⁶、正太郎が百貨店へ転換させることで経営の近代化を果たし、同時に経営を再建しようとした様子がわかる。

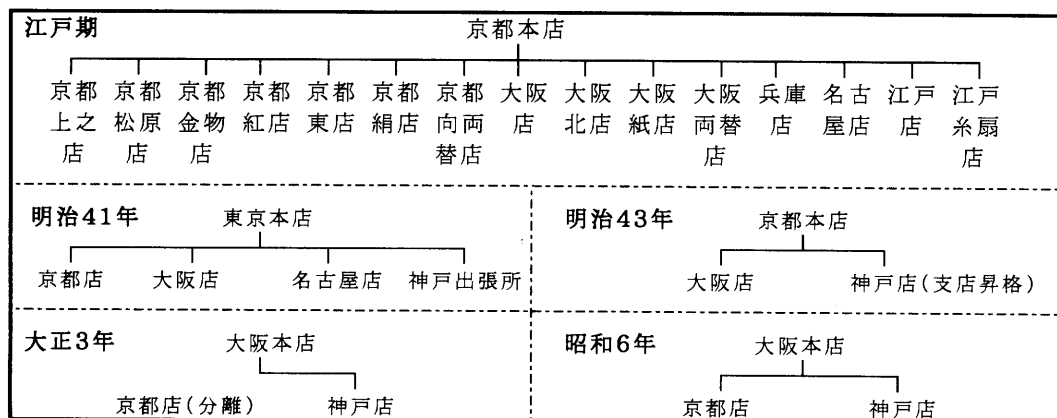
この正太郎の腐心に関しては、当時店員であった前川竹之助が自叙伝の中で、明治40年の「十二月十五日の夜」に「下村正太郎様現社長が突然御越しになり、店員一同を集めて、「大丸の大改革が涙と共に社長の口から申された」と記している²⁷。こうして正太郎の積極的な推進によって、大丸は百貨店化に踏み切ったのであるが、すぐに内部においていくつかの問題が生じた。なかでも、正太郎が会社発足後まもなく欧米百貨店の視察のため、明治41年6月22日に出発した後、杉山専務を中心とした新勢力と別家や重役など旧来の幹部との対立問題が起こった。この背景には、杉山の経営改革に

よる新方針の推進策があった。急進的な改革が、別家や店員の間では容易に受け容れられず、反杉山運動にまで発展し、明治42 (1909) 年2月に杉山退社という形で幕を閉じた²⁸⁾。

この後、正太郎は大隈重信に後任を依頼したがうまくいかず、杉山就任以前から顧問であった早稲田大学図書館長市島春城の斡旋で、同43 (1910) 年春に東京信託会社の岩崎一に改革案と融資を依頼した。ところが、岩崎の案を実行するためには金銭面での問題があった。このような時に大隈の斡旋から、日本生命保険株式会社社長の片岡直温があらためて改革案を引き受けることになり、正太郎は片岡に会社の「整理及営業方針ヲ定ムルコト」に関して一任させることを決めた²⁹⁾。その結果、東京店と名古屋店が閉鎖となり、「従来の京都支店 (松原通御幸町角) を本店とし 新に京都市下京区四条高倉角に其店舗を新築し 大阪支店は現営業場を取上げ 神戸出張所は漸次支店と致すべく」こととなった³⁰⁾。ここには、まず関西において大丸の経営的基礎固めを優先させた片岡の思惑があった³¹⁾。これは一見、経営縮小政策にみえたが、東京店閉鎖により京都へ本店を移して、関西の3店に絞った営業活動が、後の大正後期から昭和戦前期までに、大丸の急速な成長を促した重要な転換点となった (表1)。

このような経営不振のなか、正太郎は自家の書画骨董を競売に出したり、土地整理を行ったが³²⁾、切迫した状況は続き、大正3 (1914) 年5月彼は再び大隈重信に力を借りることにした。そこで大隈が京都府知事であった大森鐘一に依頼して、大森が京都商工会議所会頭の浜岡光哲と協力して、当時村井合名会社と関西貿易会社の重役で、村井銀行監査役であった上野栄三郎を顧問として推薦した。大丸の顧問を引き受けた上野は、同年8月に京都店を分離させて合資会社とし、これを下村一族で経営することとして、また大阪店は、これまでのように株式合資会社のままとして神戸店をこれに属させた (表1)³³⁾。つまり、上野には大阪・京都店の両方でそれぞれに債権者問題を処理させ、大阪・神戸店と京都店の分離体制によって経営を安定させる狙いがあった。そして分離後は、更始の活動が

表1 大丸の店舗変遷



出所) 前掲『大丸二百五拾年史』81~83・116頁、巻末年表1~11頁より作成。

可能な人物と期待して、「東京の松屋で永らく支配して」いた美川多三郎を大阪店に、関西貿易会社の元ニューヨーク支店長だった辻孝次郎を京都店にそれぞれ迎えて、伝統的な呉服店気質からの脱却を目論んだ。この斬新な人事と大戦景気が重なり、両店ともに業績が上昇しはじめた³⁴⁾。先述の前川が神戸店に勤務していたが、神戸店でも「店の成績は甚だよく年々急速度に売上の増加を来して、大正五年の開店後五年目には売上約五倍に達して」いたとあり³⁵⁾、各店の経営がうまく軌道に乗ろうとしていた。しかし、その矢先の大正9（1920）年2月26日に、大阪店が失火して全焼する事件が起こった。これは、改革後まだ日が浅い大丸にとって致命的な損害であった。この時点で、下村一族ではもはや経営維持が困難と判断され、全面的な株式会社への改組が決定し、資本金1200万円による株式会社大丸呉服店を創立することとなった³⁶⁾。

(2) 里見純吉の入社と経営の近代化

11代正太郎の百貨店化への推進活動によって、大正9年によく株式会社化を果たした大丸は、百貨店としての新たな経営展開を目指した。しかしながら株式会社へ転換したとはいえ、すぐさま業績が伸びたわけではなかった。おもな原因の一つとして、大正9年は戦後恐慌に突入した時期と重なっていたことがあげられる。百貨店として歩みだした大丸であったが、経営的難局を打開するために引き続き諸改革を行った。そのなかでも、大丸が呉服店から百貨店として、近代的経営の道へ踏み出した大きな契機となったのが里見純吉の入社であった。里見は専務取締役就任後、大丸経営の近代化を最大目標として着々と押し進め、彼の努力によって大丸の百貨店としての礎が、昭和戦前期までに形作られたと言っても過言でない³⁷⁾。そこで以下、大丸が百貨店として成立した過程を、彼の活動にそって明らかにしていこう。

里見は、明治11（1878）年に千葉県で生まれた。同36（1903）年に慶應義塾大学理財科を卒業して、しばらくは同大学において助手を務め、同41年に三越本店庶務係長として入社した。以後営業部次長、雑貨部長、本部秘書課長兼参事などを歴任して、大正8（1919）年4月に欧米百貨店視察のために出張するなど活躍した。ところが同年9月に帰朝した後、翌9年9月に三越を辞職した。彼が同社を辞職した大きな理由として、同社に対して秘書課長の時に店員の待遇改善や週休制を提案したが認められなかったことがあった。このことが後の大丸経営に大いに活用されていくことになった。その後彼は、三越退社直後の大正10（1921）年9月ジュネーブで開かれた国際労働会議に、三越の推挙によって商業使用人代表として列席した。そして、その後三越で実行できなかった百貨店経営に対する信念とアイデアを、大丸で実現したいという願いから大丸へ大正12（1923）年2月12日に入社した³⁸⁾。さて、ここで問題となるのが、なぜ三越で数多くの実績を残した彼が、三越を退社したからと言って容易に大丸へ入社できたのであろうか。結論から言えば、彼の入社に、この時期の百貨店化を進めていた大丸の経営実態と、それをさらに推進すべく活動していた正太郎の経営戦略が隠されていた。

里見が入社した経緯については、昭和15（1940）年6月18日に正太郎が述懐した談話のなかに詳しく

くある。また、これは正太郎の大丸経営の近代化に対する考えを端的にあらわしている重要な記述でもあるので、以下引用しながら具体的にみていこう³⁹⁾。里見入社以前に、大丸には「当時の専務取締役」として、「元松屋に居た番頭さん上りの美川多三郎氏、それに三越に居たことのある三田出身の大石喜一氏」という二人の百貨店経験者が入社して、「大丸行政」を担当していた。しかし、正太郎自身は「大丸の首脳部陣容強化の要を痛感してをりましたので、充分全店に圧力の利く大物を物色する心構へを致し機会を待ったのでした」と話しているように、大丸経営の近代化の最終段階を担う決定的な人材獲得を望んでいた。正太郎の思惑の背景には、大丸の最高顧問であった上野栄三郎の助言が大きかった。正太郎に対して、上野が「大丸はこの際外部から適材を迎へ入れなくてはいけない」と説いていたとあり、それを受けて正太郎も「上野氏存命中はそれでよいとして、若し同氏百年の後を考えると、上に圧への利く人物が必要であった」と考えていた。そこで「此の圧へを利かす人物として好適無比の」里見純吉と出会った。その時の状況について正太郎は、「或る人の紹介」で「上野氏も共に面語の機を得」て、里見と直接の「お話の節々に実にいゝ考への持主であることを看取した」と述べている。さらに正太郎は里見について、「これは惜みても余りある人物との好印象を」上野に伝え、それに対して上野も賛同したとある。

その後、里見がジュネーブで開催された国際労働会議から帰朝後に「再度会見の機会を持」って、正太郎は里見が抱く「営業時間や週休制問題、店員待遇問題等」の百貨店経営に対する理念に、「全くの同意見」を示した。正太郎が里見を大丸へ勧誘したことについては、正太郎が「一つその理想を大丸で実現して見る気はないか」と里見へ伝え、里見の気持ちもまた「大いに動いて呉れた」と記されている。当初、里見は古巣の三越への思いもあり、「同業の店へ入るのは、どうも躊躇を感じて」いたようであったが、「里見氏の三越退店は何も大丸入店に対する計画的作為でないことは天地に俯仰して恥づる事なき実情であったので、こゝに決断が執られ」たとある。正太郎は、この談話の中で里見の大丸での存在を、最後に「大丸がこの名専務によって倅ひを得る時代を画することになったのです。これは当時の有りのまゝのお話であります」とまとめている。里見が大丸で活躍した背景には、正太郎が百貨店として大丸を存続させるために、内外であまたの批判があるなかで、競争相手である三越の元幹部社員を入社させた企業家として欠かせない意思決定が存在しており、これは以後昭和戦前期までに大丸経営が近代化を果たすための重要な決断であったと評価できよう。

次に、里見が入社した後の大丸における彼の諸改革についてみてみよう。彼が、専務に就任した直後の大正12年9月に、大丸経営の方針について掲載された資料がある⁴⁰⁾。このなかで彼は、百貨店経営にとって重要な点は、「部門制度分業主義」と「手持商品の調節」であると強調した。これを言い換えると部門管理制の確立ということであろう。そして、彼の見解の基礎となっていたのが、欧米百貨店の経営管理システムであった。彼は三越時代に欧米百貨店を視察しており、その影響が大きかったと思われる。先述した週休制の問題も、欧米百貨店における店員待遇制度を視察した結果の一つであった。

このように里見は、大丸が百貨店として近代経営を展開し、その業績に反映させるために内部改革の必要性を感じていた。それまでの大丸は、大正9年に株式会社化を行ったとはいえ、彼が専務取締役役に就任した大正12年に至っても、旧来の呉服店時代から「歪められた温情主義がはびこって居た上に、今日ある店則或は職務規程というものがなく、習慣としきたりで総て運営されて」おり、「国で云えば憲法や法律のない国と同様」な状態であった⁴¹。そこで里見が、「私が大丸に来て最先にし(た)ことは、職務規程を作って、法治国としてスタートするように態勢を整えることでありました」と語っているように⁴²、彼は大丸を「近代的な法治国」へ変貌させることを最初の目的とした⁴³。彼の入社時点では、大丸は株式会社化をへて、大正11(1922)年4月に第1期の鉄筋6階建て大型店舗を完成していたが⁴⁴、内部組織の実情は呉服店時代の慣習が横行していた。彼の目標は部門管理制の確立のもとに、完全に呉服店から脱皮させることであった。なお、上述の里見が提言した従業員に対する待遇を含めた店員規定に関しては、入社直前に彼の意見が容れられて、大丸では大正11年7月から従来の公休制を廃止して、月曜日休業の週休制を実施した。これは、日本の百貨店のなかではデパート週休制採用のトップを切った⁴⁵。さらに彼は入社後に、「従業員養老生命保険規定」、「従業員団体生命保険規定」、「従業員医療規定」、「慰安休暇支給規定」の4つの福利規定を充実した⁴⁶。この規定は、大丸の経営方針の一端をうかがうことができ、昭和戦前期までの同社の店員に関わる施設の豊富さを示している。これにより、彼は内部組織の人的要素の充実を図った⁴⁷。以上のように、里見は入社前後から従業員待遇制度の改正を熱心に行って、「従来の番頭丁稚の気風を一掃し、人事行政、職務規程を合理化して」大丸社員に誇りを与えることで、「デパートに入るなら大丸え」に表現される「大丸イズム」の形成に専念したのである⁴⁸。

そこで次に、「大丸イズム」と呼ばれる里見が掲げた「大丸式」あるいは「大丸的」経営理念が⁴⁹、どのようなものであったのかについて、彼の言動から考察しておこう。資料としては、大橋富一郎編『大丸二十年史』にまとめられている「里見専務訓話集」を活用する⁵⁰。この訓話のタイトルを表2に整理してみると、彼が案じた大丸の近代化策や経営戦略が一目瞭然である。ここには、昭和8(1933)年12月から昭和15年5月までの93項目がある。里見が大丸に入社してから10年が経過しており、彼が三越と大丸の2社において経験してきた百貨店経営や営業展開の真髄と言える内容である。その訓話に関しては、当時大丸京都店副支配人であった北川弥一が同書の中で、「里見専務が部長会議で述べられる訓話を傾聴することは、単に事業運営上の指針を得るばかりでなく、精神的にも啓発せられる所が多い」と記しているように⁵¹、里見が部長会議において、たびたび力説した内容豊かな「大丸式」経営方針であったと言えよう。このなかで注目すべき点は、既述のように彼が、百貨店として成立するための経営システムの基礎として指摘した「部門制度分業主義」と「手持商品の調節」が、訓話集のなかでもうかがいあがることであろう。とくに、両方が密接に関連した部門は仕入部門であり、表2では「仕入」や「棚卸」の文言で多くみられる。そして、里見が「完全なる仕入」、「仕入事務の検討」、「仕入方法の研究」、「商品の整理」、「商品に対する周到なる注意」などの表現をあげているように⁵²、

表2 里見純吉の訓話タイトル一覧

(1) S 8・12・6	「サービス週間に就いて」	(48) S 10・11	「十月の成績一沓えず、十一月、二月に期待一」
(2) ♫	「取引先に対するサービスに就いて」	(49) ♫	「店員のサービス一一段の緊張を望む一」
(3) ♫	「商品売価比較に就いて」	(50) ♫	「申議、報告を要する事項」
(4) ♫	「十一月の各部の売上高を見て」	(51) ♫	「各部々長は一店の経営者なり」
(5) S 9・1・6	「仕入業務の刷新に就いて」	(52) S 11・1	「十二月の業績回顧」
(6) S 9・2	「営業時間の変更並にセールスプロモーションに就いて」	(53) ♫	「期末見切売出しに就て」
(7) S 9・4	「注意すべき事の数々」	(54) ♫	「"No Pretention"」
(8) S 9・6	「東京百貨店を見て」	(55) S 11・2	「正確な伝票」
(9) S 9・7	「メーシー百貨店副社長メーヤー氏と会談して」	(56) ♫	「取引先と情弊を結ぶな」
(10) S 9・8	「朝会に就いて」	(57) ♫	「店員の教育」
(11) ♫	「臨時店員に就いて」	(58) S 11・3	「今期の予算」
(12) ♫	「冷房装置と売上について」	(59) ♫	「共同仕入研究会に就いて」
(13) ♫	「七月度の業績に就いて」	(60) ♫	「棚卸に就いて」
(14) S 9・9・6	「下期に入るに際して」	(61) S 11・4	「『催』に対する準備」
(15) ♫	「制度の欠陥の為に起る事故」	(62) ♫	「大丸は顧客の調達機関たれ」
(16) ♫	「季節に合ふ商品を」	(63) ♫	「広告」
(17) S 9・10	「臨時商品調査施行について」	(64) ♫	「所謂豪華品に就いて」
(18) ♫	「売場監督設置の目的」	(65) S 14・7	「時局下に於ける百貨店の真面目」
(19) S 9・11	「監督職制実施に就いて」	(66) ♫	「仕入担当者と販売員の訓練」
(20) ♫	「商品手持高と売上高との関係を常に見よ」	(67) S 14・8	「愉快に感ずることども」
(21) ♫	「所謂東京好み、関西好みといふ事」	(68) S 14・9	「方針を徹底せしめよ」
(22) ♫	「中年婦人向の呉服をもっと研究せよ」	(69) ♫	「統制は強化する」
(23) S 9・12	「監督職制の根本精神」	(70) ♫	「配給業者の心持」
(24) ♫	「予算編成に当っての心構へ」	(71) ♫	「天津の水害」
(25) ♫	「期末の商品整理について」	(72) S 14・10	「日常の売場商品の取揃へが肝要」
(26) ♫	「店員の服装と態度」	(73) ♫	「従業員の能率向上と保健に就て」
(27) ♫	「新年会の廃止について」	(74) ♫	「実需に基く商品を基点とせよ」
(28) ♫	「仕事には念を入れよ」	(75) ♫	「取引条件に就いて」
(29) S 10・3	「商品調査規定に就いて」	(76) ♫	「充実せる商品の意味」
(30) ♫	「催し物の結果を記録し次回の参考資料に」	(77) ♫	「勤務精神の緊張」
(31) ♫	「棚卸と品滅防止について」	(78) S 14・12	「我々の責務」
(32) ♫	「問屋関係の一、二の問題について」	(79) S 15・1	「時局に処し最善の努力を望む」
(33) S 10・5	「催物と新聞広告」	(80) S 15・2・13	「節電の影響」
(34) ♫	「報酬査定基準に就て」	(81) ♫	「商品確保に五千番制度より更に前進の工夫」
(35) S 10・6	「任務の遂行とこれが督励に就て」	(82) ♫	「店員の勤務精神涵養」
(36) ♫	「品物の迫力に就て」	(83) ♫	「会社創立廿周年の記念として公益事業への寄附」
(37) ♫	「特売品の取扱と品物に就て」	(84) S 15・3	「下期の業績」
(38) S 10・7	「部員の育成に就いて」	(85) ♫	「棚卸の結末に就いて」
(39) ♫	「再び六階催場について」	(86) ♫	「物資の欠乏と商品の仕入」
(40) S 10・8	「仕入担当者の責任と取扱の統制」	(87) ♫	「安田監査役退く」
(41) ♫	「店員の調育に就いて」	(88) S 15・4	「本年上期の見逃し」
(42) ♫	「将来の大阪市の百貨店界悲観説に就いて」	(89) ♫	「自ら衡るの用意」
(43) S 10・9・6	「上半期棚卸一喜ぶべき現象一棚卸が示す数字の意義一」	(90) ♫	「物品税の負担と課税品の取扱ひ」
(44) ♫	「端境期の手持品一返品をせぬ主義は徹底的に実行一」	(91) ♫	「理念の認識と態勢則ち」
(45) ♫	「下期の予算一売上高増進が目標一」	(92) S 15・5	「数字に現はれた売上日数と日銭率」
(46) S 10・10	「催物の意義一其の時期、内容、値段に一段の考慮を要す一」	(93) ♫	「サービスとサクリフェイス」
(47) ♫	「残品整理と返品廃止一見切りの機を逸すべからず一」		

出所) 大橋富一郎編『大丸二十年史』(日本百貨店通信社、1940年) 173～275頁より作成。

備考) (24)～(28)の年月日については、正確な記述はないが、前後関係と内容から判断して、昭和10年1月もしくは同年2月であり、(74)～(77)の年月日については、昭和14年11月と思われる。

彼は部門管理制の中核として、仕入部門の整備による商品の充実を重要視していたことがわかる。すなわち、大丸が昭和8年前後に大型店舗を完成していた以上、彼が思案する残る問題は売場商品を十分に備えていくことであり、そのことが大阪において「大丸式」百貨店を定着させる重要な要素であったと考える⁵³⁾。

ところで、項目としては表2の(9)に「メーシー百貨店」がみえるが、「仕入」に関しては欧米百貨店視察による影響を多大に受けていたことに注意しておかなければならない。言うまでもなく、明治後期から大正期にかけて百貨店化を進めた呉服店の模範となったのが欧米百貨店であった。この欧米百貨店の経営システムが、三越と同様に大丸の百貨店経営にとっても重要な指針の一つとなっており、「大丸式」経営の礎となっていた。里見が「メーシー店の今日の隆昌を来した所以」は、「ヨーロッパ各国の良い商品がアメリカへ渡って市民に提供」するといった「時勢の趨向を洞察し之に魁けた」と述べていることからでも、「良い商品」の仕入れに着目していたことがわかる⁵⁴⁾。

一方、彼は海外の百貨店だけでなく、(8)や(21)からは国内、とりわけ東京の百貨店に注意を払っていたことも判明する。彼は、三越本店と松坂屋上野店が「顧客の入り」に於ても又商品の充実ぶりに於ても断然他を圧して」いたと注目した。そして商品構成については、「三越松坂屋に於ては、その趣は異って居るが、商品が実によく精練せられバラアイテイーもあり、又量も非常に豊富である、売場の商品がその向き々々に於て生き々々として光彩を放つてゐるのである。こう言ふ商品を努力して仕入れ、販売して居るからこそ、顧客をその店に引きつける事が出来るのである。これが今日の繁栄の基礎である」と触れ、大丸では「商品の充実振りに於て未だ々々これに及ばない所があるの」で、「部長諸君も時々東京の百貨店を視察して参考」にする必要性を説いた⁵⁵⁾。このように里見が他店の営業展開のなかでも、やはり仕入れに刮目していたことが判明する。彼が、東京の百貨店に引けをとらない大丸の経営方針を仕入れや品揃えに置いていたと言えよう。大丸では欧米百貨店のみならず、三越や松坂屋などの国内の百貨店からも営業ノウハウを吸収していくことで、里見は「文化的にも向上してゐる東京風のもの、換言すれば、日本の文化的水準の高いものを取扱ふ」百貨店経営の確立を目指した⁵⁶⁾。

このように里見が有した百貨店の経営システムや経営戦略は、三越から多大な影響を受けていたが、なかでも三越創始者であった日比翁助の存在が大きかった。里見の三越時代を振り返れば、彼は日比の指導を受けた一人であった。この点に関しては、日比のブレーンの一人であった濱田四郎『百貨店一夕話』の序文に、里見が濱田の紹介とともに日比について記している⁵⁷⁾。日比については、「我国百貨店の開拓者、三越中興の祖といふべき日比翁助氏は、確かに百貨店経営のあらゆる部に優れた天賦の才能を持って居られた」と書き記しており、日比はその後多くの百貨店の生成に影響を与えた。しかし、里見はその影響を受けながらも、決して三越の経営スタイルをそのまま肯定あるいは継承したのではなく、店員待遇など新たに欧米百貨店の良い要素を取り入れて、大丸経営の近代化を進めていくことで、三越の独走体制に揺さぶりをかけた。彼が、大丸経営を改革することによって三越を乗り

越えようとした点は、詳しくは次節で分析する大丸の収益金の推移において顕著に現れている。

以上、里見は大正12年に大丸へ入社以来、大丸経営の近代化を押し進めて百貨店へ脱皮させるなかで、同時に大丸再建に努めた。このような彼の手腕が買われて、昭和14（1939）年に白木屋の取締役就任して大丸との合併を進めたことでも⁶⁸、当時彼が日本の百貨店業界を代表する企業家であったことがうかがえよう。そこで節を改めて、彼の改革が大丸の経営動向にどう反映していたのかといった点を中心に、大丸の百貨店としての成立状況を営業報告書から検討しておこう。

3. 大正・昭和期の経営動向

(1) 関西における3店舗体制の確立

まず、大正9（1920）年から昭和13（1938）年までの大丸の営業報告書を分析していくことで、この時期の同社の経営動向を探ってみよう。

大丸では、大正9年2月26日の火災のために大阪店が全館焼失したが、同年5月2日に仮営業所を竣成して営業を開始した。その結果、株式会社化後第1期の業績は「営業所狭隘設備不完全」であったが、幸いにも「一般顧客ノ好評ヲ博シ」たとある。しかし、戦後恐慌の「爆発セル財界激変ノ余波」と重なり、思うように営業を展開することがかなわず、「予期ノ成績ヲ」達成できなかった⁶⁹。大正10（1921）年から同11（1922）年にかけて第2期においても、「第壹期同様本支店トモ営業所狭隘随テ設備不完全」とあるように、前期と同じく営業活動は不本意に終わった⁶⁹。しかし、前期と同様に「特ニ売価ニ格別ノ注意ヲ払ヒ」ながら⁶¹、「顧客ノ満足ヲ得ルコトニ努メ」ることで、「本期当初ニ於ケ

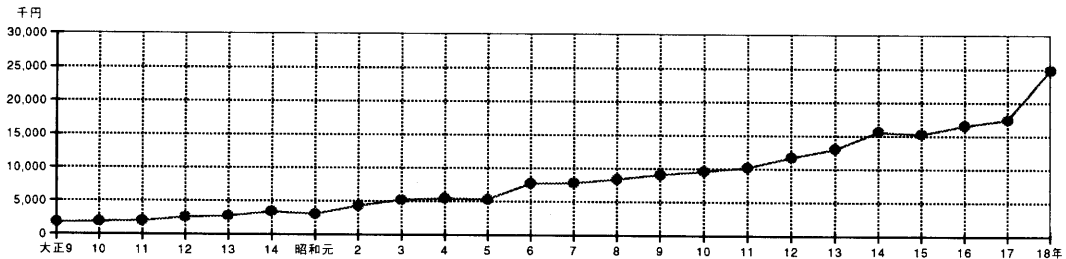


図6 売上総利益の推移

出所) 各期営業報告書より作成。

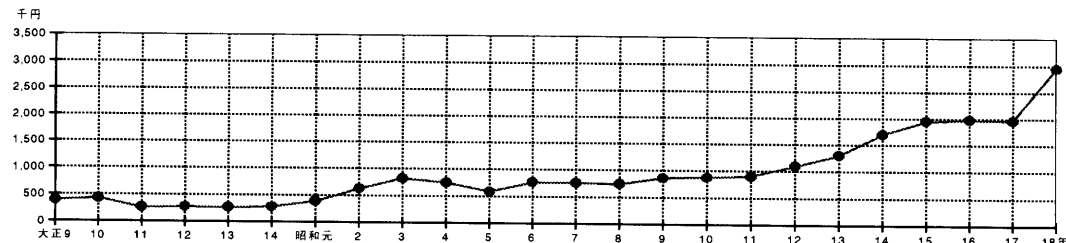


図7 純利益の推移

出所) 各期営業報告書より作成。

ル予想ニ遠カラザル成績ヲ挙」げた⁶²。これら営業報告書の文言については、図6・7の売上総利益と純利益の推移と一致することがわかる。しかし、次の年から売上総利益は徐々に上昇しつつも、純利益が落ち込んでいたことが読みとれる。では、第3期中の大正11年4月10日に新店舗が竣成して、「同月十五日ヨリ文化博覧会ヲ開催シ盛況」であったにもかかわらず⁶³、純利益が下降したのはなぜであろうか。そこで少し長いが、第3期の営業概況を記した部分を引用しておこう⁶⁴。

「財界ノ不況ハ節約ノ宣伝等ト相俟テ商況更ニ沈静ノ状況ヲ呈シ殊ニ四五月頃ヨリ購買力著シク減退セルモノ、如シ当社ハ此時機ニ際シ旧館ヨリ新館ニ移リ百方売上高ノ増進ニ努メタル結果来客数ニ於テハ前期ニ比シニ倍強ニ増加シ商口数ニ於テモ亦三倍ヲ増加セリト雖モ売上高之ニ伴ハズ加之新旧館移転等ノ為メ少ナカラザル経費ノ膨脹ヲ成シ従テ其成績ニ於テ前期ニ比シ著シキ遜色アルハ頗ル遺憾トスル所ナリ」

大丸の業績が「前期ニ比シ著シキ遜色」であったのは、販売戦略の失敗と「経費ノ膨脹」が主な原因であった。表3に示しているように、この頃大丸では、営業諸経費とは別に、大正9年第1期から同14（1925）年第5期までに新築費が計上され、多額の費用が嵩んでいた。新築費は初年度から年々増大したが、その分大丸では、近世ルネッサンス式の鉄筋コンクリート6階建ての新店舗を完成させた⁶⁵。この新店舗は、大阪では大正6（1917）年完成の三越の鉄筋7階建てや、同10年白木屋の鉄筋8階建てについて、関西を拠点とする百貨店では初の大型店舗であった⁶⁶。大丸では近代的な店舗建築のためにも、株式会社化による資金確保が必要であった。この時期に大型店舗の百貨店を完成するためには、株式会社化が必要不可欠であった。

表3 大丸新店舗の建設費用

第1期（大正9年）	1 6 1 , 9 5 2 円	第4期（大正12年）	2 , 0 9 7 , 7 4 1 円
第2期（大正10年）	1 , 0 0 3 , 6 1 0 円	第5期（大正13年）	2 , 4 1 5 , 0 4 6 円
第3期（大正11年）	1 , 9 6 2 , 2 3 3 円	合計	7 , 6 4 0 , 5 8 2 円

出所）各期営業報告書より作成。

備考）端数は切捨。なお、第5期は勘定項目の「第二新築費」との合計である。

ところで、再び大丸の収益金の推移（図6・7）をみてみると、大正14年から上昇傾向であったことがわかる。この背景には、同11年の第1期新館と、同14年9月の第2期竣工による本店の完成があり、また同時に本部と商品監理部を設置した。図8の売上総利益と土地建物勘定を比較したグラフに目を移してみると、見事に両者の関係が浮き彫りになる。前稿の三越で考察したように⁶⁷、大型店舗の完成が売上高増大と密接に関係していたことは、大丸の経営動向からでもうかがうことができる。大正14年本店完成による土地建物勘定の急速な伸長とともに、売上総利益も伸びを示している。大丸が、大型店を完成させた大正11年から同14年の間では、東京は大正12（1923）年9月の関東大震災のために大きな被害を受けていた。大阪では大震災の直接的な影響がなかったことが、この時期から大丸が東京の百貨店に追随することを可能とした。

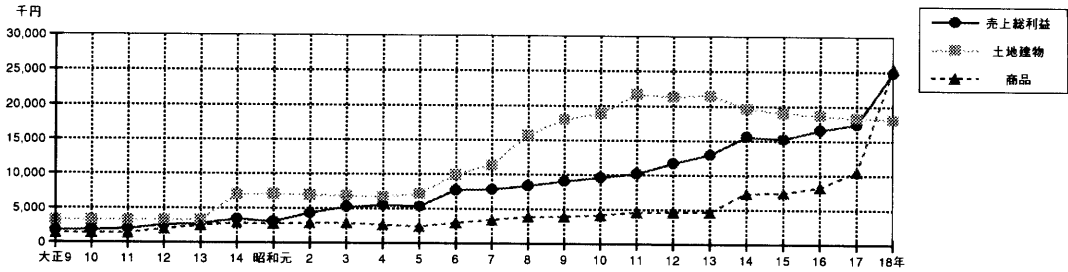


図8 売上総利益・土地建物・商品の推移

出所) 各期営業報告書より作成。

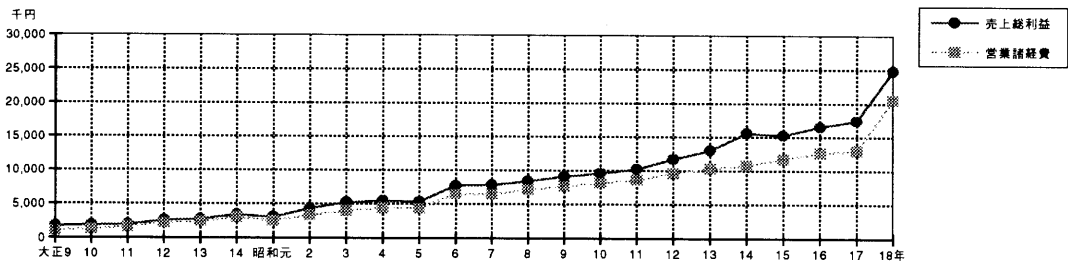


図9 売上総利益・営業諸経費の推移

出所) 各期営業報告書より作成。

翌期の昭和元（1926）年の営業報告書に「本店増築拡張後ノ第一期ヲ経過」し、「此第一期ハ当社将来ノ成敗ヲトスベキ大切ナル期間」であり、「環境ノ不況ニ打勝チ予期ノ成績ヲ挙グルヲ得タル」とあるように⁶⁸、大丸の新店舗が完成することで、急速に収益金が上昇したことは図6・7・8と合致する。第3期営業報告書に記されているように、大丸では「経費ノ膨脹」を押さえるために、「今後ハ経費ノ節約」を努力することを大きな目標とした⁶⁹。図9に売上総利益と営業諸経費における格差の推移を掲げているが、昭和期に入って、なお一層その格差が拡大していたことがみてとれる⁷⁰。昭和3（1928）年の営業報告書に、「当社ハ只管内容ノ充実施設ノ改善ニ努力シ、顧客ノ増加売上高ノ増進ヲ図リシ結果、幸ニ予期ノ業績ヲ挙げたと、営業成績上昇の要因が書かれている⁷¹。大丸では、新店舗といういわば外堀を完成した後は、次に売場商品の充実や施設改善に力点を变えつつ収益金アップを狙った。

以上のように、大丸は、大正11年から同14年にかけて大阪心齋橋本店の完成によって百貨店として成立したと言えよう。前節で考察したように、大正11年に新店舗が完成したが、経営システムと、それによる営業活動が伴わなかった。その部分を補うために同社では、元三越営業部次長や雑貨部長を歴任した里見純吉を専務取締役として入社させることで、新店舗経営がスムーズに展開しはじめた。すなわち、外観とともに百貨店としての内部組織の整備を行うことで、同社の収益金が急速に伸びた。同社が大正14年に大型店舗を完成することで、百貨店として本格的な営業展開が可能となったことは、

同年3月の株主総会において、大正9年の定款第1条にある「織物類ヲ主トシタル百貨店ノ経営ヲ以テ営業ノ目的トスル」を、「一、百貨陳列販売業（デパートメントストアノ営業）但シ薬品、売薬、度量衡器及計量器ノ販売ヲモ含ム 一、写真業 一、以上ノ業務ニ附随スル製造業、物品又ハ空ノ賃貸業並ニ附帯事業」と改めたことであらわれていよう⁷²⁾。

では、次に里見の経営改革をへて、百貨店として一応の体制を整えた昭和4（1929）年以降、大丸ではどのような営業展開をみせたのであろうか。これまで掲示してきた収益金のグラフからも、昭和4・5年の売上総利益と純利益の両方が落ち込んでいたことが判明する。昭和4年の営業報告書に、「下半期ニ入」り、「物価ノ急激ナル崩落ヲ以テシ、販売仕入両方面ニ於ケル市場ノ混乱ハ実ニ其極ニ達シ」と記されているように、大丸でも昭和恐慌の影響を受けた。同社では「斯業経営上稀ニ見ル逆勢ニ遭遇シタ」たために、辛うじて「前年度ニ劣ラザル業績ヲ挙」げたが、「経費膨脹ノ結果純益金」は「減少」であったとある⁷³⁾。そこで同社では、打開策として「将来ノ發展ニ資スベキ必須ノ用意」を行うために、「年来ノ企図タル本館拡張工事ニ着手スルニ当リ」たいとあるように、さらなる売場面積の拡大を目指した⁷⁴⁾。この背景には、従来の呉服類から大量の大衆必需品の販売へ切り換えたことで、より広い売場が必要となったことがあった。この時期の大阪における各百貨店の大衆必需品を主戦略とした営業展開については、前稿で検討した通りである。大丸の増築に関しては、昭和6・7年に土地建物勘定が上昇したことにあらわれており（図8）、これは昭和5（1930）年5月から第3期増築工事が開始したことを指している。昭和7（1932）年7月11日に地上7階地下2階の心齋橋本店が完成し、その後第4期増築工事が進められて、翌8年に完成することで売場拡張を行った⁷⁵⁾。

大丸では、これまで取扱商品については「品質ト価格ニ付テ万全ヲ期シ各種ノ方途ヲ講ジ」ていたが、昭和8（1933）年に商品課を新設し、後に商品研究所を設けた。さらに、「将来特種商品自給ノ發達ヲ慮リ且社外ニ対シテモ供給ノ途ヲ拓ク時期アルベキヲ察シ」て、主として洋反物、既製服、毛糸、肌着、雑貨、帽子、食器、調度品、火鉢、石鹸、敷物類などを取り扱うべく、資本金500万円をもって大丸興業株式会社を設立した。この会社は、大丸各店の共同仕入れと輸出入を業務とすることで、共同仕入れによる商品価格切下げを目標とし、製造業者との連携を図るとともに、各店と協調して業績向上に努めた⁷⁶⁾。大丸では、大型店舗の完成と部門管理制の確立について、呉服・衣類のみならず大衆必需品を中心とした取扱商品の拡充に乗り出すことで、一層の営業活動を展開した。

そして、この営業展開の結果に関しては、昭和6（1931）年の営業報告書に、「業務ノ刷新ト陣容ノ整備ヲ図」って「業務ノ統制ニ一段ノ威容ヲ加へ」と表現されているように、収益金が再び上昇していったことに示されている（図6・7・8）⁷⁷⁾。昭和戦前期において巨大な売場を持つ大型店舗の完成が、百貨店経営を有利に展開する上で、重要な要因であったことは前稿でも明らかにした⁷⁸⁾。大丸は、昭和6年7月に「多年ノ懸案タリシ京都大丸トノ合併ヲ実現」することで、資本金1,500万円の株式会社大丸として、関西地区に3つの大型店舗を要する百貨店へと変貌した（表1）⁷⁹⁾。本店と京都大丸とは、前節で触れたように当時切迫した経営状況を打破するために、大正3（1914）年に

一旦分離していたが、その京都大丸は昭和3年11月に6階建ての新店舗となり、京都唯一の大型百貨店として整いつつあった⁸⁰⁾。図8から推定できるように、大丸ではその後も好況期と相俟って、本店の増築や神戸店にも新店舗を完成させた⁸¹⁾。そして、昭和11(1936)年までに「京阪神三店舗ノ相譲ラザル伸展性ニ鑑ミ、拮据経営ニ専念セバ恐ラクハ業績ノ向上」⁸²⁾、あるいは「京、阪、神三都市ニ於ケル各店舗ヲシテ夫々ソノ陣容ヲ整ヘシムルガ為相当準備ヲ要スルモ各店ノ業績ガ此等計画ノ即行ヲ促シ且コレヲ可能ナラシムル計算的基礎ヲ示スニ至リタルハ欣幸トスル」と記されているように⁸³⁾、大阪心斎橋を本店として神戸店、京都店の3店舗体制を確立した。

(2) 戦時体制期の経営展開

最後に、大丸の3店舗体制確立後から昭和18(1943)年頃までの経営展開をみておこう。昭和14年頃から戦時体制が本格化してくると、一段と「生活必需品ニ対スル顧客ノ要求洵ニ切実ナル」状況がみられるようになった。この影響を受けて、昭和戦前期において唯一の大規模小売業として展開していた百貨店に対して、消費者需要が増大していった。大丸でも「随テ各店共相当売上高ノ増進ヲ見タル」結果となり⁸⁴⁾、また「生活必需物資ノ調達、配給ニ一意邁進セリ」とあるように⁸⁵⁾、大衆必需品を確保することにより積極的な営業活動ができた。同社の営業報告書に、「民衆生活ノ要求ヲシテ一層切実ナラシメ業務ノ繁忙ヲ招来シタコトモ亦看逃スコトノ出来ナイ現象デアツタ」と記載されていることから、むしろ「戦時統制ノ強化」が⁸⁶⁾同社の収益金を伸長させた大きな一因となった。

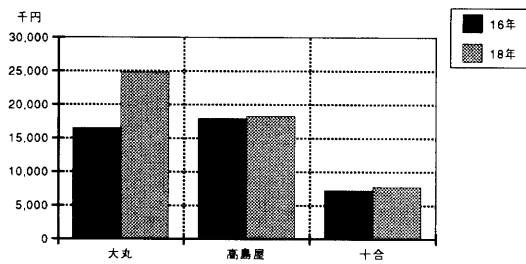


図10 昭和16・18年における大丸・高島屋・十合の売上総利益比較

出所) 各社営業報告書より作成。

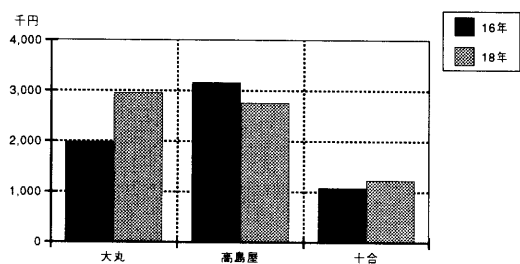


図11 昭和16・18年における大丸・高島屋・十合の純利益比較

出所) 各社営業報告書より作成。

一方、大丸は戦時体制の影響から海外へ目を向けはじめた。言うまでもなく中国への進出である。この背景には、国家自体の動向による影響が大きかったことがあり、三越、高島屋、松坂屋でも同様な展開であった。大丸の昭和16(1941)年の営業報告書に、「昨年十一月開設セル天津支店ノ百貨店部ハ其後営業順調ニ進捗シ相当ノ業績ヲ収メツ、アリ。貿易部ハ青島、徐州ニ事務所ヲ開設シ、北支、満州、関東州ニ所在ノ各出張所ト共ニ大陸ニ於ケル物資交流、疏通ノ開拓ニ邁進シツ、アリ」とあり、中国での支店経営の展開が順調であったことがわかる⁸⁷⁾。翌17(1942)年の報告書には、「内地ニ於

ケル取扱高ノ減少ハ之ヲ外地ノ増進ニ依ツテ補ヒ、総取扱高ニハ幾分ノ増加ヲ見タル」と記され⁸⁸⁾、次第に国内において売上高が減少してきたのに対して、それを中国での営業活動でカバーしていた。これは、図6・7に昭和15(1940)年から同17年までの収益金の横這い状態でみえる。同17年から同18年にかけての収益金の急伸に対しては、報告書に「外地ニ在リテハ天津、蘇州、昭南ニ於ケル百貨店経営ノ外ニ主トシテ現地土産品ノ取買ト之ニ対スル見返リ物資ノ供給ヲ営ミ、其ノ取扱高内地ノ約二倍ニ達セリ」とある⁸⁹⁾。

そこで、この時期の大丸における収益金の状況を別の角度から具体的にみるために、図10・11に昭和16年および同18年の大丸、高島屋、十合における収益金の比較を示した。2年間からでは、大丸と高島屋が十合に比べて一歩先んじていたことがわかる。大正8(1919)年の株式会社化後の高島屋については前稿で分析したが、大丸とほぼ同時期までに、高島屋でも3店舗体制を確立して経営展開していた⁹⁰⁾。大丸と高島屋の全体的な対比も含めて、図12に大丸の経営動向を位置づけるために、三越と高島屋を含めた3社の純利益の推移を載せておく。収益金に関して言えば、三越が大正8・9年に株式会社化を果たした高島屋と大丸よりは大きくリードしていたことがわかる。三越は明治後期に株式会社化を行って、大正中期には東京と大阪に大型店舗を完成しつつ2店舗体制を確立して、百貨店として優位に経営を展開していた。このように、従来まで三越、大丸、高島屋の百貨店への転換過程が同列視されていたが、前稿とここまでの検討から3社のその状況が大きく異なっていたことが判明した。大丸や高島屋といった関西を本店とする百貨店は、大正後期から昭和初期にかけて大型店舗を完成し、複数店舗体制を確立していくことで収益金を上昇させた。そして、両社が東京を本店とする三越に対して、昭和戦前期までの段階で追いつきはじめていたことがわかる。したがって、前稿でも述べたように東京と大阪の百貨店では、生成時期が異なっていたことに注意が必要であろう。

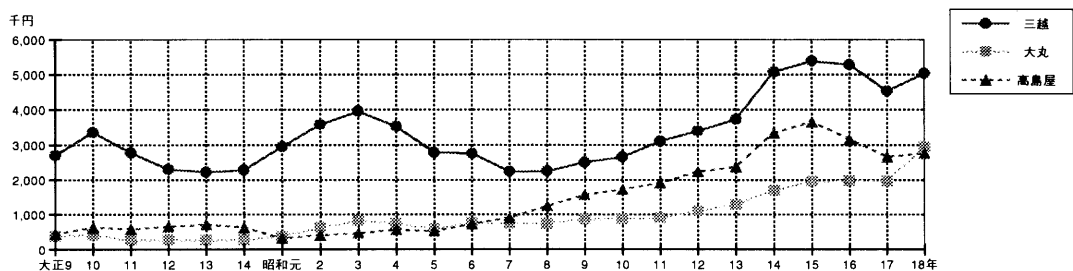


図12 三越・大丸・高島屋の純利益の比較

出所) 各社営業報告書、狩野弘一編『世界百貨店要覧』(百貨店新聞社、1934年)67頁より作成。

以上のように、大丸は大正11年心齋橋本店を新店舗へ変貌させて、百貨店として再出発して、昭和11年までに京都店や神戸店を整えながら、関西での経営展開の地盤を築いていった。その結果、昭和14(1939)年から戦時体制が進行したが、すでに同年の営業報告書に、この時期における大丸の業績

上昇の一因が^①、「多年ノ開拓的過渡期ヲ過ギテ成熟的收穫期ニ入りタル当社内部ノ業態」の完成にあったと書かれているように^②、また図12からもうかがえるように、収益金では高島屋と肩を並べつつ、関西で百貨店としての体制を完成していた。

おわりに

以上本稿では、大丸の百貨店への転換過程について、下村正太郎と里見純吉の諸活動に焦点をあわせながら、同社の経営動向にそって考察した。これまでの検討で得られた結果を、以下の三点に要約しよう。

第1に、大丸の成立時期とその過程である。大丸は大正11（1922）年の新店舗の開店をへて、同14（1925）年に増築することで百貨店として成立した。その後、大型店舗による経営展開が可能となり、昭和恐慌期を乗り切った。そして、大丸は分離していた京都店を昭和6（1931）年に合併して、大阪店を本店として神戸店も含めた3店舗体制を確立して、関西において高島屋と一、二を争う百貨店へと成長した。しかし、それ以前の過程も見逃してはならない。それは明治40（1907）年の株式会社合資会社への転換と、大正9（1920）年の株式会社化による百貨店化である。大丸の明治40年の会社化は、同37（1904）年の三越につくものであり、この会社化によって呉服店からの脱皮を試みた。大正4（1915）年以降同8（1918）年に至る大戦景気の期間では、百貨店化を着実に進めて経営を軌道に乗せながら、大正9年の株式会社化にこぎ着けた。

第2に、大丸が大正後期から昭和初期にかけて百貨店へ転換して、昭和戦前期までに急成長した要因である。同社では、下村正太郎と里見純吉の2人の企業家が果たした役割が大きかった。前者の役割から整理しておこう。大丸の江戸・明治期の経営動向で考察したように、享保2（1717）年に京都において創業し、明和2（1765）年までに京都・大阪・名古屋・江戸の4都に10店舗を展開した。しかし、幕末の安政期より急激に経営が一転し、それ以後明治期に入って江戸の全盛期のように経営を回復することはなかった。明治初期から中期にかけて収益金は横這いであり、経営は悪化の一途をたどり、次々と店舗を閉鎖していく状態が続き、明治19（1886）年に創業以来の赤字となり、同37年に2度目の赤字を出して大丸自体が存亡の危機に陥った。そこで、この状態を脱するために経営改革に乗り出したのが11代当主下村正太郎であり、彼が企業家として経営再建活動を決断したことが、その後の大丸を百貨店化の方向へ向かわせたと言っても過言ではなからう。

まず、明治41（1908）年に株式会社合資会社大丸呉服店を設立して、表1で示したように、これまで京都が本店であったのを東京へ移して、京都・大阪・名古屋・神戸の5店舗で再出発した。そして、同時に各店舗の増築を進めることで、百貨店化の第一歩として陳列方式販売へ転換するとともに取扱商品の拡大を図った。さらに、当時新潟銀行東京支店支配人であった杉山義雄を専務理事として、外部から有識者を顧問として招聘することで、旧来の呉服店経営から近代的商業経営への転換を試みた。しかし、杉山と旧幹部との対立が激化して杉山は退社したため、正太郎は再び外部の企業家の見識を

借りることで、明治43（1910）年に組織改革を断行して店舗を縮小しつつ、関西での基礎固めの戦略へ切り替えた。ところが、大丸の経営状態は回復せずに、大正3（1914）年に彼は、再び外部から上野栄三郎を顧問として就任させて経営危機を回避しようとした。上野による京都店の分離や、大阪・京都両店の支配人に外部から人材を登用した改革案が功を奏して、また大正4年以降の大戦景気と重なり、漸く収益金が上昇することで経営状態が好転しはじめた。なお、正太郎の活動背景には大隈重信の助力があったことも見逃せない。正太郎が早稲田に進学していたことが大きく関係したが、財界とのつながりを重視して、その人脈を自らの経営に活用したことは企業家として不可欠な要素であろう。正太郎は、外部からの登用を積極的に押し進めることで、大丸の経営回復を目指したが、同時にそれは下村家による同族経営を断念することでもあった。しかし、大丸を企業として存続させるためには、彼の企業家としての決断が百貨店化の方策を選択させたのであろう。その決定的な意思と行動のあらわれが、大正9年の株式会社化と、同12（1923）年に元三越幹部であった里見純吉を専務取締役として採用したことであった。

正太郎から引き継いだ里見の活動が、大丸を百貨店として成立させる上での分岐点であった。大戦景気の影響で、大正4年頃から同社の収益金が上昇しはじめたが、同9年に大阪店が全焼して下村一族による経営の掌握が完全に不可能となった。正太郎は、大丸を存続させるために株式会社化を果たし、大正11年に関西を基盤とする百貨店として展開するために、素早く大型店舗を完成させたが、経済不況期と重なって経営をうまく軌道に乗せることができなかった。そこで、正太郎が目つけたのが、当時百貨店業界のなかで独走していた三越の幹部経験者の里見であった。彼を大丸首脳陣の要の強化として採用することで、旧習の呉服店経営から完全な脱皮を狙った。彼は慶応義塾を卒業後、三越に入社して営業部次長や雑貨部長を歴任し、大正9年に退社したが、同社の推薦で同10（1921）年の国際労働会議に出席するほどの人物であった。この人事に、以後大丸が百貨店として発展する上で、正太郎が企業家として果たした最大の効果が隠されていた。そして、正太郎の期待に見事に応えて、里見は大丸経営の近代化に成功し、昭和11（1936）年までに大丸を関西3店舗体制として確立した点は考察した通りである。彼は、三越本店や松坂屋上野店などの東京における百貨店の経営展開を視野に入れながら、欧米百貨店の経営システムを模範に研究して、大丸における大型店舗の部門管理体制を実現した。なかでも仕入部門を強化していくことで、呉服店の慣習が色濃く残っていた経営体制から、「近代的な法治国」としての大丸経営へと転換した彼の手腕が、今日の「大丸式」経営の礎となった。なお、里見の経営理念の背景には、三越で日比翁助から学んだ百貨店経営の影響が大きく存在したことは看過してはならない。大丸経営の近代化には、すでに成功していた三越の経営システムが注入され、さらに里見が三越において提案したが採用されなかった欧米百貨店の経営方法、とりわけ店員待遇改善など日本においてはオリジナルな管理システムがミックスされたことである。里見は、大型店舗による大量仕入販売方式を完成させ、完全に経営の近代化を果たして大丸を百貨店として成立させた。彼による経営改革は、戦時体制期に入っても、「生活必需品」販売や海外への進出など新たな

営業展開を可能とし、大丸を昭和18年頃までには日本を代表する百貨店へと成長させた。

最後に、大阪における百貨店の成立時期を踏まえながら、大丸を日本における百貨店業の形成過程のなかで位置づけておきたい。日本における百貨店の成立過程の定義を、株式会社化をへて大型店舗を竣成した上で、大衆必需品の大量販売を可能とする部門管理制の整備に基づく経営組織の確立とした場合、東京の百貨店が一応成立した時期は大正中期から後期にかけてであった。これは前稿の三越と高島屋の成立過程を考察した時に指摘したが、一方大阪における百貨店の成立時期は、百貨店の大衆化現象と重なった大正後期から昭和恐慌期にかけてであった⁹³。そのなかで、大丸は江戸中期から続く呉服店として百貨店化に成功した大阪を本拠地とする唯一の百貨店であり、百貨店の大衆化のなかで同社は近代的経営へ転換した。大丸は、三越や高島屋と並んで昭和戦前期までに複数店舗体制を確立し、日本における百貨店業の形成過程にとって欠かせない役割を果たした。従来、東京と大阪の各百貨店の成立時期はほぼ同一視されてきたが、必ずしもそうではなかったことが判明した。これまで多くの百貨店が、大正中期の株式会社化によって百貨店として成立したと考えられてきたが、大丸の検討を通じてすぐに成立したのではなく、その後数年を要して近代的な経営組織を整えながら成立していた過程が明らかになった。

註

- (1) 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)、初田亨『百貨店の誕生』(三省堂、1993年、のち筑摩書房、1999年)、末田智樹「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—」(『岡山大学大学院文化科学研究科紀要』第16号、2003年)。
- (2) 『大丸二百五拾年史』(株式会社大丸、1967年)。
- (3) 江戸期の大丸の個別研究としては、宮本又次「大丸下村家の条目」(同『町人社会の人間群像—その経営理念—』ペリかん社、1982年)、同「下村彦右衛門」(『日本の商人②—上方商人の戦略—』TBSブリタニカ、1983年)、賀川隆行「大丸屋の棚卸帳」(『三井文庫論叢』第29号、1995年)があげられる。また、大丸を代表的商人として取り上げている概説書としては、安岡重明『日本資本制の成立過程』(ミネルヴァ書房、1970年)、藤田貞一郎「商家の資本蓄積」(宮本又次編『江戸時代の企業者活動』日本経済新聞社、1977年)、作道洋太郎・三島康雄・安岡重明・井上洋一郎『日本経営史』(ミネルヴァ書房、1980年)、安岡重明・天野雅敏編『日本経営史1 近世的経営の展開』(岩波書店、1995年)、安岡重明編著『京都企業家の伝統と革新』(同文館、1998年)をあげておこう。
- (4) 前田前掲論文、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)。
- (5) 例えば、鈴木安昭編著『百貨店のあゆみ—日本百貨店協会創立50周年記念誌—』(日本百貨店協会、1998年) 18～21頁、石井寛治『日本流通史』(有斐閣、2003年) 155頁を参照。
- (6) 最近では、田崎宣義・大岡聡「消費社会の展開と百貨店」(山本・西沢編前掲『百貨店の文化史』)や、藤岡里圭『日本における百貨店の生成過程』(大阪市立大学、2002年)にみられるように、関西地方における百貨店の成

立動向が考察されるようになってきた。

- (7) 末田前掲論文、283頁。
- (8) 日比翁助に関しては、山本武利「百貨店の広告戦略と新聞広告」(山本・西沢編前掲『百貨店の文化史』)、中園大一郎「日比翁助」(久留米市『先人の面影 久留米人物伝記』1961年)、青井隆章「三越の基礎を築いた‘日比翁助’の職業観」(『セールス』第27巻第15号、ダイヤモンド社、1982年)、湯本豪一「三越百貨店—新商法で成功した日比翁助」(『日本の創造力 近代・現代を開化させた470人⑦ 奮進から熟成へ』日本放送出版協会、1992年)、廣田誠「日比翁助—消費文化の殿堂を築いた、わが国流通業界の先覚者—」(宮本又郎編『日本をつくった企業家』新書館、2002年)を参照。また、百貨店における企業家研究としては、森田克徳「わが国百貨店における経営者企業の制覇」(法政大学『大学院紀要』第35号、1995年)、同「専門経営者のトップ・マネジメントへの進出と株式所有の分散—わが国百貨店企業11社の事例研究—」(『経営史学』第31巻第2号、1996年)が代表的であろう。
- (9) 宇田川勝編『ケースブック日本の企業家活動』(有斐閣、1999年)、同編『ケース・スタディー日本の企業家史』(文眞堂、2002年)、同編『ケース・スタディー戦後日本の企業家活動』(同、2004年)を参照。
- (10) 安岡前掲『日本資本制の成立過程』145～151頁、安岡・天野編前掲『近世的経営の展開』78～80頁、安岡編前掲『京都企業家の伝統と革新』46～49頁。
- (11) 註(3)の他に、前掲『大丸二百五拾年史』3～180頁を参照。
- (12) 註(3)・(11)を参照。
- (13) 本田富世彦『大丸史』(京都縦横公論社、1932年)72頁、前掲『大丸二百五拾年史』183頁。
- (14) 本田前掲『大丸史』72～73頁、前掲『大丸二百五拾年史』184～190頁。
- (15) 前掲『大丸二百五拾年史』208～209頁。作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』134頁。
- (16) 前掲『大丸二百五拾年史』190～191頁。
- (17) 同上、209頁、作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』134頁。
- (18) 前掲『大丸二百五拾年史』205頁、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)巻末の全国百貨店人集の77～78頁。
- (19) 本田前掲『大丸史』74頁、前掲『大丸二百五拾年史』215頁、宮本前掲「大丸下村家の条目」249頁。
- (20) 本田前掲『大丸史』74頁、前掲『大丸二百五拾年史』216～217頁、作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』134頁、宮本前掲「大丸下村家の条目」249頁。
- (21) 前掲『大丸二百五拾年史』217頁。
- (22) 同上、作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』134～135頁。
- (23) 前掲『大丸二百五拾年史』218・220頁。
- (24) 同上、225～226頁、作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』135頁。
- (25) 前掲『大丸二百五拾年史』228頁。
- (26) 同上、209・214頁、作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』134頁。

- 27 前川竹之助『大丸と私 感謝之生活四十年』(1935年) 43頁。
- 28 本田前掲『大丸史』74～75頁、前掲『大丸二百五拾年史』234～244頁、作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』135頁、宮本前掲「大丸下村家の条目」250頁。
- 29 前掲『大丸二百五拾年史』245～260頁。他は、註18と同じ。
- 30 同上、263頁。
- 31 前掲『大丸二百五拾年史』264頁。他に、本田前掲『大丸史』75頁、宮本前掲「大丸下村家の条目」250頁を参照。
- 32 前掲『大丸二百五拾年史』266～269頁、作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』135頁。
- 33 本田前掲『大丸史』76頁、前掲『大丸二百五拾年史』289～301頁、宮本前掲「大丸下村家の条目」250頁。
- 34 本田前掲『大丸史』77頁、前掲『大丸二百五拾年史』300～301・315～318頁。
- 35 前川前掲『大丸と私』63頁。
- 36 本田前掲『大丸史』77頁、前掲『大丸二百五拾年史』318～329頁、宮本前掲「大丸下村家の条目」250頁。
- 37 前掲『大丸二百五拾年史』330頁。
- 38 同上、331～332頁、大橋富一郎編『大丸二十年史』(日本百貨店通信社、1940年) 94～95頁、『株式会社大丸設立三十周年記念』(デパート通信社、1951年) 111頁、狩野編前掲『日本百貨店総覧』巻末の全国百貨店人集の76～77頁。また、日比翁助編『鎌倉と三越』(1912年)の「第一回慰安会(明治四十二年十一月挙行)」20頁、「第二回慰安会(明治四十三年十一月挙行)」2・5頁、「第三回慰安会(明治四十四年十二月挙行)」2～4頁に、里見純吉の三越庶務係長時代の活動が記されている。
- 39 前掲『大丸二十年史』8～9頁。
- 40 里見純吉「百貨店に関する用語の二三に就て」(『商業研究資料』第2巻第2輯、1923年)。
- 41 前掲『株式会社大丸設立三十周年記念』4頁。
- 42 同上。
- 43 前掲『大丸二百五拾年史』334頁。
- 44 前掲『大丸二十年史』48・50頁、前掲『株式会社大丸設立三十周年記念』14～15・20頁、前掲『大丸二百五拾年史』329頁・巻末年表10頁、狩野弘一編『世界百貨店要覧』(百貨店新聞社、1934年) 312頁、同編前掲『日本百貨店総覧』224頁。
- 45 前掲『大丸二百五拾年史』330頁、狩野編前掲『世界百貨店要覧』312頁、同編前掲『日本百貨店総覧』224頁。
- 46 狩野編前掲『世界百貨店要覧』308～310頁、同編前掲『日本百貨店総覧』229～230頁、前掲『大丸二十年史』53～58頁。
- 47 狩野編前掲『世界百貨店要覧』320～322頁。
- 48 前掲『株式会社大丸設立三十周年記念』20頁、狩野編前掲『世界百貨店要覧』306頁。
- 49 狩野編前掲『世界百貨店要覧』306頁。
- 50 前掲『大丸二十年史』173～275頁。

- 51) 同上、20頁。
- 52) 同上、180・182・184・196・201頁。
- 53) 例えば昭和8年以前では、昭和4年7月4日付『大阪朝日新聞』に「中元に際して」と、同年10月17日付『同』に「御買物季節に際して」として、「株式会社大丸 専務取締役里見純吉」の名で、「従来商品の精選と顧客への奉仕に就いては特に努力して参りましたので漸次大方の御認めを頂いて居ること、存じます」（前者）や、「只管実質精選を基調として、常にお客様に代って真に価値ある品物を選び御用達を申上げ消費経済の本義に叶った忠実なる配給者たらんことを以つて念願と致して居ります」（後者）と記された文面が大きく掲載されている。とくにこの時期は、百貨店が販売した不良品が社会的問題となっていたが、この表現からも里見の仕入に対する姿勢がうかがえよう。
- 54) 前掲『大丸二十年史』189頁。
- 55) 同上、185～186頁。
- 56) 同上、201頁。
- 57) 濱田四郎『百貨店一夕話』（日本電報通信社、1948年）1～7頁。
- 58) 『白木屋三百年史』（株式会社白木屋、1957年）536～537頁、前掲『株式会社大丸設立三十周年記念』111頁。
- 59) 「自大正九年四月十六日至大正十年二月廿八日 第壹期営業報告書」（株式会社大丸呉服店、以下省略）。この時期の大丸の収支決算は、一年間を通じて行われていた。以下、本文での営業報告書の引用に際しては、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いる。
- 60) 「自大正十年三月一日至大正十一年二月廿八日 第貳期営業報告書」。
- 61) 前掲「第壹期営業報告書」、同「第貳期営業報告書」。
- 62) 前掲「第貳期営業報告書」。
- 63) 「自大正十一年三月一日至大正十二年二月廿八日 第參期営業報告書」。
- 64) 前掲「第參期営業報告書」。
- 65) 前掲『大丸二百五拾年史』329頁・巻末年表10頁。
- 66) 『株式会社三越85年の記録』（株式会社三越、1990年）70頁、前掲『白木屋三百年史』346頁。田崎・大岡前掲「消費社会の展開と百貨店」41頁の表2を参照。
- 67) 末田前掲論文、283～284頁。
- 68) 「自大正拾五年參月壹日至昭和貳年貳月貳拾八日 第七期営業報告書」。
- 69) 前掲「第參期営業報告書」。
- 70) 10期の報告書にも「経費膨脹ノ結果純益金ノ減少ヲ来シタルハ遺憾トスル所ナル」（「自昭和四年參月壹日至昭和五年貳月貳拾八日 第拾期営業報告書」株式会社大丸）とあるように、大丸経営にとって営業諸経費は、その後も大きな問題であった。
- 71) 「自昭和參年參月壹日至昭和四年貳月貳拾八日 第九期営業報告書」（株式会社大丸、以下省略）。
- 72) 前掲『大丸二百五拾年史』324・341～342頁。他に「株式会社大丸定款」を参照。

- 73) 前掲「第拾期営業報告書」。
- 74) 同上。同様の文言は、「自昭和五年参月壹日至昭和六年貳月貳拾八日 第拾壹期営業報告書」にもみられる。
- 75) 前掲『大丸二百五拾年史』343～345・360頁。
- 76) 「自昭和七年参月壹日至昭和八年貳月貳拾八日 第拾参期営業報告書」、前掲『大丸二百五拾年史』363・586～588頁、狩野編前掲『日本百貨店総覧』229頁、同編前掲『世界百貨店要覧』298・304頁。
- 77) 「自昭和六年参月壹日至昭和七年貳月貳拾九日 第拾貳期営業報告書」。
- 78) 末田前掲論文、283～284頁。
- 79) 前掲「第拾貳期営業報告書」、前掲『大丸二百五拾年史』352頁。
- 80) 前掲『大丸二百五拾年史』346～356頁。
- 81) 同上、362～367・378頁、「自昭和八年参月壹日至昭和九年貳月貳拾八日 第拾四期営業報告書」、「自昭和九年参月壹日至昭和拾年貳月貳拾八日 第拾五期営業報告書」、「自昭和拾壹年九月壹日至昭和拾貳年貳月貳拾八日 第拾八期営業報告書」。
- 82) 前掲「第拾四期営業報告書」。
- 83) 前掲「第拾五期営業報告書」。昭和12年下期(20期)の報告書に、「当社ハ今ヤ年来ノ計画ノ大部分ヲ完了シ各店ノ陣容漸ク整ヒタルヲ以テ店員訓練ノ徹底ト相俟ツテ所期ノ業績ヲ挙ゲ得ルニ至リ」(「自昭和拾貳年九月壹日至昭和拾参年貳月貳拾八日 第拾四期営業報告書」)や、翌13年上期(21期)には、「当社ハ曩ニ店舗拡張ノ一段落ヲ告グルト共ニ専ラ内容ノ整備ヲ計リ依リテ以テ業績ノ向上ヲ招来センコトヲ期待」(「自昭和拾参年参月壹日至昭和拾参年八月参拾壹日 第拾五期営業報告書」)とあることからわかる。
- 84) 「自昭和拾四年九月壹日至昭和拾五年貳月貳拾九日 第拾四期営業報告書」。
- 85) 「自昭和拾五年参月壹日至昭和拾五年八月参拾壹日 第拾五期営業報告書」。他に同様の表現が「自昭和拾参年九月壹日至昭和拾四年貳月貳拾八日 第拾貳期営業報告書」にもみられる。
- 86) 「自昭和拾五年九月壹日至昭和拾六年貳月貳拾八日 第拾六期営業報告書」。
- 87) 「自昭和拾六年参月壹日至昭和拾六年八月参拾壹日 第拾七期営業報告書」。
- 88) 「自昭和拾七年参月壹日至昭和拾七年八月参拾壹日 第拾九期営業報告書」。
- 89) 「自昭和拾八年九月壹日至昭和拾九年貳月貳拾九日 第拾貳期営業報告書」。
- 90) 末田前掲論文、280～281頁。
- 91) 大丸が、昭和14年前後から再び急速に売上高を上昇させた背景には、中国での経営展開による成果の影響が大きかったと思われる。例えば、「本社ノ傍系タル大丸興業会社ノ中支、南支ニ於ケル経営モ己ニ四ケ年ヲ経過シタルガ逐年業務進展シ相当ノ業績ヲ収メテ居ル」(前掲「第拾六期営業報告書」)とあるように、この後の27期(昭和16年下期)から33期(昭和19年上期)の報告書のすべてに、海外進出の状況や目覚ましい成果について同様の表現が見受けられる。なお、戦時期における大丸の海外進出については、前掲『株式会社大丸設立三十周年記念』16～17頁や前掲『大丸二百五拾年史』435～480頁に詳述されている。また、この時期の百貨店の海外進出やその背景については、岡田千尋「戦時統制下の中小企業」(『彦根論叢』第228・229号、1984年)や同「わが国

大規模小売商業の海外進出小史」(名古屋学院大学『研究年報』第5巻、1992年)が参考となる。大丸のみならず、戦時期の百貨店の中国進出については今後の課題としておきたい。

92 「自昭和拾四年参月壹日至昭和拾四年八月参拾壹日 第貳拾参期営業報告書」。

93 末田前掲論文、283頁。

〔附記〕

本稿は、2004年度政治経済学・経済史学会中四国部会研究会(広島大学)での報告を発展させたものである。報告の際に貴重な御教示を下さった先生方に、記して厚く御礼を申し上げます。また成稿にあたっては、岡山大学経済学部下野克己先生をはじめとする先生方に御指導をいただき、謹んで謝意を申し上げます。