

末田智樹著

『日本百貨店業成立史－企業家の革新と経営組織の確立－』

廣田 誠 (Makoto HIROTA)

大阪大学大学院経済学研究科 教授

わが国の戦前期における唯一例外的な大規模小売業者といえる百貨店の歴史については、これまで多くの論者によって考察されてきた。しかしそれらの多くは商業学、流通論、消費文化論、建築学などの立場からのもので、経営史ないし企業家史の立場からの取り組みはそれほど多くない。これに対し今回ここにとりあげる末田智樹氏の『日本百貨店業成立史－企業家の革新と経営組織の確立－』は、戦前期のわが国における百貨店業の成立過程を、主要百貨店各社のほとんどを考察の対象とし、経営史的、企業家史的、さらには歴史地理学的手法も用いて詳細に分析した意欲的業績である。まず本書の内容を、目次にしたがって紹介すれば以下の通りである。

序章 問題意識と課題

第Ⅰ部 呉服店の百貨店化と経営革新

第1章 明治期における百貨店の創業と営業展開－日比翁助と三越の成立－

第2章 呉服系百貨店の成立期における経営動向
－三越の戦略転換と高島屋による追随－

第3章 明治・大正期における百貨店の多店舗体制の確立－伊藤祐民と松坂屋の成立－

第4章 大正・昭和期における伝統呉服店の百貨店化

－下村正太郎と大丸の成立－

第Ⅱ部 ターミナルデパートの誕生と日本百貨店業の成立

第5章 昭和初期における百貨店の立地展開
－小林一三と阪急百貨店の成立－

第6章 昭和初期における新興百貨店の生成
－小菅丹治と伊勢丹の成立－

第7章 昭和戦前期における地方百貨店の勃興と百貨店業の成立

－中牟田喜兵衛と岩田屋の成立－

終章 総括と展望

それではこれらの目次に従い、本書の内容を以下に概観しよう。序章では、従来の百貨店研究が、もっぱら三越を筆頭とする東京の呉服店系百貨店を事例として百貨店の歴史を語って来たことを批判し、経営史ならびに企業家史の手法を用いて、百貨店の成立過程における企業ごと、また大阪と東京、大都市と地方といった地域ごとに見られる百貨店成立過程の相違を明らかにすることの必要を説いている。さらに従来の研究が店舗の立地動向に対する関心の乏しいことを指摘し、歴史地理学的手法を用いてこの問題に取り組むことの重要性を主張している。

第Ⅰ部では、呉服店系百貨店の代表的企業をとりあげ、それらがいかにして呉服店から百貨店に転換していったかを解明している。まず第1章では、三井財閥の祖業として近世以来の伝統を誇りながら、明治期において旧態依然の経

営を残していた三井呉服店が、三井家事業近代化の流れの中で、わが国初の百貨店へと転換していった過程が明らかにされる。そこにおいて重要な役割を果たしたのは三井銀行より近代化の尖兵として送り込まれた高橋義雄や日比翁助であり、それを支えたのは奉公人出身で呉服仕入れの中心人物であった藤村喜七、近代経営組織の確立に尽力した豊泉益三、林幸平、濱田四郎ら幹部社員の活躍であった。次に第2章。ここではまず従来もっぱら東京・日本橋本店の動きのみをもってその歴史が語られてきた三越につき、中村利器太郎の活躍を得て行われた大阪支店の再興問題を検討し、東西二つの巨艦店舗成立が、三越が百貨店として確立し発展を持続する上で重要であったことを明らかにしている。また三越を追って百貨店化をすすめた高島屋の経営動向についても検討し、大正中後期において大衆向けへと営業戦略を転換した同社が、集客に有利な立地を求めて昭和初年、南海鉄道（現・南海電鉄）難波駅に進出したことが明らかにされている。さらに第3章では、名古屋を本店とするがゆえにこれまで注目されることの少なかった松坂屋の百貨店化が検討される。松坂屋が百貨店化する上で重要であったのは、伊藤家当主のリーダーシップと、それをささえた鬼頭幸七や塚本鉢三郎など奉公人出身社員の働きであった。また松坂屋の百貨店化は東京・上野店が先行し、名古屋店はこれに導かれる形で百貨店化した。ただし三越との差別化や店舗周辺の客層を考慮した上野店が早くから低価格を売り物とする大衆路線を歩んだのに対し、名古屋店は三越を模範とした高級志向の店舗であった。このように同じ企業内にありながら、それぞれの店舗を地域の特性に合わせて運営したところに松坂屋成功の秘訣があったのである。第4章。ここでは大丸の百貨店化が考察される。老舗呉服店・大丸の百貨店化において重要な役割を果たしたのは、創業家の当主・11代下村正太郎と、三越から移籍し、前の勤務先で得たノウハウを駆使して貢献した里見純吉をはじめとする幹部社員の働きであった。彼らの

活躍により大阪・京都・神戸と関西の三大主要都市すべてに店舗を得た大丸は、百貨店としての地位を不動のものとしたのである。

第Ⅱ部ではターミナルデパートの誕生と日本百貨店業の成立が論じられる。まず第4章ではわが国初の電鉄系ターミナル百貨店として知られる阪急百貨店の事例が検討される。阪急電鉄創業者・小林一三により百貨店業界に導入された交通の利便性を重視する考え方は、同業の電鉄企業による模倣・追従を生んだのみならず、老舗呉服店系百貨店の立地戦略にも大幅な修正を迫るものであった。また阪急にとって幸いであったのは、大正末以降の大阪では、百貨店の「大衆化」が進んでいたことである。このような背景があったからこそ、品揃えを大衆向け商品中心とせざるを得なかった創業期の阪急百貨店が、老舗呉服店系百貨店に対抗して勢力を拡大できたのである。次いで第5章では伊勢丹の事例が検討される。明治中期に創業し、初代小菅丹治の活躍により新興呉服店として躍進した伊勢丹は、二代小菅丹治の時代に、それまで神田においていた店舗を、二代丹治がその将来性を高く評価していた新宿へ移し、先行する老舗呉服店系百貨店に匹敵する巨艦店舗を建設の上百貨店化するという大胆な試みを断行し、一躍東都百貨店戦線の最前線に踊り出た。このような伊勢丹のビヘイビアは電鉄系百貨店に近いものであったが、電鉄系との相違は、呉服店としての地位・名声を確保していたがゆえに、発足当初から呉服等高級品の調達にさほど苦勞せずに済んだことであった。第6章。ここでは地方都市における百貨店成立史の事例として、福岡市の岩田屋とその百貨店化に尽力した当主・二代中牟田喜兵衛について検討している。大都市の後を追って地方都市でも、大正中期から昭和初期に地元商人による百貨店の設立が相次いだ。福岡市では、佐賀から進出した玉屋が百貨店の先駆けとなり、さらに松屋と九軌百貨店が岩田屋に先行して百貨店を開業していた。これら先発企業を追う形で、近世以来の老舗呉服店・岩田屋の当主であった二代中牟田喜兵衛は、日

用品マーケット開設など百貨店化に向けての試行錯誤を繰り返した末、親族の諒解を得て、九州鉄道（現・西日本鉄道）の福岡駅に、マーケット失敗の反省を踏まえ、広大な売場を有する百貨店を開業した。この開業にあたり中牟田は、以前から岩田屋の上得意であった松永安左エ門を通じ、小林一三に教えを仰いだ。こうした提携の裏には、同じく小林の薫陶を受けていた五島慶太の東横百貨店とも結び、ターミナル百貨店によるネットワークを形成し、互いの弱点を補完しようとする彼らの思惑があった。

以上の検討を経て終章では、本書の成果を総括している。末田氏によれば、わが国における百貨店は、三越と松坂屋の巨艦二店舗体制によって発足した。そこでは巨大な店舗を満たしうる多品目の商品を管理するため、階層化された経営組織と、他店の経験者や学卒者など従来の呉服店員とは異なる人材を導入することが必要となった。また建設資金の調達も重要な課題となり、法人化が進められた。このように先発の三越と松坂屋によって明らかにされた、呉服店を百貨店に転化させるための「定石」は、他の老舗呉服店に伝わり、それによって東西の大都市で百貨店への転換が相次いだ。その後東京では大正中期以降、大阪では大正末から昭和初年、と時期のずれをとまなびながら百貨店の「大衆化」が進み、こうした流れの内に交通の利便性を重視する電鉄系ターミナル百貨店が出現した。その結果、呉服店系の百貨店は電鉄系の影響を受け交通の利便性を重視するようになる一方、電鉄系百貨店も創業時の大衆向け日用品中心の品揃えを次第に修正して呉服等高級品の品揃えを充実させていった。かくして呉服店系の幅広い品揃えと、電鉄系の交通利便性重視が融合して、昭和初年にわが国の百貨店業が成立したと、末田氏は結論する。また三越の日比翁助と他の呉服店系百貨店創業家の当主たち、あるいは小林一三と新興百貨店創業者らの間に形成されたネットワークが、後発企業の百貨店化を後押しした、と指摘しているのは、企業家史研究の立場からみてはなほだ興味深い。最後に今後

に残された課題として、第二次大戦後のわが国における百貨店の展開を経営史的に検討することと、わが国百貨店における営業上の一大特質である外商について検討することをあげている。

以上が評者の読み取り得た本書の内容であるが、以下本書に対する若干の感想を述べ、本書評の締めくくりとしたい。まず、これは著者自ら序章において認めていることではあるが、近代日本における百貨店の成立を語る上で、明治末より加入問題を巡って百貨店と係争を繰り返してきた重要物産同業組合の問題にあまり触れていないのは問題であろう。本書においてわが国百貨店業の成立期とされる大正中期～昭和初年は、政府が同業組合の役割を否定する方向に政策を転じていた時期と一致する。大正5年農商務次官の通牒により同業組合の価格協定が禁止され（昭和8年復活）、また昭和3年には商工省により百貨店は同業組合に加入する必要なしとの裁定が下され、さらに昭和8年には商業組合法が制定公布されて、同業組合の地位を脅かした。問屋商人は流通機構における支配力を維持するため同業組合に大きく依存していたから、上に述べた同業組合の位置づけの変更は、本書において百貨店業成立の重要な要因とされる商品の仕入（とりわけ価格が重視される大衆向け商品の）に少なからず影響していたのではないだろうか。

また本書の後半部分は膨大な百貨店関係の文献リストにあてられている。そこには古今の、経営史・商業史関係の業績から流通論やジャーナリスティックな著作にまで及ぶ、およそ考えられる限りの文献が網羅されており、今後百貨店研究を志す人々にとって誠に貴重なものとなっている。ただしリストの後半にあげられた多くの文献は、末田氏の歴史研究に対する真摯な姿勢を示すものであることはよく理解できるものの、百貨店研究とは直接関係がないように思われる。これらに費やした紙幅を、本書の随所において駆使されている貴重な一次資料や新聞

記事の原文を紹介することに用いた方が、後に続く研究者にとっては有益だったのではないだろうか。

以上、思いつくまま評者の勝手な希望を述べて来たが、これらは本書の価値をいささかなりとも損なうものではない。本書は、今後百貨店の歴史・現状・未来を考える人々にとって必読の文献となるであろう。

(ミネルヴェ書房, 2010年, 534頁)