

末田 智樹 著

『日本百貨店業発展史
—会社史で見るデパート経営—』

杉林 弘仁

ストラマネジメント株式会社取締役・神戸大学大学院研究員

本書は、同著者の2010年の『日本百貨店業成立史』（以降「成立史」）に続く、百貨店の業界史の位置づけにある。副題に「会社史で見るデパート経営」とあるように、序章にこれまで発行された百貨店の会社史の一覧がある。評者はスイスのラグジュアリー・ブランドのグローバル・マーケティングに30年近くかかわった。グローバル・ラグジュアリーといいながら、日本の伝統的な卸売業の営業からキャリアをスタートしているのだから、これらの百貨店と関係がある。東北・北関東を除いてリストの殆どの百貨店と取引経験があり、1件1件にその時のリアルな光景が思い起こされる。

本書の構成を概観すると、序章、第1部・第2部、終章の括りとなっており、序章で先行文献と百貨店会社史の資料の説明、戦前の百貨店業史研究の整理がなされている。第1部と第2部が各会社史から引き出される主要部分である。第1部は三越について、第2部は他の呉服系百貨店（松屋、大丸、高島屋、十合）を各章建てとする構成である。そして、終章で百貨店業史研究の課題と方向性が示される。

序章に「先行研究の成果を客観的に踏まえて自説を論じることが学術的研究の基本……略……自戒の念を込めて可能な限り整理する」（23頁）とある。百貨店の発展をよく理解するには、経営面だけでは不十分で、当時の社会構造やその時代の文化をリファレンスしておく必

要があると考えられる。著者は、過去の文献を経営や商業だけでなく消費史、文化、建築、美術と幅広い分野から文献を提示する。この序章において、これまでの日本の百貨店研究の蓄積の濃淡を知ることができる。節ごとにテーマに関連する資料を見ることができ、評者を含め他分野の研究や実務の関心から入ろうとする者に、道標となる構成となっている。

本文の第1部は「三越」である。三越は「成立史」において様々な史資料から詳細に記されているが、「成立史」と異なるのは、呉服店の伝統的な販売から百貨店成立への苦難の経緯が、戦前の三井呉服店の商業PR誌や会社史から引き出されているところである。

第1章と第2章は、顧客へのPR誌というユニークな視点で、初の大規模小売業の三越が生み出される過渡期を切り出している。『花ごろも』は最初に発行された三井呉服店の案内書である。この類のPR誌というと小冊子を想像してしまうが、300頁を越える内容の濃いものであり、顧客への商品紹介だけでなく、販売員の商品知識や販売のトレーニングのためにも機能し、社内報としての役割を果たしていたという。三越の事業説明や三井銀行の案内もあり、理事の高橋義雄と支配人の日比翁助が、社員の意識を改革し組織を確立しようとしていた経営者の活動も説明される。

またPR誌をパネルでみることで、当時のフ

ファッションとその品揃えや価格だけでなく、注力した施策から三越をとりまく環境の変化とその対応までを捉えることができる。例えば、『羽ごろも』で通販事業の構想を伝え、その3カ月後の『夏衣』で通販事業部を設置し、その組織状況、サービスや顧客対応を顧客にアピールしている。皇族御用命の「羽二重」をPR手段に使うあたりは、三井工業部の廃止によってそれこそ三井家から「降ってきた」紡績・製糸事業を三井呉服店の事業に取り込んだ適応的行動と捉えることができる。次の『春模様』になると、「羽二重」の輸出と紡績の事業が明確にあらわれる。評者は、明治において三井呉服店にある種の「製販統合の事業モデル」が形成されようとしていたと捉える。

第3章と第4章で会社史の解説に入る。先駆的百貨店の役割を果たした三越の背後にある三井財閥の金融資本との連携と、組織の合理化の苦節を乗り越え、また社員を活かす施策方針が説明される。ここで関西の百貨店の史的展開を説明しているところも興味深い。現代の大阪北浜の三越（2005年閉店）もビジネス街にあり商業立地としては難があったが、大阪ではターミナル・デパートが主であり、その始まりから立地が悪かったことがわかる。その克服に「良品主義」「人材の集結」「外商」「催事」「店舗設備」「店員の模範的サービス」と消費体験を重視するストア・コンセプトが作りあげられていたことがはっきりと見える。先のPR誌においても、販売を担う店員の影響力に切り込み、顧客との接点をもつ人への配慮と育成に重きがおかれていたことが示される。また、幹部社員たちによって記述された「問屋への思い」から、問屋との結びつきをいかに大切にしていたかがわかる。

第2部から他の呉服系百貨店の解説に移る。第5章は、三越、白木屋、松坂屋と並んでいち早く百貨店化した松屋である。「繁栄の策は店員の養成から」と近代組織への転換を図り、1907年に欧風3階建ての陳列方式をとる。そ

の開業で均一50銭販売が始まっている。これは問屋の支援により実現した商品委託式の販売で、「問屋が親で松屋が子」と問屋尊重の姿勢がわかる。浅草店は東京発の呉服系ターミナル・デパートで「遊楽場」を設け、銀座と異なる立地に合わせた店作りが行われた。「地の利を得たる事」が成功要因とあるが、それ以上に「百貨店の財産は店員」と、松屋の最大の成功要因は人材にあるとしていたことがわかる。

第6章は大丸となる。呉服店「大文字屋」は1717年創業の歴史をもつが、幕末から明治後半にかけて経営は窮地に立たされる。11代を世襲した下村正太郎が百貨店化を目指すなかで経営実務に采配を振るったのが里見純吉である。里見はアメリカの視察と三越、松坂屋での経験から、これまでの呉服業の遺風慣習を取り除き、雇用規定を整え給与待遇を改善し「部門制度分業主義」へと経営の近代化を図る。里見が部門別管理の中核として仕入れを重視し、商品を充実させることを経営の柱としていたことを一連の「広告群」から読み取っている。

第7章は高島屋である。高島屋は考案してきた意匠や美術工芸品の催事を本格化させ、独自の流行品「百選会」により高島屋のイメージを定着させる。大阪北区に阪急百貨店がターミナル・デパートを開設した翌年に、呉服百貨店としてはじめて大阪南区に南海店ターミナル・デパートを開設し、大衆化に向かう。その一方、東京では立地にこだわり日本橋店を開店し、宮内省や宮家との関係を見せつけることで、高島屋のイメージを形成させる。高島屋は明治初期から貿易事業を早くから手掛け、社員も含めて海外視察や出張を重ねている。貿易事業が初期の事業の柱にあったことや勸業博や万国博への出展が、品揃えや上層顧客の獲得に寄与している。これらの進展には1903年の飯田家同族を中心に策定された営業方針がしっかりと効いていたことが説明される。

最後の第8章は十合である。1897年には大阪、京都、神戸の3店舗となり、1908年には全品

陳列式で雑貨や美術品を加えていたが、これには三越のデパート宣言から何度も上京して三越を見学し、三越幹部とも会って十合を百貨店とする準備をしていたことが示される。著者は百貨店経営体制が本格化するのには株式会社化を機とすると主張し、十合においても1919年に株式組織となり、子供洋品、洋服と増改築し百貨店化を進める。資金難から板谷財閥と提携し大型店へと発展するが、そこでは「店の信条たる『お遊びに、お買物に』を縦横に徹底」と催事を中核とした営業を展開し、エンターテインメントを重視していたことがわかる。それに加えて福利厚生や店員育成施設を充実し、人重視の政策がみえる。

最終章では、戦前・戦後の百貨店業史の研究の方向性が示され、最後は外商の見直しが力強く提言されて終わる。外商は、今もその複雑性、個人的属人性への依存、売上成果の曖昧性といった問題が指摘されている。しかし、外商のように顧客の家族のなかに深く入り込めるビジネスは他の小売業では難しい。呉服商人という経路依存性からみても顧客へ出向くビジネスには同意できる。しかしながら、本書が戦前史を焦点としているところで、現代の外商への具体的な組織提言には、いささかの飛躍を感じてしまう。

本書は百貨店会社史の解説として著されたところに特長がある。これは、一次史料が重視される歴史研究のなかで、二次資料としての「会社史」の価値の見直しを提起するものと考えられる。各呉服店とも百貨店化への経緯は容易ならざるもので、西欧の百貨店様式を取り入れながら独自の経営法を作りあげていった姿が捉えられる。各百貨店がそれぞれ互いを意識し切磋琢磨するところがあるが、各百貨店史を横断的に追っていくと、戦前の人材は流動性が高く、他の店舗あるいは他業界の知識をもった人材が移動することで知識移転が行われ、百貨店業界全体がかさ上げされて、業界全体として日本的な百貨店経営法が生み出されていったとも捉えられる。

著者は百貨店内部者としての販売経験をもつ歴史研究者だけに、全章を通して「百貨店とは何であったか」という現代の百貨店への問い直しを感じる。百貨店は、自ら開発した他者に任せる委託仕入や消化仕入の方法によって、返品のできない本当の仕入れができなくなった。平成の不況期にこれまで隠れていた脆さが表出した。在庫の怖さがわからないマーチャンドイザーは冷暖自知を得ず、本来の自らの商品の目利き力、在庫形成力を失ってしまったように思う。販売も然りである。顧客を魅了し、売る技術に長けた本物の販売のプロが社内にどれだけ育っているだろうか。

しかし、百貨店ほど総合的な品揃えをもってラグジュアリーなステイタスを維持している商業集積はない。小売業で苦戦が強いられている現代の百貨店業界において、今こそ歴史に学ぶところではないかと考える。戦前の商人が百貨店に追い求めたものは、仕入れと販売に介在する人間組織の形成であった。戦前の百貨店が目指した「人を大切にする」事業精神は、現代も変わるところはないと気づかされる。本書は、会社史からの百貨店業史を通して、まさに経営の不易流行を感じさせられる一冊であった。現役の「百貨店人」にも是非一読を願いたいものだと思う。

(ゆまに書房、2022年2月、vi+271頁、2,600円+税)