

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| <b>Title</b>       | 高島屋における百貨店化の過程     |
| <b>Author</b>      | 藤岡, 里圭             |
| <b>Citation</b>    | 経営研究. 51(1); 55-71 |
| <b>Issue Date</b>  | 2000-05            |
| <b>ISSN</b>        | 0451-5986          |
| <b>Textversion</b> | Publisher          |
| <b>Publisher</b>   | 大阪市立大学経営学会         |
| <b>Description</b> |                    |

Osaka City University

# 高島屋における百貨店化の過程

藤 岡 里 圭

1. 問題の所在
2. 百貨店化の背景
  - 2.1 心齋橋店の試み
  - 2.2 百貨店化の胎動
  - 2.3 百貨店化への危惧
3. 百貨店化の過程
  - 3.1 心齋橋店の火災
  - 3.2 株式会社の設立
  - 3.3 長堀店の建設
  - 3.4 部門別管理の導入
4. 高島屋における百貨店化

## 1. 問題の所在

百貨店の嚆矢は、フランスのボン・マルシェであるといわれている。「ボン・マルシェ」は、1830年代から40年代にかけて、入店自由・正札販売を掲げて登場してきた「マガサン・ド・ヌヴォテ」のひとつであった。アリストテッド・ブシコーは、1852年、ジュスタン・ヴィドーとともに、ボン・マルシェの共同経営者になっている。彼は1863年に単独経営者となり、ボン・マルシェは1869年、最初の百貨店となるのである<sup>1)</sup>。その後も、フランスではルーブルやプランタンが誕生し、アメリカでは南北戦争後、メーシーズやマーシャル・フィールド、ワナメーカーなどが次々に百貨店へと発展していった。

欧米の小売業界が新しい動きをみせる頃、日本の呉服店当主や後に百貨店経営に関わる人物は、欧米視察に赴いた。高島屋では、四代新七が明治22（1889）年、欧米を視察している<sup>2)</sup>。それを契機に、高島屋は貿易事業を営むようになった。また、三越の高橋義雄は、明治20（1887）年に渡米している。そして翌年、ニューヨークのワナメーカーを訪ね、将来必ず日本にも伝来するだろうと百貨店の調査を行ったという<sup>3)</sup>。

そのような状況下、百貨店の存在を最初に日本へ紹介したのは、当時東京高等商業学校教授の関一であるといわれている。彼は『商業経済政策』の中で、百貨店のことを「大資本を以て

---

キーワード：百貨店化、百貨店、部門別管理、高島屋

多数の使用人を有し大経営の方法に依る小賣商業にして其特色は商品を大量に生産者より購入し且つ各種の商品を一経営に集中し壮大なる店舗を構へて之を陳列し又は商品目録の發送に由り消費者の撰擇を自由ならしめ巨額の販賣をなすに在り<sup>4)</sup>と述べている。

つまり、彼は百貨店を、一大店舗内に消費者の便宜にしたがって家具や衣服、文具などが集会的に陳列されているところだと紹介している。各種商品を集中させることによって、経営者はこれまで店舗毎に必要な事務を集中することが可能となり、他方、消費者は買い物に要する時間を節約することになるという。しかも、百貨店は、町の中心部に壮麗なる店舗を建設し、広告によって顧客を吸引し、流行の商品をなるべく迅速に販売することによって成立している、いわば、一種の娯楽場であると説明している<sup>5)</sup>。しかしながら、関はその著のなかで、百般の物品を販売する「大店舗」を紹介したのであって、「百貨店」という訳語を用いたわけではない。当時は、「百貨店」という言葉さえ存在していなかったのである。

それから数年後、日本においても、関が紹介したような欧米を模倣した百貨店は誕生する。なかでも、三越はいちはやく百貨店化し、その先鞭をつけたといわれている。だが、後に三越の日比翁助が濱田四郎に語っている<sup>6)</sup>ように、ひとり三越だけが百貨店化したところで、その市場は大きくならない。他店が同じように百貨店化して初めて、三越もまた百貨店として定着することができるのだ。その意味で、先発企業である三越だけが百貨店の成立に貢献したわけではない。

したがって、「百貨店」という訳語が定着するようになるまで、日本の小売業界は、各々が「百貨店」像を模索しながら百貨店化を進めてきた。果たして、日本においてはどのような過程を経て、呉服店から「百貨店」へと移行してきたのか。あるいは、百貨店化の過程で、百貨店像はどのように揺れ動いてきたのか。本稿では、このような百貨店化の過程を、高島屋の動きに限定して考察していきたいと考えている。それは、また、高島屋が当時百貨店をどのような小売業と捉えていたかを探ることでもあると思われる。

## 2. 百貨店化の背景

### 2.1 心齋橋店の試み

高島屋の百貨店化を検討するにあたって、心齋橋店が果たした役割は注目に値する。心齋橋店は、明治31(1898)年、心齋橋筋2丁目にあった丸亀屋を譲り受け、開店している。丸亀屋は、当時、大阪では小大丸などと並ぶ老舗で、初代大阪市長となる田村太兵衛が当主を務めていた。譲渡時、丸亀屋から引き継いだ商品は、明治31年6月11日から3日間、「特別陳列御縦覧大直引掃除売」と称して売り出した。この売出しは、「掃除売」という名称の新奇性も加味されて、連日盛況であったという<sup>7)</sup>。

心齋橋店は、開店当初から、趣向を凝らした広告や宣伝を積極的に行ってきた。全間口にわたる屋根看板や新聞紙上の開店広告、あるいは店頭ショーウィンドーに飾った人形などは、

旧来の大阪における広告法を一新させるものであった<sup>9)</sup>。また、京都風の整然とした販売方法を保持しながら、大阪特有であった緋の消費を特に喚起した。こうして、心齋橋店は次第に業務を拡大していった。

それに伴い、心齋橋の店舗では狭隘だと感じるようになっていた。そこで、心齋橋店は、明治40(1907)年、西洋風2階建てに改築する。店内では、従来の座売り方式を改め、本格的に陳列販売方式が導入された<sup>9)</sup>。さらに、この改築後、心齋橋店では取扱商品もまた拡大している。それまでの高島屋における取扱商品は、呉服を中心としてその周辺商品に限られていた<sup>10)</sup>。しかし、この時から、呉服と全く関係のない化粧品や高島屋飯田株式会社を通じて輸入した商品が、店内に陳列されるようになったのである。

つまり、呉服以外の商品を取り扱うためには、番頭の個人的能力を超えた新たな販売方法が求められた。そこで採用されたのが、陳列販売であった<sup>11)</sup>。また逆に、陳列販売方式の導入が、取扱商品の拡大を可能にしたといえる。なぜなら、陳列販売方式では、比較選考できるだけの商品数と関連消費を呼び起こす多種類の商品が実際に必要となったからである。それは、「良賈は深く蔵めて虚の如くす」という主義の座売り方式と好対照であった。このようにして、心齋橋店では、陳列販売の導入のみならず、取扱商品もまた拡大していった。しかも、取扱商品の格大や陳列販売方式の導入は、現金・正札販売や店舗への入退店自由が既に実施されていたために成立したのである。

新たな販売方法を導入した心齋橋店の様子を、当時の店員は次のように語っている<sup>12)</sup>。

「私の入店は慥か明治四十三年の九月二十五日でした。その當時心齋橋の大阪店は既に陳列販賣の先端を切つて、今日でいふデパートメントストアの形の店でありました。店に入りますと、化粧品が陳列してありまして、其處が雜貨部です。その奥が洋反物、木綿の賣場、二階が呉服物で、座賣場があり、休憩室があり、化粧室、子供遊戯室まで完備して居りました」。

しかし、だからといって陳列販売の下、新たに取揃えられた商品が、当初から顧客に抵抗なく受け入れられたわけではない。特に、欧米人の体格と日本人のそれを考慮しないで輸入した商品は、芳しくなかった。そのことを別の従業員は、次のように回想している<sup>13)</sup>。

「私共は始めて小物とメリヤスを始めると云ふので、店長の指揮の下に貿易店を通じてイギリスにメリヤスを注文をしたのが明治三十九年で、四十年の秋に其れが賣れ出したが、イギリスのブリタニヤと云う會社に始めて注文をした時、大人のシャツはまあよかつたが、靴下と云ふと皆大時の毛唐の靴下が出て来て、これには店長様も『困つたなあ』と非常に困惑されてゐた事を覚えてゐる。それから四十二年になつてショール、蝠蝠傘位のものをはじめました。こんな風に明治四十年から四十五、六年の間には、私共は大阪店長の監督の下に種々新しい雜貨をふやし、化粧品或は毛布、それからこの時代からはじめて出来て来た子供のケープ、靴、鞆、下駄、運動具、寫眞機とか貴金屬とか、取扱商品は急速にバタバタと増して来た。然しこの四、五年程失敗續きの時もなかつたですね」。

そのため、彼は、次のようにも語るのである<sup>10)</sup>。

「大正八年の火事の時は、本當に私はやれやれと思つた。と云うのは澤山の陳列棚にはイギリスからの商品なんか入れてあつたし、又、使へない陳列棚なぞもあり、又外國の種々の見本を取つたりしても使用出来ないのが有つて、蔽すのに困つてゐたのが三階に置いてあつた。それが焼けて了つたのですからね。兎に角賣れ残り品と豪華な陳列棚がある限り、一生私は頭が上らんと思つたですね」。

いずれにしても、高島屋における取扱商品の拡大は、心齋橋店によって始められた。ただし、この頃みられる取扱商品の拡大は、食料品などにまで及ぶものではなかった。むしろ、貿易店を通じて輸入した商品や、まだ大阪で販売されていないハイカラな商品を探索する能力のあることが、商品を通して消費者に訴求されていた。つまり、高島屋心齋橋店は呉服店でありながら、雑貨や化粧品などを積極的に取り扱っていたのである。そして、この心齋橋店の試みは、必ずしも成功したとはいえないが、後に起こる百貨店化へ大きな影響を与えることになるのである。

## 2.2 百貨店化の胎動

一般に、百貨を扱うことが百貨店の第一の特徴であると考えられてきた。例えば、「第一の特徴は多種類の商品を取り扱ふ點にある。百貨店は『揺籠から棺桶まで』取扱ふと言はれ、およそ人間の生活に必要な總ての商品を網羅せんことを期する。蓋し商業上の分業は、最初は生産者本位の素材に従つて行はれ、次第に消費者本位の使用目的による分業に進むものなるが、百貨店は更に一步を進めて、あらゆる商品を集むることによつて小賣商業上の分業を綜合し、購買者の便宜を主眼として經營するものである<sup>11)</sup>」という指摘がそれである。

多種類の商品を陳列販売するようになっていた高島屋心齋橋店は、その意味で、すでに百貨店のひとつの要件を満たしていたといえる。それにもかかわらず、心齋橋店は、まだ百貨店と呼ぶことができなかつた。それは二重の意味においていえるだろう。ひとつは、その当時、高島屋自身が百貨店化を逡巡していたこと。いまひとつは、百貨店として最も重要な経営革新である部門別管理が、心齋橋店にはまだ生じていなかったためである。だが、取扱商品の拡大以外にも、百貨店化の胎動は心齋橋店で確実に芽生えていた。

高島屋は、明治30年代、事業を大きく拡大させてきた。心齋橋店の開店を端緒として、明治33(1900)年11月の東京紺屋町店の開店、翌年の神戸出張所開設、明治35(1902)年の『新衣裳』の発刊、あるいは明治36(1903)年に大阪で開かれた第5回内国勸業博覧会への出品などが、その代表である。すなわち、明治30年代は、呉服店としての高島屋が最も成長した時期であったとともに、高島屋の事業分野もまた、それ以前に比べてはるかに多岐にわたるようになった。そこで、明治42(1909)年12月1日、これら拡大した事業を掌握するため、組織を合名会社に改めたのである。

しかし、この改組は単に時代の趨勢に合わせた組織変更であり、経営方法の変化を直接意図したものではなかった。つまり、二代新七の息子及び孫あわせて六人の同族が出資する合名会社によって、個人商店時代の業務を全て同族で継承しようとしたのだが、このことは、換言すれば、この時すでに拡大していた高島屋の事業を、個人が統括することは困難になっていたことを意味していた。だからこそ、四代新七は、合名会社設立によって経営の求心力を高めようとしたのである。

ところが、大正5（1916）年12月、はやくも貿易部門が高島屋飯田合名会社から独立することになる。貿易部門が合名会社の意向と関係なく自由に経営することは宿望であった。しかし同時に、合名会社にとっては、為替が不安定な当時の社会状況を鑑みると、安定性に欠ける貿易部門を株式会社化して切り離すことの方が重要であった。合名会社の礎石である呉服店を守るためには、同族が全てを支配し続けるよりも、むしろ、貿易部門の独立が必要であると判断したのであろう。その点を『高島屋百年史』は、次のように述べている<sup>10</sup>。

「当事者の自由裁量に任せ、大に其の發展を圖らんとの議久しき以前よりの懸案たりしも、種々事情の爲め容易に之れが實現を見る能はず、其の機運の熟するを待つの状態なりしが、其中世界大戦勃發し、我國の經濟界は不況に不況を重ね、其の停止する處を知らざる程にて、隨て此の儘にて發展を圖ること容易ならざるを看破し、之れが對策の一として遂に大正五年十二月一日資本金壹百萬円（内拂込金參拾萬圓）を以て高島屋飯田株式會社を組織」する。

だが、株式会社化の流れは貿易だけにとどまらなかった。高島屋飯田合名会社では、貿易部門を分離独立させて高島屋飯田株式会社を設立したように、呉服部門においても百貨店化を念頭においた株式会社設立の議論が練られていた。つまり、株式会社組織に改めることの議論が、大正7（1918）年3月から京都元締所で始まった。このような動きは、大正6年6月の大阪店發展會議とともに、高島屋が百貨店化へと進む確かな兆候であった。しかしながら、高島屋の百貨店化がこのまま直線的に進展するわけではない。なお、高島屋の百貨店化には、紆余曲折がある。

### 2.3 百貨店化への危惧

百貨店化の胎動が見られていたにもかかわらず、大正7（1918）年6月18日、取締役會議において高島屋は、今後も「呉服専売店」として営業していくことを確認している。幹部店員の間でも百貨店化を進めようとする動きが高まっていたが、当主である四代新七は百貨店化を頑なに拒否した。その結果、再度、呉服店として發展する方途を模索することに収束するのである。では、なぜ高島屋は、呉服店から百貨店への移行を躊躇しなげらなかつたのか。その点をここでは考察していきたい。

三越がデパートメントストア宣言した後も十数年間、高島屋は、百貨店化することなく呉服店であり続けた。むしろ、呉服店であり続けることに高島屋は誇りをもっていたといえる。そ

の点を、当時の案内冊子は次のように記している<sup>17)</sup>。

「歴史と天然の雅趣とは直に其の物産の上に顕れ、總ての美術工藝に秀でて居る事は普く世の賞讃を被つて居る所でございます。中にも織物と染物、及び刺繍には獨得の意匠と優秀の技術とを示し、京都は實に本邦に於ける美術の中心、染物の源泉地と稱されて居るのでございます。其の京都に本店を有して居る高島屋が勢ひ呉服本位であることは當然の儀なのでございます。近頃呉服屋は所謂百貨商店と化し行く傾きになつて居るにも拘らず、高島屋は何處までも純呉服屋として全力を注ぎ斯業では決して他に遜色は無いと堅く自信して居るのでございます。」

この高島屋における呉服店としての誇りは、単に宣伝用に語られたものではなく、店員の実感も含めてひとつの企業風土となっていたようだ。東京店の支配人をしていた村松善次郎は、東京店が百貨店方式へと移行する際の複雑な心境を次のように述べている<sup>18)</sup>。

「宮内省、各宮家、諸官衛の御用達を後盾に戴いて、京都の高島屋を標榜して、西陣特製染織物をはじめ呉服太物一切を取揃へ専ら純呉服店として『商品本位の専門店』といふ標語は顧客も容し、我も亦得意の誇りが無いでもありませんでした。舗が出来てから早くも六ヶ年経ちました。時代は、この間に實に變り過ぎるほど推移しました。セピア色に黒光りのした三層樓も今では一時も早く何とかせねばならぬことになって來ました。」

つまり、高島屋はこれまで一貫して呉服店としての成長を模索してきた。古着と木綿を扱う太物商として小さな店を始めた初代から、呉服を扱い、徐々に得意先を広げてきた高島屋にとって、呉服店であり続けるということは重要な意味をもつ。当時、呉服を扱うことができる小売業者は、資金面や仕入先との関係から非常に限定されていた。呉服の単価が他の商品と比較して高いうえ、織物業界には複雑な商慣習が存在していた。その意味で、参入障壁は他の業種に比べて高かったといえる。そして、その障壁は呉服店の誇りとして機能していた。だからこそ、後発企業であった高島屋は、先発企業である三越や白木屋に追いつくため、呉服店としての信用を築くことに傾注する必要があった。

したがって高島屋は、呉服を専門的に扱うことによって店格を上げ、また呉服の技術力を向上させることを通して、さらに呉服店として世界に飛躍しようとしてきたのである。内外の博覧会に出品することは、そのためのひとつの手段であった。その結果、ようやく、呉服店としての高島屋の商品は信用を得、広く高島屋の屋号は周知されるようになってきたのである。それゆえ、当時の経営陣には、高島屋のコア・コンピタンスは呉服や美術染織品の技術力である、という自負があった。

それにもかかわらず、高島屋が三越などに倣って百貨店へと移行すれば、呉服と同等に食料品など雑多な商品を扱わなければならない。食料品を取り扱うことは、これまで呉服を扱うことで築いてきた高島屋の信用を弱めることになると思われた。高島屋だからこそ、呉服を扱うことができたのである。百貨店化し、食料品まで取扱商品を拡大することによって、呉服店としての自尊心が傷つけられると恐れた。それゆえ、百貨店化によってこれまでの努力が水泡に

帰すのではないかという危惧を高島屋当主は抱いていた。そしてそれが、百貨店化への躊躇となって表れたのである。

「特色も個性もない だれでもどこでもやれるようなものを方々から集めて来て百貨店たらいう権威のない商売はやりたくない」という四代新七の意見は、彼が固陋な経営者であったことを表しているというより、むしろ、百貨店像そのものが当時高島屋において定まっていなかったということの意味している。それゆえ、百貨店の大きな特徴と考えられていた「八百よろずのものを売る」ということに対して、彼は抵抗していたのである<sup>19)</sup>。

だがしかし、最終的には四代新七が「衆寡敵せず」若いものに負けたと言うに至り<sup>20)</sup>、高島屋は大阪長堀に、大正11(1922)年10月、いわゆる百貨店を開店することになるのである。そこで次に、再度、高島屋が方向転換して百貨店となっていく過程をたどることにしたい。

### 3. 百貨店化の過程

#### 3.1 心齋橋店の火災

大正8(1919)年5月20日午後4時30分、心齋橋店は天井付近から漏電したことが原因で出火した。『大阪朝日新聞第二号外』は、「火は高島屋の北隣なる賣薬種商丹平商會、貴金屬商丸屋、松井洋反物商店の一部、呉服店小大丸の裏手を全焼し更に火は猛烈なる勢ひを以て北方八幡筋へ焼け抜けたり<sup>21)</sup>と報じている。しかしまた、この火災が、高島屋における百貨店化を決定させる大きな契機となる。なぜなら、罹災後の高島屋にとって、全焼した心齋橋店をいかに復興するかが、当面の重要な問題となったからである。

高島屋では、火災から4ヶ月後の大正8(1919)年9月20日、木造二階建ての新店舗を跡地に開店した。非常に敏速な仮店舗の建設であったが、この木造建築では、同業者との競争を制することができるとは考えられなかった。三越は、大正3(1914)年に東京駿河町本店を5階建ての近代建築にし、また大阪支店を大正6(1917)年に完成させていた。一方、白木屋においても、明治44(1911)年には東京日本橋に5階建ての近代建築を擁して既に百貨店化し、堺筋には大阪店を出店しようとしていた。そして、いずれの店においても、洋風建築の中での百貨店経営は成功しているようだった。

このような他店の状況も加味されて、火災後の高島屋では、このままでは後塵を拝することになるのではないかという危機感が次第に強くなっていった。もやは、これまでのように一進一退を繰り返し、百貨店化を逡巡している場合ではない。一刻も早く百貨店となることが肝要である。つまり、このとき、高島屋がこれまで維持してきた呉服店としての誇りは、百貨店化していく同業者との競争に敗れたのである。高島屋は、心齋橋店を従来の経営方法で展開していくのか、あるいは全く新たに百貨店として建設するかという判断が求められたとき、呉服専門店としての活路は見出すことができなかつたといえる。そのうえさらに、百貨店化を成功させるためには、株式会社化する必要があった。

その様子は、百貨店化を推進していた幹部店員たちの次の資料でも確認できる<sup>29)</sup>。

「當時同店は高島屋の主力店たるを以て之れが復興の速かならんことを要するは営業遂行上勿論なるも一面復興には業界四圍の事情従來の如く仮営業所式の建物たるを許さず、本格的百貨店の建設を要すること頗る急迫せるの狀態に在り、之れが為め當局者は日夜銳意其の對策に腐心せるも愈々之を實現せんには巨額の資金を要するや切なり、然るに高島屋は尚ほ合名會社組織に在りて他より資金を得るの途開け居らず、去迎自己の資力のみにては同業者に伍して營業し得る近代の設備ある高層建築を為す能はず、依て組織を變更して株式會社となし外部より資金を仰ぐの途を講ずるより他に最良の策なき」。

彼らは、また、具体的な資金調達の方法や組織変更後の營業方針を飯田家同族會に提案している<sup>30)</sup>。

「組織變更當初ニ於ケル呉服三店ノ營業方針ハ從來ノ呉服店經營ノ方針ヲ踏襲スルモ大阪呉服店本建築完成ノ後ハ呉服部、雜貨部、裝飾御用部、(家具部ヲ含ム) 美術部ヲ基礎トシテ各部ニ關聯セル商品ノ取扱範圍ヲ撰擇擴張シ堅實ナル方策ノ素ニ漸ヲ以テ進ミ『特色アル百貨商店』ヲ經營スルヲ以テ目的トス」。

そして飯田家同族會は、審議の末、ようやくこの提案を受け入れた。その結果、心齋橋店の火災を契機として、高島屋における百貨店化と株式會社化は決断されたのである。

### 3.2 株式會社の設立

こうして、大正8(1919)年8月、高島屋飯田合名會社より呉服とこれに関連する營業を譲り受け、資本金300万円にて、いよいよ「株式會社高島屋呉服店」を設立することとなる。「茲に於て高島屋は遂に年來の宿望を達成し、本格的百貨店として第一歩を踏み出すに至れり」<sup>31)</sup>。つまり、株式會社を設立するに際して、高島屋はようやく本格的な百貨店化を決意したといえる。

大正9(1920)年4月から公開するための株式募集要項によれば、高島屋呉服店大阪店に関する今後の事業計画は、次の通りであった<sup>32)</sup>。

- 一、大阪呉服店は向後約二ヶ年を期し裏に買取せる大阪市堺筋長堀橋南詰の地に於て鉄骨鉄筋コンクリート七階建の大建築を完成し店舗を之に移して營業の大發展を期する事
- 一、取扱商品は慎重なる撰択の下に更に種目を擴張して顧客の便利を計ると同時に家庭に於ける日常品の廉売に資すべき幾多の設備を企て大呉服店の社会的貢獻の実を上げんとする事

このことは、株式會社設立に伴い、百貨店化の過程が高島屋において一氣呵成に進展しようとしていることを示している。しかし、また他方で、このような取扱商品に関する計画は、高島屋が百貨店化を遂進してきたことの象徴でもあった。上述したように、高島屋は、食料品にまで及ぶ雑多な商品を扱うことに対して抵抗感があつたにもかかわらず、この計画では、むし

る積極的に日常品の廉売を唱えている。しかも、その理由は「大呉服店の社会的貢献」にあるという。

同様の説明は、長堀店の地階に設けられた生鮮食料品売場に関する、大正11（1922）年7月24日の取締役会議事録でも確認できる。

「社會奉仕ノ目的ヲ以テ日用品市場開設ノ件ハ主意ニ於テ時宜ニ適セル事アルヲ以テ設置ノ事ニ可決シ大阪店營業調査會ニ附議詳細立案セシムルコトトス」<sup>29)</sup>。

つまり、高島屋が取扱商品を拡大し、最寄品・日用品を扱うようになるには、いまひとつの外部要因が大きく影響していた。大正7（1918）年に富山で起こった米騒動に代表される食糧危機である。当時、公設小売市場の第一次拡大期にあり<sup>27)</sup>、高級呉服より食料品など実用品の販売機関が社会的に求められていた<sup>28)</sup>。そのような社会状況が、高島屋における取扱商品の拡大を促進したといえる。

しかし、それ以上に重要なのは、社会貢献は必然的に顧客層の変更を伴うことである。すなわち、大衆化である。顧客層の大衆化は、高島屋がこれまで誇りとしてきた各宮家とのつながりを相殺することでもある。つまり、高島屋の百貨店化に対する危惧は、取扱商品の拡大のみに起因するものではなく、高島屋の大衆化に対して躊躇していたとより限定的に捉え直すことができるだろう。

要するに、高島屋は、株式会社設立に際して、大衆化が伴う百貨店化の決断を下していたといえる。前述したように、関は、産業革命後、大量生産されるようになった商品を大量に販売する機関として、百貨店を位置づけていた。陳列販売や現金・正札販売は、大量販売を可能にする経営方法であった。さらに、大量販売は、顧客層の大衆化を必然としたのである。その意味でも、百貨店が、訛語から想像されるような取扱商品の多様化のみを表しているわけではない<sup>29)</sup>ということも、もはや自明である。

### 3.3 長堀店の建設

ルイス・マンフォードが「もし施設の隆盛の度合が建築物から測られるならば、百貨店こそこのメトロポリス体制のなかでいちばん活気ある施設の一つであった」<sup>30)</sup>と述べているように、洋風建築の建設によって、百貨店化の進行具合や繁栄の度合いを顕示することができると考えられていたようだ。しかも、洋風建築は、百貨店化の象徴として機能する。陳列された多数の商品が一堂に会す建物は、呉服店が百貨店へと移行するに際して機能を空間的に補完するものであった。だからこそ、近代的な洋風建築の建設は不可欠であった。そして、いよいよ高島屋でも洋風建築が建設されることとなった。『高島屋百年史』は、次のように述べている。

「茲に於て萬難を排して決然百貨店建築に着手することを計劃せしが、遺憾ながら現在の地域は此の目的達成には洵に不適當なりとの結論に達せり。即ち第一増築に際し適當なる土地を得られざること、第二には市内交通の便に恵まれざること、第三には南地の花柳界に近接せる

為め一般家庭人に忌避せらるゝの恐れあること、以上の理由を以て他に好適の場所を選定せざるべからずとし審議の結果、遂に堺筋を以て最も適當と認むるに至れり」<sup>31)</sup>。

当時の堺筋は、北に三越、南に松坂屋、その間に白木屋が立ち並んでいた。そのなかで、大正11(1922)年10月1日、堂々たる白亜の洋館が長堀に登場するのである。この高島屋長堀店の開店に先立って、心齋橋店は同年9月20日に閉店している。そして、地下1階地上7階建てのゴシック建築は、高島屋が百貨店になったことを視覚で訴えるには十分であった。

開店の挨拶を述べている『流行だより』には、次のように新しい店舗を紹介している。

「新店舗に於ては、従來の呉服本位より名實共に備はる百貨店組織と改め、あらゆる實質的日用品の充實を計り、尚通信販賣部をも擴張致候へば、遠隔の御地方より御注文被仰付候ときは、同部に於て十分ご満足遊ばされ候様設備相整居候、何卒多少に不拘御利用御下命被下度偏に奉希上候 近來大方の御眞員により『大阪の新名所』など、持囃され居候へば御上阪の節は是非御立寄被下度、特に茲許數週日は御婚禮調度品、正月御用品等豊富に取揃へ陳列中に有之候間何卒御清覽の程奉願上候先は右御通知旁得貴意候」<sup>32)</sup>。

とはいえ、長堀店の開店準備は、とにかく手探りの状態であったようだ。これまでも度々同族を中心として欧米の百貨店を視察しているが、視察当時は実際に高島屋が百貨店を建設するとは考えられていなかった。百貨店の視察を目的としたのは、大正9(1920)年4月の飯田新三郎と細原和一による訪米が最初である<sup>33)</sup>。したがって、諸設備は最新式のもの完備したが、店舗の大規模化とそれに伴う店舗内の管理あるいは販売方法の変更は、十分に理解できていなかったようである。

そのことを象徴するようなエピソードが、『高島屋135年史』に記載されている。「間口20間平面400坪の建築であったが竣工間近に見廻った時幹部達はその広さに驚きここに陳列するだけの商品が揃うだろうかと言った位で」<sup>34)</sup>であった。

また、内装に関しても同様に暗中模索であった。それゆえ、店内装飾や陳列器具などは、三越を参考にせざるをえなかった。その時の混乱を、当時の店員は次のように回想している。

「私は店内の看板を受持ったのですが、どんなものをこしらえたらいいのかサッパリわからないので苦勞しました。その時分参考にするのは三越さん以外にないんで、三越へお百度踏んだわけです。……家庭用品、日用品といつてもどんなものかわからないから見當がつかないが曲りなりにもそれぞれの準備が出来ました」<sup>35)</sup>。

要するに、高島屋は、百貨店化を決意して長堀店を建設した。取扱商品の拡大は、必然的に大規模な店舗を求める。そのひとつの具体化が、長堀店の洋風建築であった。しかし、開店準備の試行錯誤が物語るように、高島屋における百貨店化の過程は、明確な目標が設定されているわけではなかった。

ところで、取扱商品が拡大し、店舗が大規模化だけでは、百貨店は、萬屋を大規模化したに過ぎないということになる。また同様に、専門店が小売業の分散性に対応するのに対して、萬

屋と百貨店は集合性に対応するものであるとし、「百貨店は直接萬屋より發達したものではないが、寧ろ小賣形態の本流としては兩者間に連絡があり、都市の發達を見ない時代の百貨店が萬屋であり、又現代の萬屋を目して特に百貨店なる名稱を附したものと見られ得ないこともない」<sup>36)</sup>という指摘もある。

このように、取扱商品が多数に及ぶということだけでは、萬屋と百貨店は区別のないものになってしまうが、しかし実際には両者は決定的に異なったものだという事実の方がここでは重要である。もっぱら取扱商品を拡大し、店舗が大規模となっただけでは、一般の小売店との競争を制することはできない。むしろ、多数の商品を取り扱うことによって、管理は煩雑になる。この問題を解決したのが、部門別管理である。それについては次項で検討するが、部門別管理を導入したのが百貨店であり、単に百貨を扱っているだけの萬屋とは大きく異なる。

### 3.4 部門別管理の導入

高島屋では、大量の商品を扱いつつも効率的であるために、生産者から直接大量の商品を仕入れること、現金で仕入れること、商品によっては自ら生産することなどの仕入れ方法の変更が行われた<sup>37)</sup>。しかし、それらの変更は、当該商品の回転率を上昇させるためには有効であるが、多種類の商品を取り扱うことによって悪化した商品の回転率に対しては何の意味も持たない。つまり、多種類の商品を取り扱いながら、回転率を低下させない仕組みが求められた。そこで、導入されたのが部門別管理である。

多種類の商品を取り扱う百貨店は、多くの商品を取り扱いながら回転率を維持するために、部門別管理を採用する。部門別管理の導入は商品の回転率が上昇することを保証するものではないが、商品の回転率を上昇させるためには、部門別に商品を管理することが必要であった。つまり、「畢竟するに二種以上の商品を取扱ふ店ならば、少しく其規模が大となるに當つては、部門制度は自然に採用さるべきものである」<sup>38)</sup>。

高島屋でも、長堀店が開店する際、支配人以下、監理部長、宣伝部長、経理部長、呉服部長、雑貨部長、装飾部長、美術部長、支那部長、日用品部長、写真部長、食堂部長、洋服部長心得、食料品部長心得、特価品部長心得、外商部長心得、通信販売部長心得が任命され、部門化されている<sup>39)</sup>。従来からあった呉服部、雑貨部、支那部などの他、取扱商品の拡大に応じて、日用品部や食料品部が加えられた。

そして、部門別に商品が管理されるようになって初めて、次のような「数でこなす」販売方法が活かされるようになる。

「例へば一つの品物に就きて普通の小賣店の利益は一割を計算するとすれば、百貨店は八分或は七分の利益を計算すれば、普通小賣店に於ける一割以上の利益として計上せらるゝことが出来るのであります、即ち普通小賣店に於ける資本の廻轉が一ヶ月間に一回とし、百貨店に於ける資本の廻轉が一ヶ月間に二回とするなれば、小賣店に於ける資本に對する利益の五分を計

算し得る場合に於ては、百貨店に於ては一割の利益を計算し得ることは當然の事であり、而して資本の廻轉は商品の廻轉であり常に新らしき商品を販賣することが出来ることも之れに伴ふ利益であります」<sup>40)</sup>。

部門別管理は、拡大していく商品をカテゴライズし、そのカテゴリーを部門化して管理する。したがって、従来のように大阪店店長飯田忠三郎が自らすべての仕入れを取り仕切る<sup>41)</sup>ことは現実的でない。つまり、部門別管理を導入することは、必然的に権限の委譲を要求することになるのである。さらに、長堀店では、「日用品市場」を地階に設けている。従来販売されていた食料品は、鰹節や茶、缶詰など進物用品に限られていた。ところが、ここでは生鮮食料品を扱ったのである。まさに、「百貨とゝのふ高島屋呉服店」をめざしたといえる。そのことは、前述したような時代背景があったとはいえ、部門別管理の導入によって、さらなる取扱商品の拡大を可能にしたということも意味している。

このようにして、高島屋における部門別管理は始まった。高島屋が自ら、「一個の組織の下にある一の商店は一個の人の如きものでありまして手は手のことのみを知るのみでは手の用を為さぬのであります」<sup>42)</sup>と言うように、部門別管理は、取扱商品の拡大や店舗の大規模化に伴う負の影響を全体として最小化するために導入された。いわば、規模の不経済を発生させないような体系的な管理が、部門別管理といえる。そして、それこそが、他の小売業と百貨店を識別する最も重要な要因なのである。その点は、次のような指摘にも表れている。

「一堂の下に各種賣場があつて、何れも其本部の命令によつて統轄せられて居る。然し其賣場賣場は各獨立計算 Departmental account を持つて居る。各賣場は本部の命には絶対服従なれ共、其商品の仕入賣上げより生ずる損益勘定は、各賣場相犯さず、絶対的正確にせらる。この基礎數字が本部經營の基礎となつて店舗の完全なる運用が出来るのだが、……勤工場の賣場は何れも烏合の衆である、よろずやでは百貨混亂、商品の整理も出来ない状態であるによつて、はつきりとデパートメントストアと違う點が分る」<sup>43)</sup>。

その意味で、百貨店の意義は、部門別管理に求められるだろう。つまり、「部門制を認めると云ふことは、同時に、前提的或は併存的性質としての、大きさ、及び凡百の商品の取扱と云ふ事實をも認めることを意味」<sup>44)</sup>するからである。換言すれば、部門別管理によって、拡大した取扱商品や大規模性が、効率的に機能するようになったといえる。

#### 4. 高島屋における百貨店化

以上のように、高島屋は百貨店化してきた。それは、いち早く百貨店化を遂行していた三越のそれと、どのように異なるのだろうか。その点を考察するために、高島屋が描いていた百貨店像をここで振り返ってみたい。高島屋が百貨店へと移行するに際して、店内報で従業員に説明した「百貨商店」とは、次のようなものであった<sup>45)</sup>。

まず、第1に大規模であること。日本における百貨店は、都市の発展と交通の発達によって

発生を促された。その結果、多数の消費者と、商品を介して接触することができるようになったのである。したがって、百貨店が、商品を大量にかつ直接生産者から現金で仕入れることは、「普通小売業」との競争上有利に働くと訴えている。また、積極的に新聞雑誌の広告や引札の配布などを行うことや、休憩室や庭園などを設けて店舗を「所謂平民の宮殿たらしめ」ることが、不特定多数の消費者を相手にする大規模な小売業にとっては重要であるという。

第2の特色は、「多種類の商品を取扱ふに在り百貨商店では全体が各部門に分れて居る」ことだという。その取扱商品の範囲は、「人の一世に需要する有ゆるものを包含するもので殊に保存の困難なる生肉野菜の類を始め小鳥等も販賣す」と考えられていた。百貨店にみられる取扱商品の拡大は、従来の業種店の壁を破った商品が集中した結果である。そして、それを支える仕組みが、部門別管理であった。しかも、商品が部門別に管理されていることによって、さらに多種類の商品を扱うことが可能となったのである。

第3には、副業を営むことを挙げている。ここでいう副業とは、被服部が仕立てを兼ねることや、商品を発送するための運送施設をおくこと、あるいは多数の工業品が生産できる工場を自ら保有するなどを意味する。つまり、サービス機能の強化である。これらは、「その販賣業に當然附屬するものと見るを得るが一方には客に便利と娯樂とを供して之を誘引し他方には販賣のために置ける種々の設備を完全に利用するがために種々の副業を為すこと多し」という。

そして、このような百貨商店になることを決意したのが、株式会社設立時である。だが、百貨店の特徴のひとつである取扱商品の拡大を本格的に始めたり、陳列販売を導入したのは、心斎橋店の改築時である。つまり、これらは決して百貨店化の過程で実施されたわけではない。先発企業である三越は、百貨店という小売業を紹介するためにも、デパートメントストア宣言をし、一斉に店内改革を進める必要があった。だが、後発企業である高島屋は、百貨店化を意図せずとも、徐々に店内改革を実施することができた。百貨店化に関わらず、高島屋が成長するためには、経営を環境に応じて改革していかなければならない。その典型が、陳列販売の導入であり、取扱商品の拡大であった。まさに、三越とは対照的な軌跡である。

このような百貨店化を検討する際に注意したいのは、三越が「デパートメントストア宣言」を発表したのは、百貨店へと移行したことの報告ではないという点である。三越は、明治38(1905)年正月の新聞紙上で「当店販売の商品は今後一層其種類を増加し凡そ衣服装飾に関する品目は一棟の下にて御用弁相成候様設備し結局米国に行はるゝデパートメント、ストアの一部を実現可致候事」と表明している<sup>46)</sup>。

つまり、この中で三越は、衣服装飾関係の商品を出来るだけ取り扱うことによって、米国の百貨店に「近づく」ことを表明したのである。したがって、明治38(1905)年、三越は既に百貨店となっていたのではない。むしろ、この宣言は、三越にとっての百貨店化の起点であった。その後、日比翁助や濱田四郎の活躍によって名実共に百貨店となっていくのである。その意味で、百貨店になろうと意図するのが「百貨店化」であり、百貨店化は百貨店となったことを意

味しているのではない。

その後、三越は具体的な欧米の百貨店に範を求めて百貨店化を始める。帳簿を大福式から簿記式に改める。座売りから陳列販売に変更する。呉服模様意匠を改良する。広告を有効に活用する。取扱商品を拡大していく。これらの改革は、実際に欧米の百貨店事情を視察してきた日比翁助らによって遂行された<sup>4)</sup>。それは、ある意味で、欧米の百貨店が採用している経営方法を、三越の店内に移植するプロセスであった。そして、それが三越における百貨店化の過程だといえよう。

一方、高島屋における百貨店化の過程で興味深いのは、百貨店化の過程が顧客層の大衆化と密接に関係しているということである。高島屋が、しばらく百貨店化を躊躇していたのは、まさにそのためであった。高島屋にとって、呉服店として築いてきた店格の維持は非常に重要であった。大規模小売業の典型という意味で百貨店化することに対しては、四代新七も抵抗していない。問題は、雑多な商品を取り扱うことであり、それに伴って高島屋の顧客層が大衆化することであった。しかし、心斎橋店の火災と食糧危機という社会状況が、高島屋を百貨店化へと踏み出させることになるのである。

さらに、明治44(1911)年に設置した美術部の存在は、店格が低下するのを側面から防止していた。つまり、高島屋にとって、美術部は店格を表現する場であった。美術部が、百貨店における「床の間」と位置づけられ、高島屋の個性を表わしていた<sup>40)</sup>。それまで構築してきた呉服店としての美術染織品の技術力が、美術部の創設へと引き継がれているともいえよう。高島屋が呉服店として誇示していた縫いや織りの技術を、百貨店化したことによって雲散霧消したわけではない。むしろ、欧米の百貨店では見られない美術部を高島屋が設置することによって、彼らの自負は活かされていたのである。

したがって、「高島屋が直接美術家をお願いして描いていただいたもの、高島屋のために描き下ろしたものを展観する。書画屋で売っているものを買って来て店に並べたり販売するということは一切しない、そんなことでは老舗の高島屋がはじめる美術部としては権威がない。絶対に画家の諸先生に直接お願いしたものを展観する<sup>41)</sup>」という信条の下、美術部は始動している。大衆化していく百貨店化の過程と呉服店が固守してきた誇りの間で、バランスを保つためにも、高島屋美術部はより一層拡充していったのである。

このように、高島屋は、苦悩しながらも自らの描く百貨店像を具体化してきた。そして、小売業全体における位置づけがまだ必ずしも定まっていない百貨店の揺籃期、揺れ動きながらも高島屋の到達した百貨店が長堀店であった。その意味で、高島屋における百貨店化の過程は、百貨店化という方向性を確認しつつ、百貨店という小売業をどのように捉えられるかが模索された時期であるといえよう。だが、長堀店という高島屋が描いた百貨店像も、やがては修正を必要とするようになる。高島屋の百貨店像は、むしろ、高島屋南海店の出現によって確実なものになったといえる。その意味で、長堀店は、まだ百貨店像を求めた試行錯誤の途上にあった。

以上のように、本稿では、日本で百貨店がどのように生成してきたかを、高島屋に照射することによって理解してきた。逡巡しながらも百貨店化していく過程は、高島屋における百貨店化の大きな特徴であった。ただし、高島屋が帰着した百貨店像やそこに至る過程については、今後の課題としたい。

## 注

- 1) Miller, M.B., *The Bon Marché: Bourgeois Culture and the Department Store, 1869-1920*, New Jersey, Princeton University Press, 1981, pp.19-47.
- 2) 『高島屋百年史』株式会社高島屋本店、1941年、50ページ。しかし、この時点では、高島屋が百貨店となることは考えられていない。ここでの彼の興味は、海外との貿易に限定されていたといえよう。
- 3) 高橋義雄『箒のあと 上』秋豊園、1933年、126-132ページ。
- 4) 関一『商業経済政策』大倉書店、1903年、188-189ページ。
- 5) 同上書、192-195ページ。
- 6) 濱田四郎『百貨店一話』日本電報通信社、1948年、96ページ。
- 7) 『高島屋百年史』、77-80ページ。
- 8) 同上書、86-89ページ。
- 9) 同上書、141ページ。
- 10) まず、明治5(1872)年、廃刀令が発令された頃より、木綿以外の着用が許可されていなかった人々も絹を着用することが出来るようになった。それに従い、呉服太物商であった高島屋でも、次第に絹物の取扱いを増加している。さらに、明治6(1873)年には、「散髪令が発布せられ、男は帽子を被る事になりたる為め、高島屋は呉服店でありながら、帽子をも取扱ふ事となり、其の他段々毛にて作りし、種々の商品をも併せ販賣する事になりたり」。これが、高島屋において織物以外の商品を取り扱うようになった嚆矢であるといわれている(『貳拾周年記念 高島屋飯田株式会社』高島屋飯田株式会社、1936年、9ページ)。
 

その後も、博覧会で評判をえた呉服の図柄を、櫛や簪などの周辺商品に取り込んで販売している。博覧会への出品を通して、高島屋の取扱商品が増大していったのである。また、それに伴い、呉服店として高島屋は着実に成長してきた。しかし、これらはいずれも呉服の周辺商品であり、呉服という商品カテゴリーの外延を広げたものにすぎなかった。
- 11) 多くの商品を一堂の下に会することの困難さは、三越に関する次のような指摘で確認できる。「元禄三年高麗橋通堺筋の東南側(現在株式会社三越大阪支店所在地)に設置されたが、単に呉服店のみならず呉服店の向ひ北側(堺筋より八百屋筋迄)に同じく越後屋の屋號を有する糸店・鼈甲店・紙店・紅白粉店・塗道具店が軒を列ね、又堺筋の角に鏡を販売する小店もあって、越後屋呉服店へ足を運べば、嫁入道具を一切整へることを得る仕組であつた。併し之は各々経営及店舗を別にして居たから、今日の百貨店と同性質のものとは称し難いが、百貨店と同じ目的の下に営業されてゐたことは明らかである」(大阪市役所『明治大正大阪市史』第一巻概説編、清文堂出版株式会社、1966年(復刻版)、205-206ページ)。しかし、これは、建ち並ぶ店舗を買回ることで関連消費が可能となったことを示すにすぎず、多

様な商品の異質な取扱い技術を単一店舗内で同質化することこそが、困難であったことを証明している。その意味で、高島屋心齋橋店の試みは、陳列販売という管理技術の革新を伴った点が画期的であった。

- 12) 『大阪高島屋四十年史』大阪高島屋本部、1937年、127ページ。
- 13) 同上書、186ページ。それに比べて、三越は次のような状況であった。「取り扱い商品の拡大、すなわち商品面における百貨店化への方向は、すでに三越の発足とともに開始され、明治三十八年に化粧品、帽子、小児用服飾品、同三十九年には明治二十九年以降休業していた洋服部を再開、さらに同四十年には靴、洋傘、くし、簪、それに食堂と写真部が設置されていたが、新館落成とともに、これに煙草、文房具、貴金属がつけ加えられ、文字どおり『一か処にて買物のすべてを調うべき』機能をそなえるに至ったのである」(高橋潤二郎『三越三百年の経営戦略』サンケイ新聞社、1972年、83-84ページ)。  
なお、本注と次注および注44)について、一部、横書きでは表記できない略記号を改めている。
- 14) 『大阪高島屋四十年史』、187ページ。
- 15) 谷口吉彦『百貨店・連鎖店・小賣店問題』日本評論社、1934年、20ページ。
- 16) 『高島屋百年史』、236-237ページ。
- 17) 『たかしまや御案内』高島屋飯田呉服店、1917年、1-2ページ。
- 18) 『History of Advertising Literatures』First Volume, Takashimaya & Co.,Ltd. Tokyo Store, 1922.
- 19) 『高島屋135年史』株式会社高島屋、1968年、340ページ。また、この点と博覧会の関係については、藤岡里圭「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—」『経営研究』第50巻第1・2号、1999.7を参照のこと。
- 20) 『高島屋135年史』、342ページ。
- 21) 『大阪朝日新聞』第二号外、大正8(1919)年5月20日付。
- 22) 『高島屋営業史補遺資料』1943年、追30ページ。
- 23) 同上書、追31ページ。
- 24) 『高島屋百年史』、248ページ。
- 25) 『高島屋呉服店株式提供要項』株式会社高島屋呉服店、1920年、7ページ。
- 26) 『第四拾五回取締役會決議録』1922年。しかし、この日用品市場については、南海店ができるまで途中何度か閉鎖している。その原因について、今後究明していきたい。
- 27) 石原武政『公設小売市場の生成と展開』千倉書房、1989を参照のこと。
- 28) 事実、高島屋の動きは、政府や商業会議所の提唱した小売物価引下運動に対応したものであった(『第四拾六回取締役會決議録』1922年)。
- 29) それについては、既に、「Department Storeを百貨店と云ふは、原語そのものゝ意味を採つたものではなく、全く、Department Storeに於ける販賣商品の種類に重きを置きたる意譯であることは明かである」(村本福松「我國百貨店經營の將來に就て」『企業經營』第2巻第4号、1930年、2ページ)と指摘されている。
- 30) ルイス・マンフォード、生田勉訳『都市の文化』鹿島出版会、1974、268ページ。
- 31) 『高島屋百年史』、251-252ページ。
- 32) 『流行だより臨時増刊』大阪長堀高島屋呉服店、1922年。
- 33) 四代新七の後も、高島屋では度々欧米諸国へ視察に行っている。しかしその主な目的は、貿易の振興

や万国博覧会の見学であって、百貨店を視察するための洋行は、大正9年4月まで待たなければならない。飯田新三郎と細原和一が、長堀店建設にあたって米国の百貨店を視察したのが最初である。むしろ、それまでは、高島屋の多角化戦略を推進するために、欧米の服装、生活習慣、あるいはスタイルなどを凝視し、日本に応用できるものを見本として持ち帰ることが視察の目的であった。とりわけ、欧米の生地や織物、あるいはその生産方法に注目していた（例えば、竹田量之助『佛蘭西國と佛蘭西人』高島屋、1951など）。それは、貿易を中心に事業を拡大する一方で、呉服店であり続けようとしてきた高島屋の一貫した姿勢でもある。その意味で、三越が早くから百貨店視察を目的として欧米に幹部店員を派遣していたのとは大きく異なる。

- 34) 『高島屋135年史』、318ページ。
- 35) 『株式会社創立三十周年記念號 高風・高苑・敬和合併号』高島屋本社教育部、1949年、23ページ。
- 36) 水野祐吉『百貨店經營學』日本評論社、1933年、6ページ。
- 37) 『御客様ノ高島屋』第1号、1923.6、10ページ。
- 38) 水野祐吉、前掲書、7ページ。
- 39) 『第四拾参回取締役會決議録』1922年。これは、長堀店が開店する際の大正11年4月8日の辞令である。ただし、『高島屋百年史』には、長堀店開店当時の人事配役として、これらの役職に加えて営業部長が設けられ、写真部長と特価品部長心得は掲載されていない(270ページ)。
- 40) 『御客様ノ高島屋』第2号、1923.7、7ページ。
- 41) 例えば、「飯田忠三郎さんは主に仕入の方に頑張って、店長でありますから総てのことはこの方の裁可を得なければならないのは勿論で」あったようだ(『大阪高島屋四十年史』、101ページ)。
- 42) 『御客様ノ高島屋』第1号、1923.6、1ページ。
- 43) 濱田四郎、前掲書、69-70ページ。ただし、高島屋がこの指摘にあるように、会計面においても部門別管理を採用していたかどうかについては、確認できていない。
- 44) 村本福松「百貨店の意義を再検討す」『経営研究(大阪商科大学)』第1巻第3号、1933年、21ページ。
- 45) 『御客様ノ高島屋』第1号、1923.6、10-11ページ。
- 46) 『大阪朝日新聞』1905年1月3日付。
- 47) 高橋義雄、前掲書、258-265ページ。
- 48) 高島屋美術部五十年史編纂委員会編『高島屋美術部五十年史』株式会社高島屋本社、1960年、333ページ。
- 49) 同上書、297ページ。