

Title	百貨店による顧客の開拓と流行の創造
Author	藤岡, 里圭
Citation	経営研究. 56(4); 37-52
Issue Date	2006-02
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

百貨店による顧客の開拓と流行の創造

藤 岡 里 圭

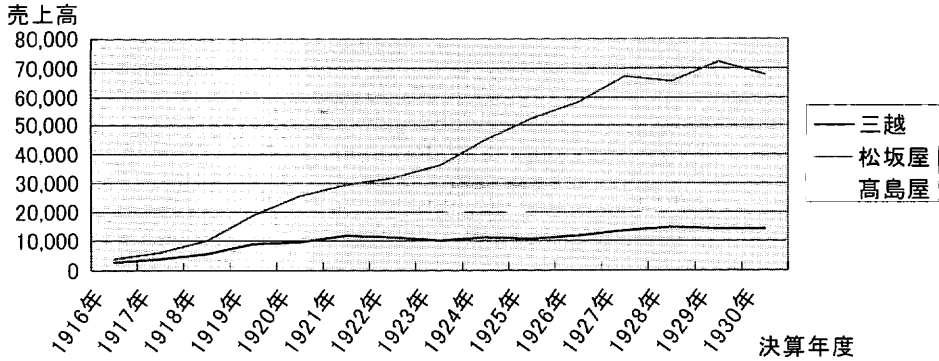
1. 百貨店の成長
2. 都市化の進展と俸給生活者の登場
 - 2.1 都市化の進展
 - 2.2 俸給生活者の登場
 - 2.3 流行に対する認識の変化
3. 高島屋「百選会」による流行の創造
 - 3.1 百選会の設立
 - 3.2 百選会の活動
4. 顧客層の拡大と来店促進手段
5. 百貨店による顧客の開拓

1. 百貨店の成長

三越は明治38（1905）年正月、デパートメントストア宣言を行い、百貨店へと移行することを表明した。一方、三越以外の呉服商は、三越を追隨して百貨店化するのか、あるいは今後も呉服商であり続けるのか、決断を求められることになった¹⁾。当然のことながら、百貨店化を決断したからといって、直ちに売上高が増加するわけではない。また、近代的な建物を建設し、取扱商品を拡大すれば、百貨店化が成功するというわけでもない。とはいえ、三越をはじめ、明治43（1910）年に株式会社化し栄町に新店舗を建設した松坂屋など、百貨店化を遂行することによって売上を伸ばしているように思われた。すべての百貨店化が成功することを保証するものではないものの、多くの呉服商が百貨店化していく1920年前後は、図表1のとおり、各社とも発展している。

たとえば大阪の高島屋では、百貨店化を決断し建築された長堀店での年間売上高が、大正11（1922）年に594万円であったのが、昭和7（1932）年の南海店を開店させる頃には2,141万円へと拡大している²⁾。また、図表2にみられるように、その間、売上高だけではなく、売場面積や従業員数も増加させてきた。こうして、大阪の高島屋は、百貨店化の決断を契機として、10年間に売上げを3.6倍、売場面積を4.1倍、そして従業員数を2.3倍にまで拡大することになったのである。

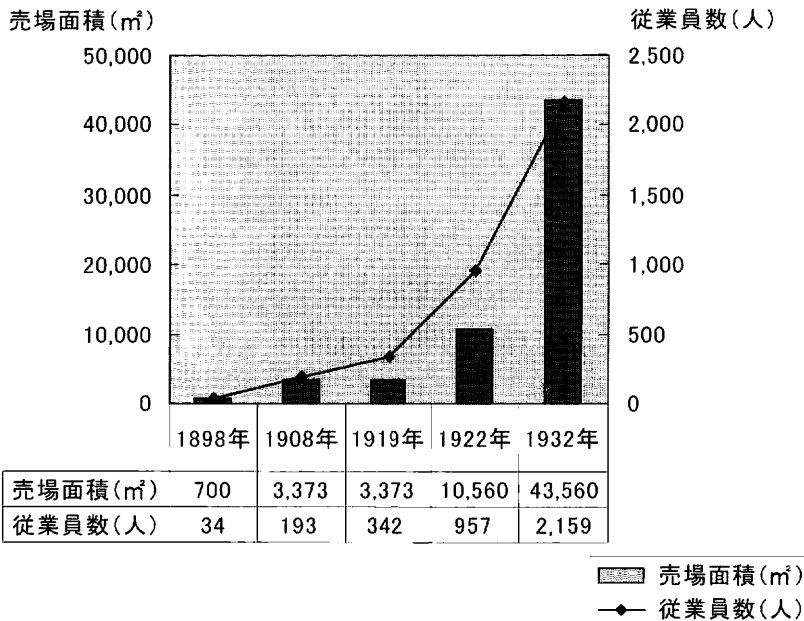
図表1 三越、松坂屋、高島屋における売上高の推移(千円)



注) 三越のみ売上高ではなく、商品売買益を表示している。

(出所) 三越 (2005) 380 ページ、松坂屋 (1964) 124, 165 ページ、および高島屋 (1982) 420 ページより作成。

図表2 高島屋大阪店における売場面積および従業員数の推移



注1) 1898年の値は売場面積ではなく、建築面積である。また、1908年には2階建てに改築していたため、便宜上、建築面積を2倍した。

注2) 1908年と1919年の従業員数には、神戸出張所の従業員も含まれている。

注3) 1932年の値は、長堀店と南海店を合計したものである。

(出所) 高島屋 (1982) 71-72、78-81、97、99、114 ページより作成。

つまり、高島屋はこの間、百貨店化を推進していく戦略が消費者に受け入れられたということの意味する。実際、高島屋は、百貨店化の過程で、陳列販売や正札販売など、積極的に新し

い経営方法を導入することによって、呉服商時代の閉鎖的な商取引から消費者を開放してきた。とはいうものの、売上高や売場面積、さらには従業員数の拡大は、従来から指摘されているこのような店頭での改革のみによって実現したものだだろうか。むしろ、百貨店の成長は、百貨店が自ら顧客層を開拓し、彼らを顧客として定着させるための流行の創造によって実現したのではないだろうか。

石原（1982）によれば、「マーケティングは消費者需要に消極的に適応しているのではなく、まさに『創造的適応（creative adaptation）』を行うのである」（40 ページ）。生産者は消費者需要に適合した商品を生産するのではなく、創造的に市場を開拓していくというのである。しかしながら、市場を開拓していくのは、果たして生産者に限定されるのだろうか。先に見たような短期間の成長は、生産者のみならず、百貨店もまた市場を開拓してきたことを示しているのではないだろうか。

このような問題意識から、本稿では、百貨店による市場の創造が行われたのかどうか、行われたとすればどのような活動であったのかを検討していきたい。そして、顧客を開拓しながら発展していく百貨店の様子を明らかにすることが、本稿の目的である。

2. 都市化の進展と俸給生活者の登場

2.1 都市化の進展

明治時代に始まった工業化は、日本における近代都市の成立に大きく貢献した。工場を稼働させるための労働力を農村部から吸収することによって、東京や大阪の中心都市では近代的な工場が誕生し、都市部における工業化は進展した。つまり、日本の都市は、農村の解体を伴いながら、成立していったのである。その結果、工業化とともに農村から流出した人口は、都市に定住することとなった。

図表 3 人口の市町村人口階級別構成比（％）

人口階級	1898	1908	1918	1920	1925	1930	1935
1 万人以下	81.6	76.5	70.1	62.0	59.4	56.9	54.3
1 万人～5 万人	8.2	9.4	12.6	14.1	14.3	14.6	14.9
5 万人～10 万人	1.1	1.7	3.2	4.4	4.8	5.1	5.3
10 万人以上	9.1	12.4	14.1	19.5	21.6	23.5	25.5
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

（出所）中村、1971、18 ページを修正。

その点は、図表 3 においても確認することができる。たとえば、明治 31（1898）年に総人口の 81.6％を占めていた人口 1 万人以下の町村人口が、大正 9（1920）年には 62％、さらに昭和 10（1935）年には 54.3％へと減少している。一方、明治 31（1898）年には 9.1％に過ぎな

かった人口10万人以上の大都市人口は、大正9（1920）年には19.5%、昭和10（1935）年には25.5%へと著しく増加している。つまり、農村から都市への人口の移動が、1910年代を中心に顕著となっていったのである。

2.2 俸給生活者の登場

このような人口の都市への集中は、人々の生活に変化をもたらした³⁾。とりわけ大きな影響をもたらしたのは、民間の会社や工場の事務管理部門あるいは技術部門で働く職員層が出現したことである。江戸時代の商人の流れをくむ彼らは、明治初期には学歴よりも実地での職業訓練が重視された。ところが、明治中期以降、民間企業において職員層の俸給水準が上昇したことから学歴が重視されるようになり、高等教育を受けたものが将来の経営者候補として採用されるようになった。こうして、民間企業の職員層が、従業上は工場労働者と同じ雇用者でありながら、官吏とともに俸給生活者と称され、高学歴者によって構成されるひとつの社会階層を築くことになったのである（千本、2005）⁴⁾。

彼ら高学歴の俸給生活者の妻たちは、自らも高学歴であり、約80%が専業主婦であったと言われている（中村、2000、57-58ページ）。つまり、夫に高い水準の給与が約束されていたため、彼女たちは働く必要がなかった。むしろ、彼女たちは、働くことよりも家庭を守り、子弟に高い教育を与えることが求められたのである。彼女たちにとっては、いわゆる良妻賢母が理想の姿であり、経済的な余裕のもとに、家を建て、温かな自分たちの家庭を築くことが目標であった。

なかでも、俸給生活者の妻の一部は、「奥様」と呼ばれるようになる。江戸時代、奥様とは、何百石取りの旗本以上の妻を意味していたが、明治12-13年ごろから、地方官吏の家庭の権威を示すために乱用され、次第に官吏か学者の妻であれば皆、「奥様」と呼ばれるようになっていたという（内田、1922、60-61ページ）。そして、彼ら俸給生活者と「奥様」の社会階層こそが百貨店の発展を促した顧客層であり、女性の購買行動を大きく変化させていったのである。

2.3 流行に対する認識の変化

従来、座売りを前提とした商取引では、一般家庭の女性は、買い物という行為を楽しむことが困難であった。必要に応じて、適切な商品をひとつずつ買い求める。逆に言えば、必要がなければ買うことはない。目の前の必要に対処することが買い物であった。したがって、一般家庭の女性には、流行は自分たちの生活と関係のないものだと考えられていた。そのため、「流行を追ふのが榮でも無く流行に背くのが恥でも無かつた」といわれている。当時の衣服を買う基準は、親から子へ順送りに着用することを念頭において、「モチ」のいい丈夫なものを選ぶことにあり、デザイン性を左右する柄はそれほど重要な判断材料ではなかった（内田、1922、59-60ページ）。

ところが、洋服が一般にも着用されるようになり、洋装の女性がまちを歩くようになると、彼女たちは衣服に対する眼力を身につけ、次第に「奥様」を中心として流行に目覚めていったのである（内田、1922、60-62 ページ）。そうして、昭和5（1930）年ごろには、どのような服装を着用しているかが、「奥様」のみならず女性全体にとって大きな関心事となる。たとえば、昭和5（1930）年に『婦人公論』が開催した「働く婦人 生活と服装座談会」の中で、彼女たちは服装で侮辱された経験を語っている。そして、その傾向は、「奥様」のいる上流社会になるほど顕著に現れると指摘し、生活改善会委員の小林珠子は次のように語っている（中央公論社、1930、120 ページ）。

上流社会の婦人の會合などに出て御覧なさい。じろつと見られる。さうして内容の立派な人でも、たゞ着物がさうでないといふことで、あなたの御主人は、会社の重役？で片付けられる。

また、小学校教師の柴田みどりも、次のように自分の経験を語っている（中央公論社、1930、120 ページ）。

私も、他の家庭へ、家庭教師に参つたことがありますが、服装に依つて、扱ひ方が違ふやうな氣が致しました。矢張り良い家庭に何ふ時は、良い服装をしなければならぬらしいのですね。先生だからと云つて、昔のやうに粗末な格好もしてゐられません。

その一方で、マネキンをしている駒井玲子は、服装で自分の個性を発揮したいと考えているが、他人とのドレスコードの違いに戸惑うこともあるという。たとえば、真っ黒な帽子をかぶって胸を張って歩いていたら、3-4人にひやかされたとか、華やかにしていけばよいだろうと思う機会でも、周りはそう捉えてなかったという具合である。そして、その感覚は、自分の服装だけではなく、身近な人にまで及び、「女同士だつて、相手が變な恰好をしてゐると、一緒に歩くのが嫌ですからね」と語るのである（中央公論社、1930、119-120 ページ）。

つまり、「奥様」と呼ばれる一部の女性だけが服装に気を使うのではなく、職業婦人と呼ばれた彼女たちにも自分の好きな服装があり、他人の意見にとらわれることなく、自分のスタイルを貫徹したい、と考えている。服装に関する嗜好があるからこそ、他人に侮辱されると腹立たしく感じるし、女学校の制服をどういう風に改善してほしいとか、子供たちの洋服をもっと新しいスタイルにしてほしい、などという衣生活上の要望が生じてくる。また、同時に、この座談会からは、自分の感性をできるだけ多くの人と共有したいという彼女たちの思いも読み取れるのである。そして、それこそが流行であり、洋装を採用することになった明治初期からの約50年間で、確実に女性の中で意識されるようになっていったといえる。

3. 高島屋「百選会」による流行の創造

3.1 百選会の設立

では、流行の創造に、百貨店はどのように関与していたのだろうか⁵⁾。呉服商の中でも、高島屋は、いち早く新しい意匠の開発に取り組んできた（藤岡、1999）。外国人客向けなど、従来の図案に代わる需要に対応するため、明治24（1891）年から懸賞図案募集を行い、帛紗のデザインを公募してきた。また、帯と着物の調和を競う明治38（1905）年の「衣装好み陳列会」や、翌年の呉服の新柄を募集する「ア・ラ・モード呉服新柄募集」などを開催し、積極的に新しいデザインやスタイルを生み出してきた。

その背景には、画家と呉服商との関係の変化がある（Sapin、2003）。つまり、高島屋では、内外の博覧会への出品や外国人客向け商品の開発に際して、明治15（1882）年から、岸竹堂や今尾景年ら京都画壇の著名な画家や、美術学校の学生であった竹内栖鳳らに、染織品の下絵を依頼してきた⁶⁾。彼ら日本画家を登用したことにより、高島屋は、それまでの伝統的な呉服図案ばかりでなく、衝立や屏風など観賞用の染織品を仕立てあげることが可能になった。しかも、高島屋が特に得意としてきた刺繍やピロード友禅は、画家の下絵を表現するのに効果的な分野であるという。事実、その戦略の成果は、内外の博覧会での高い評価として如実に現れていった（高島屋、1982、60ページ）。

他方、日本画家たちにとっても、下絵を書くことは大きな意味をもっていた。なぜなら、明治維新後、困窮化していた日本画家たちの生活を助けたからである。明治に入り、幕府や諸大名の支援を失った絵師たちは、生活に窮していた。その彼らに高島屋は、仕事を与えたのである。その結果、「彼らの下絵は、写実的で絵画的に富んだものになり、江戸末期の類型化した染織文様に新風を吹き込むことになった」（藤本、1993、104ページ）。まさに、両者の利害は一致していたのである。

ところが、このような絵画志向の下絵も、明治30年前後になると、画家の世代交代や海外での作品評価の低下などから戦略転換を余儀なくされた。より斬新で平明なデザインが求められるようになっていたのである。そこで、高島屋は、染織独自の意匠および近代的志向の流行づくりに目を向け始め、次第に図案を一般に募集するようになった（藤本、1993、104-105ページ）。

このような背景から、高島屋の百選会は、大正2（1913）年、「わが国染織芸術の発展に寄与し、流行の指導機関たらしめる」ことを目標に設立された。もっとも、百選会が、単なる催物ではなく、染織芸術の発展に貢献し、流行の「指導機関」となることは容易なことではない。実際の作品に、その目標をどのように織り込めばよいかは、現場の人々にとって大きな課題となった。そして、高島屋は、それが「新しい創造」を通して実現されると考えていたのである（高島屋、1971、4ページ）。百選会の生命線である「新しい創造」について、顧問を務めた中

井宗太郎は次のように述べている（高島屋、1971、6 ページ）。

百選会の要求する「新」すなわち新しき創造は、時代感覚の要求に応えながら、これに学び、二歩三歩前進する「新」でなければならない。この大衆路線を踏みはずして新しがったところで、それはひとりよがりの根なし草であり、大衆の要求を満たすだけでなく、さらにそれを高めるものでなければ、また決して発展に寄与することができない。

つまり、消費者の需要に適應するだけでは、決して染織芸術の発展に貢献することはできない。だからといって、消費者需要とかけ離れた斬新さを求めたところで、それは単なる独り善がりに過ぎない。時代の要求に応えながら、その感覚を2歩3歩進める「新しさ」こそが、百選会の求める創造であるというのだ。それは、まさにマーケティングの役割であり、石原（1982）のいう「創造的適応」に通底する。そして、百選会はこのような理念のもと流行を創造してきたのである。

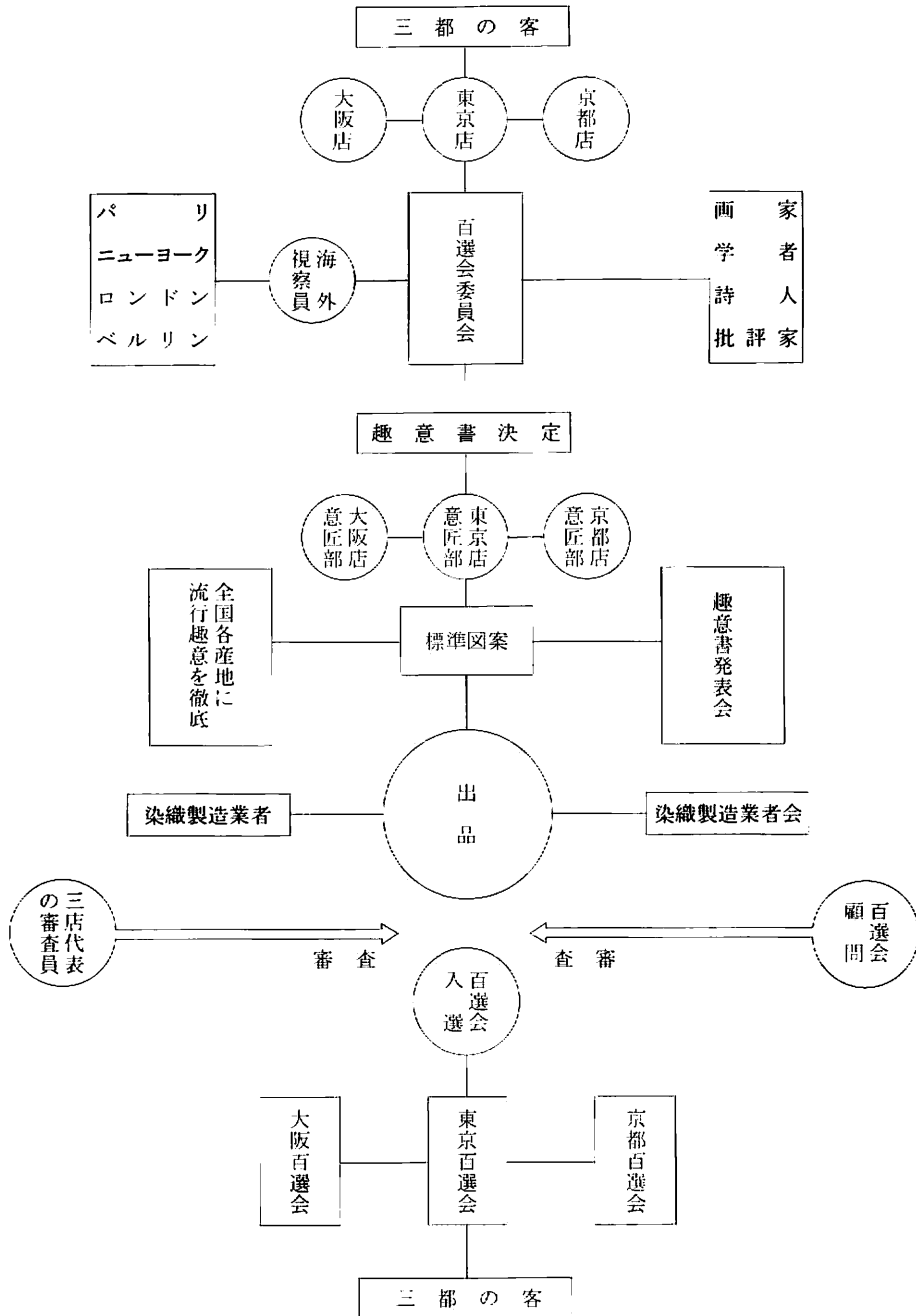
百選会設立当初は、単に新しい図案を募集するのみであったが、次第に生産者から具体的な生産に関するアドバイスが求められるようになり、百選会委員会を設置して、毎回、趣意や流行色を記した趣意書を発表することになる。図表4に見られるとおり、まず、高島屋の海外支店を拠点に収集したパリやニューヨークの流行に関する情報や、学者や文化人の知見をもとに、百選会委員会が百選会の趣意書を決定する。そのうえで、趣意を徹底させるために、大正10（1921）年春の第17回百選会から、趣意を具象化した参考図案としての「標準図案」を高島屋が百数十枚作成し、一般に公表した。

百選会にとって、趣意書の作成は最も重要なことであり、毎回、参考となるような資料を集め、関係する神社仏閣を視察するなど、趣意に関する研究は本格的なものであった。このような趣意書の作成には京都絵画専門学校教授の中井宗太郎が、流行色については東京女子師範学校教授の菅原教造が担当し、顧問であった与謝野晶子や堀口大蔵がその趣意に即した詩歌を詠み、宣伝に努めたという（高島屋、1971、158 ページ）。こうして全国から集まった作品は、百選会の顧問と東京・京都・大阪各店の代表によって審査され、入選作が選定される。それから、3店で入選作の盛大な発表会が催されることになるのである。

3.2 百選会の活動

では、具体的に百選会はどのように進められてきたのだろうか。たとえば、大正9（1920）年の第15回春の百選会は、「新倭模様」と「出色藍」を提唱している。新倭模様とは、純日本風で古代の妙味を失わず、現代の目と心に訴えかけるような伝統的新代模様とでもいうべきものであり、高島屋は「羅^ろもの、レース模様^{レース}に現はれた繊細な妙趣を組織と模様の上に十分に美化し應用していただきたい」と要望している。また、流行色として提案したサファイアは、

図表4 百選会の組織



(出所) 高島屋 (1934) を修正。

「無色の空気が層を重ねてつくる蒼空、無色の水が深さを重ねてつくる碧海さういった平和の大自然を象徴する色彩」（高島屋呉服店、1920、31 ページ）を意味するという。そして、応募総数 6500 余点の中から、特選を 100 点、佳作を 200 余点選出し、陳列発表会を開催した。

『新衣裳』（高島屋呉服店、1920）では、この百選会についての各新聞社の批評を掲載している。この年は、新倭模様をレースで表現することがひとつの課題であったため、全般的に、これまで日本の反物では応用されなかったレース模様の作品が多かったようだ。なかでも、時事新聞は、そのレース模様が、「東洋西洋の服装の趣味が接近した所から思ひ付いた新しい試みで新流行の先駆」（31 ページ）だと伝えている。そして、大阪毎日新聞は、「レース模様が夏向に適して居るところからコノ夏には浴衣や絹帯にレースと絹刺しの進んだ技巧が現れることを期待したい」（33 ページ）と指摘している。

一方、大正 13（1924）年に催された第 23 回春の百選会では、関東大震災によって実用本位になっていた生活に娯楽や芸術を取り戻し、人々の荒れ果てた心を服飾芸術によって蘇らそう、と趣意書に記されている。新たなる平和の誕生と、新たなる希望の復活を求めて「新興花鳥模様」が提唱され、「堅實な基礎の上に、新しい生の力を漲らせなければならない時代の流行色として」、「やまと紫」・「日の出色」・「孔雀緑」の 3 色が選定された（高島屋、1934、30-31 ページ）。しかも、その趣旨や流行色にちなんだ次の 5 首を、与謝野晶子が詠んでいる（高島屋、1934、30 ページ）。

新しき春に逢ひたる花鳥の想ひを染めん百種のころも
衣に染め思ひかはせる花鳥の優しき息に包まれて居ん
かぐはしく匂ふ未来とめでたかるいにしへを持つやまと紫
ひんがしの日の出の色をわが帯の一端にだに置かまほしけれ
今年より孔雀の鳥の緑をば人の少女も翅にすと聞く

詳細な趣意書を作成し、それを与謝野晶子らが宣伝することで、図案の募集は、産地の機業家を巻き込んでいった。その意味では、流行を、高島屋は生産者と連携しながら創造していったのである。新潟県十日町の滝文工業株式会社の滝沢常務は、百選会によって、自分たち機業家の力が指導されたと同顧している。当時は、百選会の図案が、一般の流行より 2-3 年早いという印象をもっていたようだ。そのため、従来の生産方法では高島屋が示した標準図案を生産することができない、ということがしばしば発生した。そこで、通常のジャガード織りでの生産に限界が生じるなら、ジャガード機 2 台を使って織ってみてはどうかなど、自ら研究し百選会に導かれるようにして、新しい商品を創り出すことができたという（高島屋、1971、228 ページ）。

こうして、百選会は流行を創造する一方で、次の指摘のように生産者がシーズンの流行を察

知する機会となっていた（高島屋、1971、161 ページ）。

図案家も製造業者もその季節の作品をつくる場合、まず高島屋の百選会はどうだろう。それを見てからというのが戦前の常識だった。百選会が趣意と標準図案を発表すると、図案家の展覧会があちこちで開かれた。百選会の色や、模様の流れが一般染織界にも流れこんでいった。西陣でも関東の各産地でも、季節のはじめに、どういう傾向のものを作るかということは、もっとも重大なことで、百選会の趣意発表が一つの指針となって、自分のところで作った製品に、百選会のおいを取り入れ、製品全体の格上げをはかるというようなこともあって、ちょうど百選会は流行のうずまきの中心になっていたようだ。

このような色と柄を中心とした流行の創造は、生産者との関係を深めただけではない。斬新なものをつくるだけではなく、つくった作品を消費者に支持されることが重要である。消費者に受容されなければ、図案の募集は流行に結びつかない。そこで、消費者へ働きかける仕組みが必要となるのである。先の与謝野晶子の歌も、消費者への働きかけという意味では大きく貢献しているが、それだけでなく、高島屋は、百選会の宣伝に自社の機関誌を積極的に活用した。たとえば、大正 15 (1926) 年に開かれた第 28 回秋の百選会では、絵巻趣味の新古典模様とラ・ヴィ模様を提唱している。前者は、大和絵がひとつの頂点に到達した平安時代と鎌倉時代の絵巻物を、いかに現代的に復活できるかが課題となっている。また、後者は、すべての文化が外貌に囚われて感覚的で末梢的なものになっているからこそ、「外から流れ込んで来た単なる外界模倣の再現ではなく、全く内から湧き出でた自由な新しい美の創造」を追求したいと主張する（高島屋、1934、54-57 ページ）。

そして、機関誌『百華新聞』第 15 号において、この「服飾界の帝展」ともいうべき百選会が、9 月 16 日から 20 日まで大阪長堀の高島屋で開催されることを伝えている。今年の傾向として、絵巻趣味の新古典模様は「繪巻物のやうな圖案化しにくいものを線と色とで巧みに模様化し懐古的でも新しい生命の躍動を強く認め得るものが多」く、ラ・ヴィ模様は「垢ぬけのした清新の氣が溢れ出るやうな感じのものが多」く見られるという。そして、「ラ・ヴィ模様は日から受ける純眞な美の感であつて、これを言葉や文章で現すことはかなり困難である」ため、ぜひ高島屋長堀店で陳列されている作品を見るよう読者に勧めている（大正 15 (1926) 年 9 月 11 日付）。

このようにして、高島屋は、新しい図案の募集を流行の創造へと着実につなげていった。高島屋が発信する流行を消費者と共有するために、機関誌で毎回、百選会について説明し、展示会への出向を呼びかけていた。もっとも、大正の終わりから昭和のはじめにかけて、百選会が盛大になるに従い、高島屋は、流行の創造に寄与する百選会の使命を、より強く意識するようになる。第 28 回百選会では、流行について次のように述べている（高島屋、1934、53 ページ）。

現在のやうに経済組織が合理的に調整されて来ますと、流行はもはや昔のやうな偶発的なものでなく確かな趣味の法則と生産の組織に従はなければならないものとなりました。今の時代は決して投機的に流行品を造るのではなく、一定の期間に流行すると云ふ日常で即ち社会的の趣味の標準が定つて、それに適合するものを合理的に生産する事になりました。即ち流行は、趣味と生産販賣との必然性を帯びるやうに成つて来たのであります。

すなわち、人々を驚かせる突飛なものが流行を意味するのではなく、消費者への販賣に確実に結びつくものが流行を形成する、と指摘している。つまり、百選会は流行を指導する機関であることを目的とするが、決して独断的であつたり百選会委員会の趣味を体現するものであつたりしてはならない。合理的な根拠のもとに、計算して流行を創造することが重要なのであり、そうであるからこそ流行が販賣に結びつくという考え方である。

いずれにしても、高島屋の百選会は、呉服の図案を一般に募集するという方法を採用することで、流行を創造してきた。そのシーズンの流行色を決定し、図案の方向性を趣意書の中で明らかにする。それは、趣味や芸術の範疇にとどまるものではなく、需要を創造する高島屋の主体的な活動であつた。百選会の趣意書は、高島屋と出品者によって、流行へと昇華させてきたのである。つまり、消費者に支持され、販賣に結びつく流行を、高島屋は創造してきた。そのための努力を、高島屋の常務を務めた西岡辰造は、次のように語っている（高島屋、1971、160 ページ）。

百選会の入選品も陳列会を開く前に七、八割ぐらい得意先で売約をつけていった。…（中略）…
まず販賣員には「これは良い品だから、きっと売れる」という信念をふきこむ。つまり暗示である。それを販賣員はお客さんに移す。むかしは新聞記者を招待して発表、次に名流夫人に批判を聞く。そんなことが当時の宣伝方法だった。

4. 顧客層の拡大と来店促進手段

高島屋の百選会は、百貨店の中でもとりわけ平成6（1994）年まで続けられた象徴的な活動であるが、1920-30年代の百貨店の成長期には、三越の秀逸会や松屋の松美会さらには松坂屋の流行会などでもまた、流行を積極的に作り出していた。「一般の婦人たちに混じって、婦人雑誌の記者たちもここに足を向けた。各会がどんな流行色のどんな特製品を陳列したか、そしてどんなものに売約済の赤札が下がったかをレポートするためである」（和川、2004、742 ページ）。その意味で百貨店は、ひとつの流行の発信基地であつた。

しかし、このような百貨店の活動に対しては、当時から高島屋の社内にも「こんな金のかゝる馬鹿な仕事はない、もうやめてしまつてはどうか」という意見も多かったようだ（高島屋、1934、2 ページ）。百選会の活動が、実際のどの程度、業績の向上に貢献できているかが明確で

ないためである。事実、営業上の困難に直面したこともあった。だが、それでもなお百選会が回を重ねてきたことについて、常務を務めた林田橋次郎は後に、次の3点を挙げている（林田、1935、1ページ）。

第1に、模倣ではなく創作であるということが、積極的に新しいことを採り入れてきた高島屋の社風と合致していたこと。第2に、店舗の独立性が尊重される中、東京・京都・大阪の各店が協力してひとつの趣意書を作り上げる努力をしたことによって、企業の統一感を打ち出したこと。そして、第3に、図案を広く一般に開放したことによって、生産者とともに流行を創り出したことである。

百貨店化は、顧客層の拡大を必然とする。しかも、それは顧客層の下方への拡大を求めたのである（藤岡、2000）。しかし、取扱商品を増やし、商品の価格帯を広げただけで、自然に顧客層が拡大するということはない。下方修正したターゲットに適合した商品を取り揃えたうえで、来店を促す戦略が必要となる。そして、百選会はそのために流行を創出し、集客を促進する手段として入選作品の陳列会を実施してきたのである。この点については、百選会だけでなく百貨店が開催する催事全般についても同様のことがいえるだろう。松阪（1935）は、次のように語っている（10ページ）。

買物といふ直ぐ物質的に走らずして、何がなしその店へ入つて行きたいその心が旺盛ならしめるのは、百貨店が今日まで續行してゐる「催し物」がある所以だと私は思つてゐる。

だから外國には催し物がないといふが、我邦の百貨店が催し物で知らず知らず家庭文化を向上せしめてゐる直接間接の効果は偉大であつて、それこそ眞に「奉仕」の誠を盡してゐると云つてよい。

また、川勝（1933）は店員に対して、来店を促進する活動の重要性を次のように訓示している。

長堀店は現在六階に於て婦人博覧会を開催して非常な御好評を博して居りますが、この催物にしましても亦時々行つて來ました福引景品附賣出しにしましても、皆様販賣員のサービスの足りないところを之によつて補ひ度いといふつもりでやつて居るのではないのであります。今までは高島屋に足を向ける事のなかつた方に高島屋に來て戴いて高島屋に來て見たら商品は如何にも良いし、店員のサービスもよい買物が安心して愉快に出來るといふ事を體驗していたゞいて、これからの高島屋眞眞となつて戴き度いに行つて居るのであります。即ち新しいお客様の層を吸引して高島屋の眞價を御體驗願ふために外ならないのです。

それは、すなわち、三越が東京の山の手の奉給生活者を新規顧客層として開拓してきた理由

と類似している。つまり、三越では日比翁助が、売場の改革だけではなく、販売には直接結びつかない店内施設の整備に努めてきた。たとえば、ピアノとヴァイオリンが備え付けられた休憩室は、西洋の新しい香りのする教養的な生活を顧客にイメージさせた。そして、三越は休憩室や文化施設を店に設けることによって、彼ら山の手に住する俸給生活者の来店を促したのである。なぜなら、百貨店化した以上、従来のように、ただ客が来店するのをじっと待っているだけでは大きな利益は生まれない。客が来店したくなるような店舗にすることが、百貨店にとっては重要である、と考えられていたからである。

つまり、百選会や催し物のような、売場とは直接関係のないようにみえることを積極的に試みることによって、これまであまりなじみのなかった消費者の来店を促した。その際、ターゲットとなったのが、都市化によって拡大していた俸給生活者と奥様の社会階層であった。その意味では、百貨店は都市の進展とともに発展し、近代化に伴って登場してきた俸給生活者を顧客層に含めることによって、さらにいっそう発展することが可能となったのである。

5. 百貨店による顧客の開拓

このような百貨店による顧客の開拓は、東京や大阪の百貨店のみに見られたわけではない。百貨店化の潮流が地方へと伝播することによって、地方百貨店においても同様にあるいは都市部以上に、地方の潜在的顧客を開拓していった。たとえば、大正5（1916）年に鹿児島で山形屋は、ルネッサンス様式の鉄筋コンクリート造り地下1階地上4階の店舗を建設している。その洋風建築を通して、山形屋は鹿児島の社会に新しい消費生活を持ち込んだのである。

鹿児島に限らず当時の地方では、百貨店の建設はもとより、鉄やセメントで建物を建てること自体、地元企業で行うことができなかった。むろん、エレベーターや什器を地元で調達することは困難なため、すべて欧米製に頼ることとなる。そうして、百貨店という業態の想像さえできない状況で、山形屋は、まちの新名所となる百貨店を建設していったのである。それゆえ、この地域の消費者は、新店舗で極めて斬新な買い物を体験することになる。その様子を、鹿児島市に隣接する郡部居住の小学生だった石神千代乃が、後年、次のように述懐している（山形屋、1990）。

初めて見る山形屋の殿堂は、まばゆいばかり、おそろおそろ玄関で下駄を預けて店内に入ると、見上げる天井には豊かな天女が舞っていました。夢心地で上る階段は広く電灯は輝き、売り場の中には見た事もなかったきれいな店員さん達が、優雅な色彩商品の中で、にこやかでした。

母の買い物は何であったか、そんな事はうわのそら、ただ、その代金を入れた小箱が線を伝って走っていくと、すぐに領収書とお釣りを入れ替えてもどってくる。

清潔なタイル張りの洗面所を覗けば、初めて見る水洗トイレ。驚くひまもなく上りついたらと

ころは、またまた、驚きの鏡（千人鏡）の部屋がありました。…（中略）…帰りには、包装された買い物が玄関脇に届いていて、何もかもいたれりつくせりなのを拝見させてもらい、何だか私の美感覚も一段階上がったようでした。

彼女たちにとっては、まさに近代がそこにあり、全く新しい消費生活を山形屋という百貨店へ行くことによって、経験することができたといえよう。それは、単に鹿児島で最初の鉄筋コンクリート造りの4階建て百貨店が出現したという以上に、新しい買い物を経験させる場として機能していた。極言すれば、山形屋を媒介として、鹿児島の人々は西洋を知り、山形屋が潜在的需要を開拓したことによって、彼女たちは買い物の楽しさを実感することになったのである。

以上のことから、生産者だけではなく百貨店もまた、主体的に市場を開拓してきたことが明らかになった。百貨店の創造的適応、すなわちここでは百選会が流行を創造することによって、新たな市場を開拓し、俸給生活者という新しい顧客層を掘り起こしてきた。したがって、百選会は、高島屋にとって重要なマーケティング活動であったといえよう。つまり、百貨店化にとって重要なことは、いかに大規模性を確保するかということであり、そのためには取扱商品を拡大することはもちろん、顧客を開拓することが不可避であった。しかも、高島屋が独自に開拓するというよりはむしろ、生産者と協力しながら顧客層を拡大してきた。その意味で、百貨店は顧客を開拓しながら、発展してきたといえるだろう。

注

- 1) 百貨店化に対して逡巡していた様子は、藤岡（1999）および藤岡（2000）を参照のこと。
- 2) いずれの値も店舗売上であり、装飾部および美術部の売上は含まれていない。また、1922年は1月から12月までの合計売上高であるのに対して、1932年は、1932年2月から33年1月までの合計である（高島屋、1982、416ページ）。
- 3) 都市化が農村の解体を伴いながら進展したため、都市と農村で需給のアンバランスが生じ、それを解消するために公設小売市場が設置された。その経緯については、石原（1989）を参照のこと。
- 4) 明治20-30年代には、都市下層の収入も実質的に2割程度上昇し、その生活水準は上昇したといわれている。都市下層のなかでもとりわけ工場労働者の世帯は、他の下層民の世帯と比べて、住宅費や被服費を充実させようとする傾向があり、次第に下層社会から脱し、新たな階層を形成するようになったという（荻山・山口、2000、193-194ページ）。
- 5) 田崎・大岡（1999）は、東京では三越を中心に百貨店が流行を持ち込み、消費社会化を推進したけれども、大阪では「外売」がいつまでも根強く残っていたため、なかなか広がらなかったと指摘している。本稿では、東京と大阪の相違を明確にするというより、むしろ、大阪店を中心に発展してきた高島屋においても顧客を開拓してきた側面に着目し、百貨店がいかに流行を創造してきたかを検討することに課題を限定したいと考えている。
- 6) もっとも、最初の下絵を日本画家に依頼したのは、友禅の老舗である千總だと言われている。友禅問屋として経済力のあった千總の当主、西村總左衛門は、絵だけでは生活するのに困窮していた画家たちを援助するために、下絵の仕事を意識的に回したことがきっかけのようだ。それが、「職人仕事による

類型に堕した江戸末期の小袖模様の一つの芸術的な格調を与え」、多くの優秀な友禅染の作品を創り出してきたと指摘されている（足立、1978、74-75 ページ）。

<参考文献>

- 足立政男（1978）「千總の歴史と経営」足立政男・元井能『京の伝統と文様①京友禅／千總』美乃美、35-126 ページ。
- 石原武政（1982）『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- 石原武政（1989）『公設小売市場の生成と展開』千倉書房。
- 内田魯庵（1922）「最近三四十年の女の風俗」『婦人画報』第 203 号、58-64 ページ。
- 荻山正浩・山口由等（2000）「国内市場＝生活水準」石井寛治・原朗・武田春人編『日本経済史 2 産業革命期』東京大学出版会、191-198 ページ。
- 川勝堅一（1933）『競和』第 13 号。
- 神野由紀（1994）『趣味の誕生－百貨店がつくったテイスト』勁草書房。
- 高島屋（1934）『第 50 回記念 秋の百選会』（和田桂子編『コレクション・モダン都市文化第 2 巻 ファッション』ゆまに書房所収）。
- 高島屋（1971）『百選会百回史』。
- 高島屋（1982）『高島屋 150 年史』。
- 高島屋呉服店（1920）『新衣装』。
- 田崎宣義・大岡聡（1999）「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、14-61 ページ。
- 玉川裕子（1997）「三越百貨店と音楽－音楽と商業は手に手をとって－」『桐朋学園大学研究紀要』第 23 集、27-59 ページ。
- 千本暁子（2005）「明治期における職員層の形成」安岡重明編『近代日本の企業者と経営組織』同文館、271-291 ページ。
- 中央公論社（1930）『婦人公論』第 15 年 8 月号、110-123 ページ。
- 中村隆英（1971）『戦前期日本経済成長の分析』岩波書店。
- 中村隆英（1993）『日本経済－その成長と構造（第 3 版）』東京大学出版会。
- 中村牧子（2000）「新中間層の誕生」原純輔編『日本の階層システム 1 近代化と社会階層』東京大学出版会、47-63 ページ。
- 西沢保（1999）「百貨店経営における伝統と革新－高島屋の奇跡」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、62-87 ページ。
- 初田亨（1993）『百貨店の誕生－明治大正昭和の都市文化を演出した百貨店と勤工場の近代史』三省堂。
- 馬場まみ（2003）「近代京都における染織産業と高島屋百選会」『生活文化史』第 43 巻、71-81 ページ。
- 林田橋次郎（1935）「百選会の三大特徴」『競和』第 35 号。
- 藤岡里圭（1999）「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、249-266 ページ。
- 藤岡里圭（2000）「高島屋における百貨店化の過程」『経営研究』第 51 巻第 1 号、55-71 ページ。
- 藤岡里圭（2004）「百貨店－大規模小売商の成立と展開」石原武政・矢作敏行編『日本の流通 100 年』有斐閣、175-215 ページ。
- 藤本恵子（1993）「近代染色図案の一考察－高島屋史料館所蔵友禅裂地から－」『朱雀』第 6 集、101-112 ページ。

- 松阪青溪 (1935) 「催し物に就て」『競和』第48号。
- 松坂屋 (1964) 『新版 店史概要』。
- 松坂屋 (1981) 『株式会社松坂屋70年史』。
- 三越 (1990) 『株式会社三越85年の記録』。
- 三越 (2005) 『株式会社三越100年の記録』。
- 山形屋 (1990) 『山形屋の歴史を知らう！ 創業240年のしおり』第9号、山形屋能力開発室。
- 和田桂子編 (2004) 『コレクション・モダン都市文化第2巻 ファッション』ゆまに書房。
- J. E. Sapin (2003) *Liaisons Between Painters and Department Stores: Merchandising Art and Identity in Meiji Japan, 1868-1912*, dissertation (University of Washington).
- 『大阪朝日新聞』1905年1月3日付。
- 『百華新聞』第15号、1926年9月11日付。