

明治・大正・昭和初期における百貨店の 成立過程と企業家活動 (3) ——高島屋の経営発展と飯田家同族会の役割——

末 田 智 樹*

前々号の内容

はじめに

1. 幕末・明治期における高島屋経営の基盤確立と飯田家同族会の成立
 - (1) 初代飯田新七の高島屋創業と2・3代飯田新七の経営活動
 - (2) 4代飯田新七の活躍と高島屋の経営発展
 - ①東京京橋への進出による高島屋貿易業の発展と飯田藤二郎・飯田太三郎の経営活動
 - ②大阪心斎橋への進出による高島屋呉服業の発展と飯田忠三郎の経営活動
 - ③高島屋の営業方針と高島屋飯田合名会社の設立を通じた同族経営組織体制の確立

前号の内容

2. 大正期における飯田家同族会の役割分担と高島屋の経営強化
 - (1) 京都店店長飯田政之助の経営活動と大正5年の高島屋飯田株式会社の設立
 - (2) 大正8年の高島屋の百貨店化と経営組織体制の充実
 - ①大戦景気における株式会社高島屋呉服店の設立と百貨店経営の始動
 - ②戦後恐慌及び関東大震災時における経営危機の克服と大阪長堀店の開店

本号の内容

3. 昭和初期における高島屋の躍進と専務取締役飯田直次郎の雄飛
 - (1) 大阪南海店開店による高島屋発展の礎
 - ①南海鉄道株式会社との交渉経緯と南海店の開店
 - ②南海店のターミナルデパート大衆化戦略と長堀店の役割
 - (2) 東京日本橋店営業開始後の高島屋ブランドの発展
 - ①東京店の新店舗建設までの交渉経緯と東京店の開店準備
 - ②東京店の立地展開と昭和8年における高島屋の経営展開の確立

おわりに

*人文学部講師—経済地理学

3. 昭和初期における高島屋の躍進と専務取締役飯田直次郎の雄飛

（1）大阪南海店開店による高島屋発展の礎

①南海鉄道株式会社との交渉経緯と南海店の開店

当初飯田家同族会で構成されていた高島屋呉服店（以下ほとんどは呉服店を省略して高島屋で表現する。但し明確化や強調したい場合は高島屋呉服店としている）では、大正中後期の危機を株式会社としての経営組織への移行並びにその強化とともに乗り切りつつ急速に百貨店化を進め、大正8（1919）年8月の株式会社化以降も飯田家同族会を中心にしながら、百貨店経営を展開していった⁽¹¹⁶⁾。そして、高島屋においても株式会社化とともに有能な人材が頭角を現し、飯田家同族会以外からも同社発展に大いに貢献する社員が出現してきた⁽¹¹⁷⁾。このように飯田家同族会を中心に高島屋は百貨店化に成功し、近代的設備を有した新店舗である大阪長堀店の開店に漕ぎ着けたが、すでに拙稿で示したように、売上高の点で高島屋は三越や松坂屋とはまだ大きな差が生じていた⁽¹¹⁸⁾。

高島屋が売上高を大きく伸ばしたのは昭和7（1932）年頃からであり、その内訳をみると大阪と東京の2つの大都市店舗が大部分を占めていた。そこで本節では、大阪・東京両店の開店経緯から経営組織と営業販売体制の確立までを分析し、百貨店化の完成と高島屋の躍進について論じたい。大阪では長堀店の開店に続いて、別の新店舗を開店することで大阪に本部を移し、新店舗である南海店が高島屋の中心的存在となった経緯について考察する。つまり、高島屋にとって長堀店からその新店舗の南海店へ大阪店舗の本部を移していったことは非常に重要な経営戦略であり、立地条件を重視して建設された長堀店よりもさらに数段恵まれた良い場所に新たな百貨店店舗の立地選定をしたのであった⁽¹¹⁹⁾。

そのため、まずは高島屋大阪店の新店舗の立地選定の問題から検討しよう。すでにこの頃小林一三率いる阪急百貨店が梅田においてターミナルデパートという形で開業し、着々と店舗を拡大していた⁽¹²⁰⁾。それに対して、前稿で考察したように高島屋でも長堀店の選定でも立地条件が重要視されており、すなわち飯田家同族会においても大阪の新店舗の立地にあたっての選定に関しては、百貨店の将来の運命を左右すると認識していた⁽¹²¹⁾。大阪の新店舗の立地選定及びその権利獲得にあたって、最も活躍したのは当時2代目の専務取締役となっていた飯田直次郎であった⁽¹²²⁾。

しかしながら、高島屋呉服店では直次郎の他に政之助、忠三郎、新太郎の3人の飯田家出身の上役がいたのであり、なぜ直次郎が専務取締役に就任し、陣頭指揮を執ることができたのであろうか。そこで、この時期の高島屋における飯田家同族会の状況について説明しておこう。前稿の図5を参照して考えると、昭和期に入って高島屋呉服店の初代取締役社長であった飯田政之助が病気のため、昭和2（1927）年に辞任し、飯田家一族では最高齢であった4代飯田新七が2代目社長として統括していた⁽¹²³⁾。続いて、初代取締役副社長であった飯田忠三郎が病となり静養していたが、昭和3（1928）年12月21日に逝去した。また前稿

でも述べたように、大正 10 (1921) 年に初代専務取締役となって活躍していた飯田新太郎が、昭和元 (1926) 年 12 月から昭和 3 年 6 月まで、「飯田新太郎氏ヨリ欧米百貨店視察研究ノタメ海外旅行ノ希望ヲ申出ラレ従ツテ会社ヲ代表スヘキ取締役即チ専務取締役ヲ辞任シタキ旨ノ希望ヲ申出ラレ之ニ対シテ取締役飯田直次郎氏代リテ専務取締役ノ選任アルトキハ其任ニ当ルコトヲ予メ承認スヘキ旨申出ラレタルヲ以テ上記各項ニ付慎重ナル協議ヲ遂ケ之レヲ可決ス」とあるように長期間の海外への出張をしており⁽¹²⁴⁾、昭和元年 9 月から新たに専務取締役に就任した飯田直次郎が実質的には高島屋呉服店の業務全般を取り仕切る役目にあたったのである⁽¹²⁵⁾。

飯田家一族内におけるトップの経営陣交代は、高島屋呉服店の以後の躍進と飯田家同族会にとっては大きなダメージとなったが、大阪店の新店舗の選定に関しては、飯田直次郎と田中信吉常務取締役、細原和一取締役、林田樗次郎東京支店支配人の 4 人で協議を進め、昭和 3 年 7 月 2 日に南海鉄道株式会社との間で、難波ターミナルの南海ビルディングについて賃貸借契約を締結した。この背景としては、同年 4 月 30 日に南海鉄道株式会社の顧問役であった殿井仁三郎が、親交のあった田中常務と長堀店の美術部において懇談し、高島屋の誘致を持ちかけたという最初の経緯があった。無論ではあるが、この内容はその後すぐの同年 5 月 11 日開催の高島屋の取締役会で「南海案ニ関スル協議」として議論し、「南海鉄道株式会社ガ難波停車場ニ大建築ヲナスニ付キ其大部分借受ケノ希望ヲ以テ岡田同社専務ニ面会ノ結果ヲ飯田専務ヨリ報告アリ何レモ其有望ナル地点ナルニヨリ借入案ニ至急交渉ヲ進メルコトニ決ス」と承認を受けたことで、直次郎を筆頭に飯田藤二郎が助成する形で飯田家同族会を中心に急速に話が進み、2 ヶ月足らずで高島屋と南海鉄道の両社による調印に至った⁽¹²⁶⁾。

ところが、南海ビルディングにおける新店舗開設の始動にあたって問題となったのは、建設及び開業後 5 年数ヶ月となる長堀店の存在であり、この店舗は急成長著しく、高島屋と飯田家同族会の将来をかけて建設された百貨店店舗であり、呉服店のみならず、貿易店も含めた高島屋系列会社の全体に関わる問題となったために、4 代新七が最も苦慮することともなった⁽¹²⁷⁾。しかしながら、三越の大阪店が高島屋より先に南海鉄道と交渉に入ったという情報が飛び込み、また北の玄関口であった梅田が小林一三による阪急百貨店を中心にターミナル型の商業空間として発展しつつあり、当時大阪の南の商業地域の要所となりつつあった難波を三越にとられてしまうことで、大阪における高島屋の形勢が不利な展開になることは十分予測できた。このような判断が大きな引き金となり、高島屋では南海鉄道との交渉が緊急の経営課題となり、南海ビルディングの獲得に猛烈に乗り出した⁽¹²⁸⁾。

この時の 4 月 30 日から 7 月 2 日に至る交渉と調印までの経緯については、田中常務が「戊辰戦跡」というタイトルで記録を残している。この文面からも、当時の百貨店業の経営展開にとってより優れた店舗を得るために立地上の競争を通じて、昭和初期前後の経営展開における勝敗が決する状況がみられたのであり、凄まじい攻略戦であったことが十分にわかる。また、先述した資金調達の面でも非常に重要な問題として、店舗立地戦略や売上高などの採

算面の計算についても十二分に配慮しなければならず、この南海ビルディング争奪戦について、呉服店拡張に力を注いでいた飯田直次郎としても必死に取り組み、高島屋の総力戦と位置づけた。三越との交渉期限ギリギリのデッドヒートが展開された結果、直次郎並びに高島屋の経営幹部の活躍、さらには南海側の殿井による尽力もあり、高島屋が南海ビルディングの獲得に漕ぎ着けることができた⁽¹²⁹⁾。そして昭和3年7月8日の第166回取締役会で「南海ビルディング賃借契約ニ関シ南海鉄道株式会社ト当社トノ間ニ覚書調印交換追認ノ件 飯田専務ヨリ交渉経過始末ノ報告アリ（中略）同社トノ賃借覚書調印交換ノ件ニ付テハ追認可決」となった。すぐさま同取締役会で、「南海ビルディングニ於ケル営業開始準備及建築設計交渉準備委員」として「大阪店 支配人 前川梅吉」、「同 営業本部長 大谷友之進」、「同 支配人代理 川勝堅一」、「大阪店 装飾部長 倉橋友四郎」の4人に「委嘱」し、「細原理事ニ於テ取纏メ」られて「本店ニ於テ審議決定」されることとなった。そのうえ「百貨店事情視察ノタメ米国へ店員派遣」として、「南海経営ノ準備視察トシテ大阪店ヨリ二名派遣ノコト」となり、「人選ハ一名ハ大阪店営業本部長上役手代大谷友之進トシ他一名ハ大阪店支配人以下幹部店員ノ意向ヲ酌ミ本店総務部ニ於テ決定選任ノコト」と決定した。このような意味で、4代飯田新七やその弟たちに次ぐ世代であった直次郎を中軸とする高島屋の時代が到来したのであり、飯田家同族会のもとで積年高島屋を支えてきた社員達が活躍する巨大な企業組織を実現し、日本における近代大規模小売業態の礎を完成させたのである⁽¹³⁰⁾。

以上の点からも、高島屋におけるターミナルデパート化については飯田家一族による英断と社員との一致協力による大阪店の拡充戦略が必要であったことがわかる。藤岡氏による百貨店化を中心とした研究では、南海における新店舗の成立について経営者の視点から十分な説明を行うことなく、かつまた部門管理制の完成に関してもその人的要因については関心外に置いており、商業論からの研究としても経営史的観点の欠如が目立つのは残念である⁽¹³¹⁾。飯田家同族会による決断と行動によって高島屋の南海店開設が可能となり、当時大阪を代表する呉服系百貨店の地位を築くことで、同社は名実ともに現在日本の百貨店の代名詞として確立するための基盤を作ったのであった⁽¹³²⁾。

昭和4（1929）年4月10日から「本建築」に着手し、翌5（1930）年12月18日には南海店の一部開店を行う一方⁽¹³³⁾、その間の開店準備として昭和4年1月25日に本店事務所において営業準備打合会を開催し、それ以来、翌5年11月22日まで合計21回にわたる協議を行い、大阪南海店の全開業に備えていった。加えて営業上の合理化を行うべく、百貨店経営についての調査や研究などが必要となり、昭和4年9月1日には本店直属として本店調査本部を設置し、また別に業務刷新審議会を開催して各支店の執務体系の統一や業務刷新合理化を促進して、南海店完成後の高島屋における経営展開を視野に、さらなる経営組織の強化を図っていった⁽¹³⁴⁾。最後に南海店への進出に際しての賃借料他設備などに要した膨大な資金繰りに関してみておこう。これまで高島屋は大阪の藤田銀行と取引があったが、同銀行が金融恐慌の影響で破綻し、高島屋の「取引銀行ノ一ヲ欠ク事トナ」ったために、その一部を

吸収した「野村銀行本店ト当社本店事務所トノ」間に「取引ヲ開始スル」こととなった。南海店の準備・開設時期が金融恐慌や昭和恐慌と重なったために、資金調達には難渋したが、「当社増資計画ニ関スル諸打合せノ件」とあるように取締役会でこの時期から後述する増資計画が進められた。そして、南海鉄道株式会社との「建物賃貸借契約」日と同じ日の昭和5

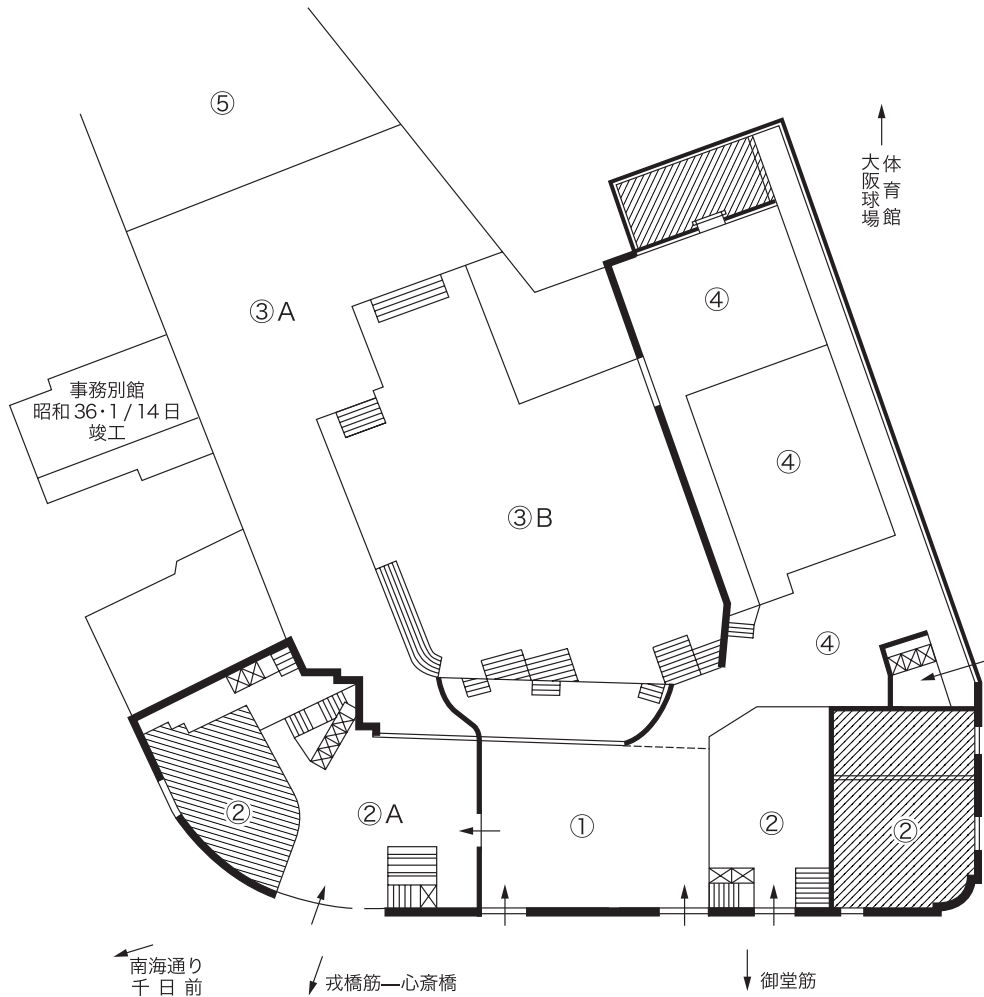


図9 大阪南海店建設の発展略図

出所)『高島屋百三十五年史』(株式会社高島屋, 1968年) 319～321頁より作成(図に関しては原図の通りにし、備考に関しては筆者で加筆・補正した)。

備考) ①この図は南海店の1階平面図で4期にわけて増築された区画を示しているが、地下より屋上に至る全階がこの図通りの面積で増築されているものではなく、多少の出入りがあり数回に及ぶ増改築が相当複雑になされ、図表で示すことは困難であり、当社使用箇所も簡単には現しがたいため、ここには大略を示した。1階は②A③A③B以外を駅通路と他社で使用し、地階及び2階以上の大部分は高島屋が使用している。②(1)第1期工事(B2F～7F)昭和5年12月18日竣工(2)全館完成(B2F～7F)昭和7年7月15日竣工(3)大食堂街開設(難波高架駅下)昭和13年5月28日竣工(昭和25年12月1日食堂跡を改装ニューブロードフロア完成)(4)新館完成(B2F～7F)昭和32年10月25日竣工

*昭和43年5月27日起工式挙行 南海ビル中央部南側ドーム上に2F～7Fを増築着工 昭和45年4月竣工の予定
 10,248m²を当社が使用

年12月1日には株主総会の承認を得て、「商号」を株式会社高島屋と改めた⁽¹³⁵⁾。南海店の一部が開店した状態であるが、同時に社名から呉服店をはずして百貨店としてのコーポレートブランドを確立し、南海店を中心としてターミナルデパートによる新たな経営・営業販売戦略を展開していった点に高島屋の今日に繋がる大きな道筋があり⁽¹³⁶⁾、なおさらこれが南海店の特色を示していた。次項では、この点を長堀店の営業販売内容と比較しながら考察していこう。

②南海店のターミナルデパート大衆化戦略と長堀店の役割

昭和5（1930）年12月18日に南海店が一部開店したのと同時に、同店1階に十銭ストアが設けられた。この後の十銭二十銭ストアの経営並びに店舗展開に関しては先の拙稿に譲るが⁽¹³⁷⁾、すでに長堀店や東京（京橋）店でも一部の売場にて同様に展開されて端を発していたが、さらに南海店がターミナルデパートであっただけに、これまでの高島屋の商品開発力が問われ、高島屋にとっても明暗をわけた試みであり、開店当時大きな話題を呼んだ⁽¹³⁸⁾。その点から考えても、北の梅田に世界で最初の阪急百貨店によるターミナル式のデパートが登場して間もなく、1年半ほど経過して南の難波にもターミナルデパートが姿を現したことで、昭和初期の大阪で北と南のターミナルデパートを中心とする大都市商業空間の原型が完成していたのであり、またそれだけに大阪市民によるターミナルデパート台頭の期待が大きかったと言えよう⁽¹³⁹⁾。

ところで、高島屋においてどの経営者が十銭ストアの開店と店舗拡大に関して推進し、最終的な意思決定を下していたのであろうか。元々、これは飯田新三郎と細原和一が長堀店の開店準備の一環として、大正11（1922）年にアメリカへ視察に出かけた折、均一ストアのチェーン・システムに目をつけ、その後大正14（1925）年から昭和3（1928）年に及ぶ飯田直次郎や飯田新太郎らによる欧米視察においても同様の意見が聞かれ、それらの考えを統合して南海店の開店に合わせて十銭ストアが設けられたのである⁽¹⁴⁰⁾。従来、阪急百貨店の開店によるターミナルデパート大衆化戦略が、昭和戦前期における百貨店業の新たな営業戦略の路線として決定的なものであったと言われてきたが、実は同時期に高島屋もターミナルデパートによる大衆化戦略の一翼を担っていたことが判明する⁽¹⁴¹⁾。

このように飯田家同族会の面々によって創案された高島屋の十銭ストアでは、飯田家同族会内における世代交代による第2世代の意思決定によって、高島屋は大衆化路線へと踏み出していたとも言える。この新世代を中心とする高島屋では、店舗の立地条件を経営上の重要な戦略とし、ターミナルデパートによる高島屋の大衆化戦略は北の阪急百貨店と同じ様なターミナル式にて、新たに出現した高島屋南海店の大きな特色となった⁽¹⁴²⁾。

その後昭和7（1932）年7月15日に、地上7階地下1階延べ坪面積1万3千坪の南海店全館が開店し、高島屋の中心的店舗が顧客に新鮮な印象を与えた⁽¹⁴³⁾。全館開店当時の南海店及び長堀店の管理組織、そして従業員数を示した表20をみてわかるように、長堀店から

本店事務所が南海店へと移転し、南海店に高島屋の中核組織を配転し始めた。そして2店舗合わせて総合計2,159人の従業員を擁して、他に表の備考に記している人員423人を加えると2,582人であり、万全な経営・営業組織体制を敷いていたことは、高島屋における経営発展の度合いを十分予測させるに値しよう。表20では戦後の4代取締役社長に就任する飯田慶三(図1参照:飯田忠三郎の長男)の姿がみえ、飯田家同族会における新世代の活躍が確認できる⁽¹⁴⁴⁾。なおまた、この表と前稿で示した図7と比較してみると、例えば図7では支配人であった細原和一、雑貨部部長の大谷友之進、装飾部部長の倉橋友四郎や、岡田栄三郎、吉田松之助、松田辰次郎、西岡辰造、森立二、田中治一郎と他数名がそれぞれ昇格していることも判明する。巨大な店舗が完成することで、上部の経営組織もより一層進化を遂げ、強力な営業組織を完備することも可能となり、内外部で活動する有能な社員による部門管理制が整備され、百貨店としてさらなる発展が導かれるのである。大阪の2店舗では細原和一と川勝堅一が主導し、その他の有望な社員とともに独自の経営展開がなされることとなり、飯田家一族のリーダーシップの下に高島屋の経営組織が拡大されていったことが判明する⁽¹⁴⁵⁾。

表20 昭和7年7月における高島屋大阪両店の管理組織及び従業員数

役 職				氏 名		役 職				氏 名	
取 締 役 理 事				細 原 和 一		営業本部家庭用品部長				三好富之助	
大阪両支店支配人				川 勝 堅 一		〃 洋服部長				植 田 俊 一	
〃 副支配人兼事務本部長				大谷友之進		〃 写真部長				栗 田 広 知	
〃 〃 兼営業本部長				倉橋友四郎		〃 美術部長代理				牧 野 常 七	
調 査 部 長				宇 原 義 豊		〃 家具装飾部長				倉橋友四郎	
秘 書 部 長				岡田栄三郎		〃 食堂部長				門 楨 次 郎	
営業本部長兼長堀店営業部長				吉田松之助		〃 次長兼南海店営業部長				大 島 芳 蔵	
〃 長堀店営業部次長				松田辰次郎		〃 南海店営業部次長				辰 巳 市 蔵	
〃 長堀店営業部次長兼外商部長				坂東磯次郎		〃 南海店営業部次長兼奉仕部長				山 田 春 男	
〃 長堀店営業部次長				棚 橋 善 吉		〃 宣伝部長				高 橋 勝 平	
〃 次長兼呉服部長				西 岡 辰 造		事務本部長兼人事部長				村 上 格	
〃 呉服部次長				山 敷 直 三		〃 経理部長				大 野 甚 茂	
〃 次長兼雑貨部長				森 立 二		〃 商品監理部長				駒 井 寅 三	
〃 雑貨部次長				飯 田 慶 三		〃 庶務部長				池 田 直 治	
〃 〃				宮 池 順		〃 配給部長				片 山 佐 太 郎	
〃 食料品部長				田中治一郎							
上役手代	手代	準手代	別席	見習	小店員	女店員	監視員	図案員	写真員	計	
15	121	268	38	176	48	1,445	37	7	4	2,159	
以上の他に、電工、自動車運転手、エレベーター運転手、配達員、料理人、雑役、炊事員 で計423人雇用										合計	
										2,582人	

出所) 前掲『高島屋百年史』338～339頁、『第貳百回取締役会議決議録』(昭和5年12月21日、高島屋史料館所蔵)、『第貳百貳拾六回取締役会議決議録』(昭和7年5月26日、同所蔵)より作成。

備考) 表中の役職と氏名の表記について「〃」以外は史料通りとした。

以上南海店が全館開店し、十銭ストアも店舗数を急激に拡大し、昭和7年2月以後は二十銭商品も併置されて十銭二十銭ストアと変容拡充していくことで、高島屋は大衆化戦略へ向かい始めた。以前明らかにした拙稿では、大阪店について売上高などを一括して取り扱い、大阪店における急速な経営拡大を指摘したが、ここでは南海店と長堀店それぞれについて動向を把握し、両店の関係についてもあわせて考察しておきたい。この考察の理由の1つとしては、経済状況が不安定な大正11年に飯田家同族会が意を決して建設した長堀店が、南海店の出現によって非常に近距離の立地環境となり、一部の見識者や同業者、さらには顧客の間で高島屋の経営難が囁かれ、両店による経営の不利益まで指摘されるようになったためである⁽¹⁴⁶⁾。南海店の開業で大阪店の売上高が急上昇し、その点で高島屋が三越や松坂屋に追いつくことで、代表的な百貨店の地位を築いたが、実際にこの両店では具体的にどのような経営展開がとられていたかを分析する必要性があろう。そして、南海店と長堀店の経営戦略を通して大阪における百貨店業の地域性を明確化し、大衆化時代における百貨店経営の基礎的条件について浮き彫りにすることができよう⁽¹⁴⁷⁾。

開店当時南海店は「大阪一の地の利を占め」、「この場所で利益の上らぬことは絶対にない」とされ、長堀店と比較しても大阪南部の要所を占める期待の込められた巨大な店舗であった。南海店は、長堀店周辺の堺筋に点在していた三越、白木屋、松坂屋などと異なった新百貨店の構想と経営方針が掲げられ、それを確立するために周到に組織や品揃えの準備が進められ、かつ什器や設備その他、最新式の施設を備える店舗として完成が目指された高島屋の百貨店新店舗であった⁽¹⁴⁸⁾。南海店「の商品経営は今や本格的な百貨店としての面目を新にし、その対象とする顧客層は、自ら上中下を総括し、売出し商品よりは常備商品に全力を注ぐ」と言われ、これからはターミナルデパートの重要な要素となった日常の必要性が高い大衆必需品の販売が主眼となっていたことがわかる⁽¹⁴⁹⁾。これに対して長堀店では、「南海店同様常備商品の充実を主眼とすべきは勿論、又更に独特の武器の活用により売場外の売上増進に極力努め」ており、「即ち長堀店の今後は、外商部の活躍に俟つ所が多い」とされていた。呉服店としての伝統を受け継いだ高島屋では、「売場外の売上」である「外商部」の活動に大いなる期待が寄せられていたと言える⁽¹⁵⁰⁾。外商部は、戦後にも百貨店業における営業販売の大きな戦略的組織となって発展していくのであり、スーパーマーケットや他の小売新業態が登場した際にも、この販売方法は容易に真似のできない百貨店業全体の「独特の武器」となり、ひいては現在に至っても百貨店業の中心的な営業戦略として位置づけられているのである⁽¹⁵¹⁾。この外商販売に関しては、ターミナルデパートとして初めて成立し、当初外商の必要性がないと語っていた小林一三率いる阪急百貨店においても導入が迫られたものであり、百貨店における不可欠な経営戦略として今日に至るまで経営展開の大きな柱となった⁽¹⁵²⁾。

両店の呉服や雑貨、食料品などの営業展開を比較した表21をみると、長堀店では販売商品の主力であった高級呉服については、多くは外商の販売に委ねられていた。それに対して南海店では中級及び実用の呉服販売に主眼が置かれ、両店の販売戦略に関しては大きな違い

がはっきり読みとれる。長堀店では従来からの上層の顧客に対する高級商品販売が中心となり、南海店では沿線の不特定多数の顧客に対する大衆的商品の大量販売活動によって、より一層ターミナルデパートのメリットを発揮した。とくに沿線の顧客に対してよりよく配送の展開をするために、すでに阪急沿線の豊中や池田などに荷捌き所を設置して「成績良好」であったために、さらに「阪神沿線」と「南海沿線」などに配送「デポー」を新設し、これ以後も増やしていった⁽¹⁵³⁾。昭和戦前期の大阪における百貨店業の経営展開から小売市場の地域性が浮き上がるが、これは現在の大阪における百貨店業の経営展開の状況を示しており、心斎橋を中核とした中心部における高級品販売の路線に対して、北部・南部の大衆化路線ははっきりとしたコントラストをみせていた⁽¹⁵⁴⁾。

表 21 大阪長堀店・南海店における売場戦略の比較

売 場	長 堀 店	南 海 店
呉服	高級呉服	中級趣味呉服及び実用第一呉服の大量販売
雑貨	実用雑貨	多種類の雑貨
食料品	南海店に比べ問題あり	3 都各百貨店中随一のスペースと多種類の商品
洋服	高級品を中軸に外売販売	大衆的商品及び既製服の大量販売
家庭用品・工芸品	南海店の開店と同時に大衆の要望にこたえる品揃えをする計画	
美術部	本部として活動	適宜展覧会の開催
家具装飾部	南海店の出現と同時に家庭的需要の方面に販売を目指す計画	

出所)『昭和7年度下半期大阪両支店営業方針について』(大阪両支店本部, 1932 年) 15～33 頁より作成。

備考) 表中の表記については史料に準拠して作成した。

表 22 に昭和 6 (1931) 年 10 月頃の両店における売上高を示してみた。両店が当初から補填しあって活動を展開していたことがわかり、長堀店では上述の呉服類が中心で相当な金額にのぼる売上高を誇っており、南海店は一部開店の状況にもかかわらずまずまずの売上高をみせ、とりわけ食料品の売上高が目立っていた。これ以後徐々に南海店の売上高が上昇していき、2 店舗の売上によって大阪店全体の売上高上昇が支えられていたことが理解できよう。また、この時期に高島屋では百貨店経営全体の営業費分析を行って経費の削減が目指された⁽¹⁵⁵⁾。この営業費に関しては、以前のこれまでの拙稿でも触れたように売場面積の増大とそれともなう従業員や商品の増大を通じて百貨店経営における一大問題としてクローズアップしていくのである。なかでも南海店では売場拡張や諸設備設置による賃貸借料アップがみられ、南海鉄道との間で引き下げ交渉が頻繁に行われた。このように両店の同時運営には膨大な費用を要したため、両店のための共同商品本部を設置する方向で進めながら、それによって大衆必需品販売を中核としつつも、一方では高級商品販売も維持することができた⁽¹⁵⁶⁾。

昭和 7 年段階の高島屋では、飯田直次郎の活躍と彼による様々な意思決定に基づき、大阪において巨大な 2 店舗の百貨店が展開することになったが、これは高島屋の経営史上極めて

表 22 昭和 6 年 10 月頃の高島屋大阪両店の売上高

店 名		売 上 高		店 名		売 上 高	
長 堀 店 南 海 店 岸 和 田 店		1,142,395.50		和 歌 山 店 山 崎 店 行 商(田辺)		52,559.82	
		385,733.74				5,135.32	
		15,629.78				7,660.14	
				合 計		1,609,114.30 円	
長堀店階別坪当商品売上高							
階別	部別	金額	坪数	1 坪当金額	売場係員	係員 1 人当売上	
地階	食料品	35,058.55	147	238.49	41	855.09	
1 階	雑 貨	57,218.23	187	305.97	49	1,167.70	
	食料品	9,564.75	24	398.53	11	869.52	
2 階	呉 服	79,687.03	240	332.03	46	1,732.33	
3 階	呉 服	143,104.05	329	434.97	66	2,168.24	
4 階	雑 貨	78,837.00	314	251.07	72	1,094.96	
5 階	雑 貨	21,938.56	106	206.97	34	645.25	
	洋 服	34,118.10	77	443.09	14	2,437.01	
6 階	呉 服	49,428.18	131	377.31	23	2,149.05	
	雑 貨	47,722.08	131	364.29	24	1,988.42	
7 階	催 物	42,593.33	173	246.20	13	3,276.41	
	食 堂	24,659.21	131	188.24	38	648.93	
8 階	均 一	19,934.32	93	214.35	15	1,328.95	
合計		643,863.39 円	2,083	平均 309.10 円	446	平均 1,443.64 円	
南海店階別坪当商品売上高							
階別	部別	金額	坪数	1 坪当金額	売場係員	係員 1 人当売上	
地階	グリル	65,408.72	147	444.96	127	515.03	
1 階	均 一	41,150.87	63	653.19	29	1,419.00	
2 階	食料品	89,387.09	367	243.54	60	1,489.78	
3 階	雑 貨	47,384.86	205	231.15	44	1,076.93	
4 階	雑 貨	38,798.92	205	189.26	49	791.81	
5 階	雑 貨	25,658.33	205	125.16	40	641.46	
6 階	呉 服	38,146.75	192	198.68	45	847.71	
7 階	催 物	47,316.18	348	135.97	51	927.77	
合計		393,251.72 円	1,732	平均 227.05 円	445	平均 883.71 円	

出所)『昭和 7 年度営業費考査抄録』第貳輯(高島屋本店内臨時営業費考査委員会事務所, 1932 年) 47・103～104 頁より作成。

備考)両店の階別坪当商品売上高は昭和 6 年 9 月から 11 月までの 3 ヶ月の平均 1 ヶ月当たりを示したものである。また、表中で一部計算が合致しない箇所もあるが、史料通りの表記とした。

大きな決断であり、重要なターニングポイントとなった⁽¹⁵⁷⁾。なぜならば南海店開店は高島屋における新たな百貨店経営への挑戦を意味しており、昭和 14 (1939) 年に長堀店が閉鎖され、南海店へと統合されるまで両店を上手くコントロールしながら相互依存の関係を保ち

続けたからである。なおかつこの時期は高島屋の発展を強化するための経営課題として次項の東京店の新店舗開設問題があったが、この大阪と東京の2店舗新設以外にも京都店や表22にもある岸和田出張店、和歌山出張店などの新店舗建設の動きをみせ、そのうえ表面上では大きく出てこなかったが、梅田の阪神電気鉄道株式会社との間にも新設予定の阪神ビル賃借問題が浮上していたこともあった⁽¹⁵⁸⁾。昭和初期の恐慌期を経て昭和6年以降の景気上昇を見切りながら、同時期に多くの立地を重視した出店計画並びに大衆的な百貨店への転換という経営戦略を図った専務取締役飯田直次郎を中心に、社員の分担による活動によって地盤である大阪での昭和初期における南海店開店を成功へ導いたことは、現在に至る大阪における高島屋の不動の地位を築く上で大きな布石となったことは明らかであろう⁽¹⁵⁹⁾。

(2) 東京日本橋店営業開始後の高島屋ブランドの発展

①東京店の新店舗建設までの交渉経緯と東京店の開店準備

大正初期までの高島屋による東京進出及び店舗拡充と業務展開拡大についてはすでにみたところであるが、ここではまず昭和初期の東京における高島屋の経営展開に関して考察を試みたいが、その前に空白の部分になる大正中後期から昭和初期までの高島屋東京店について述べ、次いで昭和初期の東京店に関して分析を進めたい。

大正8(1919)年8月の株式会社化以降、高島屋呉服店として東京店が新たに活動を開始したが、この時期の東京店では物価騰貴とも重なり、百貨店の大衆化が急速に進みつつあった⁽¹⁶⁰⁾。東京店では大正9(1920)年2月21日から3日間にわたり呉服の「特別安売デー」と称して廉価販売を開催して大盛況となり、着実に売上高を伸ばしていた⁽¹⁶¹⁾。表23には大正9年並びに同10(1921)年における東京店の支配人と副支配人、さらには手代などの店員名簿を示した。前稿で表12として載せた大正4年の東京店の店員数と比べてみると、表23では約7倍以上の300人前後の社員数を誇っており、前稿の表13で示した大正8年の店員数とほぼ同じ規模であったことが読みとれる⁽¹⁶²⁾。また前稿の表12でみられた上列から石飛嘉一、柴本鐘吉、小川竹次郎、古我兵次郎、麦谷作松、南沢健一郎など多くの手代が引き続き東京店で活躍していたことが判明し、またその人物が表23における上部の9年と下部の10年を比較すると、準手代から手代へ、手代から上役手代へと昇格していたことが浮かびあがる。大正8年における株式会社化後の呉服業伸長にともなう経営組織の拡充・整備によって社員数は日ごとに増大し、株式会社化を通じて百貨店化した高島屋の呉服部門が如何に飛躍的に発展したか理解できよう。

しかし大正12(1923)年9月1日に発生した大震災では、東京店は店舗焼失の大被害を受けたが、飯田家同族会と大阪店からの強力な支援があり、翌13(1924)年3月15日から新たに借り入れた千代田館と焼け跡に新たに建築した1階建てバラックにおいて営業を再開し、東京店は店舗撤退をすることもなく見事に苦難を乗り越え、経営を軌道に乗せた⁽¹⁶³⁾。さらに東京店の装飾部は、「東京店装飾部営業方針」を大阪店との関係で作し、その後の活

表23 大正9・10年の東京日本橋店の店員名及び店員数一覧

大正9年1月22日時点	
支配人	村松善次郎
副支配人	石飛嘉一
上役手代	柴本鐘吉 小川竹次郎 佐々木安太郎 稲田千葉之助 馬場守一
手代	古我兵次郎 飯田徳三郎 原亦三 高橋初五郎 渡部栄蔵 青津隆治 永田興作 麦谷作松 垣木数之助 川勝堅一 中村駒次郎 野村時太郎 南沢健一郎 小寺政臣 名和野秀次郎 海沼健次 小倉三雅 中村与三郎 長倉精一 南誠次 河合卓治 西海幸一郎 宇崎辰之助 森脇幸三郎 中江円次郎
準手代	高田亨 千賀登喜造 沢田象二郎 杉本利寛 中村行雄 酒井金三郎 矢野末治 大槻達也 石川一枝 宮本鉄三 太田兵次郎 佐井東幹 井上勇次 横山好郎 本莊秀邦 松尾弥一郎 鈴木良三郎 村塚正夫 平田英男 菅原常助 山本亀太郎 都築稲七 山本勝四郎 榊原賢吉 坪田喜代雄 富永豊 増田友文 歌代慶太郎 深沢作三 林勇二郎 横山朝三 金子隣三 郷次郎 小山八蔵 三宅晃一 喜多沢秀雄 松村亮三 宮本俊千代 河内倉司 木村貞三 樺沢緑郎 末吉三郎 井上緑示 石島憲次郎 帆刈伸治 杉沢藤太郎 小倉幸作 山田三造 工藤直 三村猪三三 牛山元 石川信之助 竹下厚 今川恭平 唐崎義人 清水松太郎 滝沢文弥 林清治 金子鉦太郎 角沢永一 石田光郎 殿塚忠吉 加藤清一 葛山唯雄 岡田恭次郎 長谷部竹雄 河野延和 田守丈夫 清水菊一郎 黒田真 久保田周作 奥井繁三 山崎四郎 斎藤忠雄 近藤剛 八代喜満
図案部	宮内順治 石川紫峰 藤田経正 篠原晩香 木村宗一 中村春暁 中島信太郎 鱸俊彦 中山森三 山本友之助 玉木修一郎 伊藤弥太郎
舎監	庄司立樹
警備係	横山亀三郎 次山義典 小柴伊蔵 福島錦三郎 古山弥 大井千代松 林半次郎 浅沼徳太 大沢富作 室岡逸平 久保武二
入営者	竹原兵次郎 青木毅 高浪忠一郎 竹石宮記 岩瀬美佐雄 岡村好一 田中宗次郎 金田茂雄
その他	見習38人 炊事係1人 雇員7人 上級小売員15人 小売員59人 女店員32人 配達係15人 雑役9人
合計	316人
大正10年1月時点	
副支配人	石飛嘉一
上役手代	柴本鐘吉 小川竹次郎 佐々木安太郎 稲田千葉之助 馬場守一 古我兵次郎
手代	高橋初郎 渡辺栄蔵 青津隆治 永田興作 麦谷作松 垣木数之助 川勝堅一 中村駒次郎 野村時太郎 南沢健一郎 小寺政臣 名和野秀次郎 海沼健次 小倉三郎 中村与三郎 長倉精一 南誠次 河合卓治 西海幸一郎 宇崎辰之助 森脇幸三郎 高田亨 千賀登喜造 沢田象次郎 杉本利寛 中村行雄 竹原兵次郎 矢野末治 大槻達也 江原三郎
準手代	酒井金三郎 石川一枝 宮本鉄三 太田兵次郎 佐井東幹 井上勇次 横山好郎 松尾弥一郎 鈴木良三郎 村塚正夫 平田英男 菅原常助 山本亀太郎 山本勝四郎 平野善次郎 榊原賢吉 富永豊 増田友文 望月慶太郎 深沢作三 林勇次郎 横山朝三 金子隣三 郷次郎 小山八蔵 喜多沢秀雄 宮本俊千代 河内倉司 三宅晃一 木村貞三 樺沢緑郎 末吉三郎 井上緑示 石島憲次郎 帆刈伸治 杉沢藤太郎 小倉幸作 山田三造 三村猪三三 牛山元 石川信之助 竹下厚 平林均 滝沢文弥 林清治 角沢永一 殿塚忠吉 清水松太郎 清水菊一郎 近藤剛 篠原利一 葛山唯男 吉川欽二 田守丈夫 鈴木清 岡村鹿雄 平井昇 柴山逸三郎
図案部	宮内順治 石川紫峰 藤田経正 篠原晩香 鱸俊彦 松本友之助 玉木修一郎 冨田瑛太郎 野村寧 松田長次郎
舎監	小柴伊蔵
警備係	横山亀三郎 次山義典 福島錦三郎 古山弥 大井千代松 林半次郎 室岡逸平 久保武二 善水晋 大野鋭太郎
運転手	寺田詮之助
その他	雇員20人 炊事係1人 見習23人 女店員36人 小売員90人
合計	287人

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』269～274頁より作成。

備考) (1) 上下の表の合計人数の変化については「大正9年1月現在ニ比シ反テ二十数名ノ減少セルハ配達係、雑役、食堂係、入営者等ヲ掲記セサルニヨル」とある。

(2) 表中の氏名などの表記については史料に準拠して作成した。

躍によって防水加工紙を開発するなど諸官省の復興建築の装飾御用において多くの注文を取り、自ら被害を受けて厳しい経営状況にある中で営業活動が続け、震災後の東京においてより一段と高島屋の名声を世に広めた⁽¹⁶⁴⁾。大正14(1925)年12月に高島屋では表24にあるように東京店復興営業準備委員と東京店復興建築準備委員の2つを組織し、取締役会にて「東京支店焼跡バラック建設追認及焼跡利用ニ関スル件」として議論され、南伝馬町のバラック店舗に代わる新店舗の建設を決定した。昭和2(1927)年3月25日には第1回建築準備会を開催し、同年7月1日の起工を経て、同年9月10日に木造2階・一部3階建ての新建築を竣工し、9月15日から同月20日まで東京「京橋店」として新築開店大売出しを実施した⁽¹⁶⁵⁾。しかし、高島屋の経営陣はこの店舗に満足したわけではなかった。言うまでもなく、東京で

表24 大正14年12月における東京店復興準備委員一覧

東京店復興営業準備委員		
委員長	取締役理事	村松善次郎
副委員長	東京店支配人	林田檐次郎
主 任	上役手代	勝田知孝
委 員	本店 (予定)	山崎音次
〃	本店会計本部々長上役手代	谷由次朗
〃	東京店営業部長上役手代	林宸二郎
〃	東京店経理部長兼監理部長上役手代	石飛嘉一
〃	東京店宣伝部長上役手代	川勝堅一
〃	東京店装飾部長上役手代	稲田千葉之助
〃	東京店営業部呉服部長上役手代	柴本鐘吉
〃	大阪店営業部長上役手代	小川竹次郎
〃	大阪店経理部長上役手代	前川梅吉
〃	大阪店宣伝部長上役手代	小瀬竹松
〃	大阪店雑貨部長上役手代	大谷友之進
〃	大阪店美術部長上役手代	堀喜二
〃	大阪店装飾部長上役手代	倉橋友四郎
〃	大阪店監理副部長上役手代	村上格
〃	京都店支配人	小沢直次郎
東京店復興建築準備委員		
委員長	取締役理事	細原和一
主 任	本店 (予定)	山崎音次
委 員	東京店支配人	林田檐次郎
〃	東京店経理部長兼監理部長上役手代	石飛嘉一
〃	東京店宣伝部長上役手代	川勝堅一
〃	東京店装飾部長上役手代	稲田千葉之助
〃	大阪店営業部長上役手代	小川竹次郎
〃	大阪店経理部長上役手代	前川梅吉
〃	大阪店装飾部長上役手代	倉橋友四郎
〃	大阪店装飾副部長上役手代	霜田卯八
〃	京都店支配人	小沢直次郎

出所)『第百十二回取締役会議決議録』(大正14年12月10日、高島屋史料館所蔵)より作成。

は三越が近代的大規模店舗で経営を展開しており、三越に続いて百貨店化を進める呉服店も数多く存在していたためである⁽¹⁶⁶⁾。

他店との競争意識が大きな引き金ともなり、高島屋では昭和5年12月26日に日本橋通2丁目5番地における日本生命館の賃借契約を結び、東京日本橋店の開店準備に着手した⁽¹⁶⁷⁾。しかしながら、高島屋がすぐにこの地所の賃借に至ったわけではなかった。では、どのようなことが飯田家同族会及び高島屋内部で模索されていたのであろうか。実のところ、すでに東京店では本格的な近代の店舗と近代的经营法による百貨店の開店について、大正末期頃から飯田家同族会を中心とした取締役会において議論されていたのであり、三越や松坂屋などの百貨店化の動きについて意識していた。高島屋の経営陣は大正後期に大阪長堀店と同じく、同社の経営発展のために東京店における新店舗建設の立案を開始していたのである。しかも大阪長堀店建築計画時と同様に、上述の東京日本橋店の建築の際にも「海外特ニ米国ニ於ケル百貨店最近事情調査ノ為メ此際特ニ店員派遣ノ件」として決定し、「東京店復興準備調査視察ノ為メ東京店宣伝部長川勝堅一ヲ欧米ニ派遣」した⁽¹⁶⁸⁾。

大正11(1922)年末に当時専務取締役であった飯田新太郎へ友人から銀座に一大ビルディングの建設計画の情報が飛び込んできた⁽¹⁶⁹⁾。2ヶ月余り飯田家同族会を中心に松屋との共同経営について検討された結果、大正12年2月20日の第56回取締役会において「東京店経営方針及銀座ビルディング借受ニ関スル件」として議論され、社長飯田政之助並びに重役陣、そして相談役の4代飯田新七の承認を得て、東京店でも大阪における長堀店の営業販売と同様の百貨店方式による経営展開を行うべく、銀座「ビルディング賃借交渉開始ノ為メ相談役、社長、常務、差支ナキ他取締役本店支配人等一同遅クトモ二十一日夜急行ヲ以テ東上スル事」とあるように、すぐさま高島屋経営陣全体で銀座ビルディングの賃借に動き始めた⁽¹⁷⁰⁾。

その時点では高島屋東京店は、三越と比べて未だ百貨店として本格的に経営を展開するための売場面積を所有せず、呉服類を中心とした営業に限定していたが、呉服店から百貨店への経営改革を進展させるために、これまでの店舗の改修や販売内容の見直し素案が村松支配人によって作成されることが決定した⁽¹⁷¹⁾。しかし先に松屋が獲得に乗り出して仮契約まで進んでいたために、高島屋の進出計画は一旦ストップした。ところが、その後大正12年9月1日に大震災が発生したために、松屋からそのビルにおいて共同経営による百貨店開設の話が持ち込まれた。松屋社長も含めて再三話し合いをしたが、銀座ビルディングの建築計画は同年12月10日の第69回取締役会議において否決された⁽¹⁷²⁾。それ以後高島屋では、各方面にわたって新店舗の候補地を物色し続けたがなかなかまとまらず、大正12年5月の「国光生命保険会社新築ビルディング賃借交渉」はじめ、大正14年6月、大正15年10月、同年12月、昭和3年5月の5度にわたる取締役会において、ことごとく東京店の新店舗計画の案件は否決され、下記の日本生命との話がまとまるまで、さらにいくつかの新店舗案が持ち上がったが、条件や調整が上手くできずに打ち切りとされたケースが多くあり、それだけ

立地条件を加味した新店舗の獲得は難航した⁽¹⁷³⁾。

上述の話と同時期の大正13年末頃から浮上した日本生命株式会社所有地における新建設予定ビルへの百貨店進出についての話が、高島屋の経営顧問であった井上準之助の後押しや2代社長となった飯田家同族会の長である4代飯田新七の承諾もあって徐々に進みつつ、上記の新店舗交渉が次々と消滅していったため昭和に入ってから加速的に進展し始めた。その理由の1つとして、大阪南海店の開設時と同様の他店による交渉話が生じた。当時東京において破竹の勢いで呉服店としての名を轟かせ始めた伊勢丹が名乗りをあげたのである⁽¹⁷⁴⁾。伊勢丹は明治期から東京において呉服店として開業し、この時期に百貨店化を精力的に推進していた呉服店であった⁽¹⁷⁵⁾。昭和3年に入ってから高島屋では長い交渉期間を何とか乗り越えながら、当時の日本生命の所有地だけでは敷地面積が足りず、日本生命の3代目社長に就任した弘世助太郎の協力もあり、その隣接地買収の談判を行うという素早い行動をみせた。

その間昭和4(1929)年2月21日には東京新店舗進出計画に当初から存分に力を貸してくれた井上を、京都伏見の飯田家別荘の呉竹庵へ招いて飯田家同族会を開催し、井上から大阪南海店開設後の長堀店の問題、飯田家の株式売却問題、増資・借入金による資金調達問題などを受け、しかも京都店新店舗建設よりも先に東京店の新店舗建設を急務とすることを取り決めた。すなわち、東京店の建設について主張したのは飯田直次郎であり、「芳野、十五ノ両地所ニ就テノ交渉ハ正力氏ノ尽力ヲ待ツ事トス」とあるように直次郎とは親友関係にあった当時読売新聞社社長の正力松太郎に依頼して、昭和4年10月30日に最も苦戦した隣接地である十五銀行支店の敷地買収・所有地交換に成功したのであった⁽¹⁷⁶⁾。この時の隣接地の買収金額明細表について掲げた表25からは、飯田直次郎をはじめ飯田家同族会では非常に大きな決断を行ったことが理解できる。同時期に大阪の南海店も開業が決定し、2つの大都市において巨大新店舗を一時に開設するというビッグプロジェクトであったからであり、表25の買収金額に示されている通り、東京店の資金繰りも想像を超えるほど大変であったためである。取締役会決議録などの資料にも明記されているように、高島屋による両店の建築を決断したのは飯田家同族会であり、意思決定だけでなく資金調達における諸銀行などからの借入れに対する担保的存在としても大きな役割を果たした⁽¹⁷⁷⁾。

以上の周到な計画と政財界の人脈を巻き込みながら土地獲得のための長い交渉を経て、昭和5年2月1日には東京店復興準備会を設置し、その会長に海外より帰朝して取締役として貢献していた飯田新太郎が就任して本格的に活動を開始し、先述のように同年12月に日本生命との契約に至った⁽¹⁷⁸⁾。翌6(1931)年4月20日には立柱式を挙行し、2年の歳月を経て昭和8(1933)年3月17日に地下3階地上8階建ての建物が竣工した。しかしその間の昭和7(1932)年8月15日に第1回新営業所営業準備が行われ、以後10回にも及ぶ協議が重ねられて、開店準備事務に関する小委員会が設けられた。それに、経済的な「時局対策」を行いつつ両社による建築費の交渉が行われ、大阪南海店の時と同様に什器や設備など着実に開店へ向けての準備が進められた。しかし「大阪南海第二期営業開始ト接近」していたた

めに、店舗の「速成ノ方法ヲ採ラズ」に昭和 8 年 3 月頃の開店を目指して、5 名の「海外視察員」が欧米へ派遣されるなど多くの点を考慮しながら、日本生命館に東京日本橋店が誕生したのであった⁽¹⁷⁹⁾。

表 25 東京日本橋店建築に関わる土地買収一覧

内 容 項 目	金額（買収費用）
金藤買入総額	380,886.00
上記登録税報酬其他	10,322.65
吉田ゑん氏所有家屋、地上権買収額	10,598.02
辰見十吉氏（散髪屋）家屋買収費	15,813.67
林喜作氏、近藤与城氏家屋買収費	24,344.32
柏木小三郎氏家屋買収費	37,790.05
小川敏郎氏家屋買収費	17,911.00
盛家亀次郎氏地上権買収総額	25,000.00
本件土地不動産取得税及府市附加税第 1 期宅地租税	2,510.67
鈴木里一郎氏立退料	3,063.71
龍村平蔵商店立退費	632.90
以上ニ関スル諸雑費	956.31
合 計	529,829.30 円

出所）前掲『高島屋営業史補遺資料』394～395 頁より作成。

②東京店の立地展開と昭和 8 年における高島屋の経営展開の確立

さて、東京日本橋店（以下東京店）は昭和 8（1933）年 3 月 17 日に開店し、店舗公開及び開店の案内状を 5 万通出すなど大々的な宣伝を行い、当日から 27 日まで一般招待客も含めて約 3 万人が来店した⁽¹⁸⁰⁾。この間趣向に富んだ余興を開催し、絵はがきなどを配付して東京店の開設を祝い、初日であった 17 日の午後から旧宮家の殿下並びに妃殿下が多く来店し、専務取締役の飯田直次郎の他、各重役や支配人が店内を案内した⁽¹⁸¹⁾。この旧宮家の来店については、明治期から 3・4 代新七及び飯田家同族会が宮内省との取引関係を作りあげた功績のおかげで、表 26 に掲示したように高島屋の東京店の開店を祝福に旧宮家が来店されたのであり、各宮家が一堂に会して来店したケースはなかった。大阪店と異なって、宮内省や旧宮家との密接な関係が東京店における経営展開の大きな特色となり、以後東京における高島屋のブランド力が高まり、新たな顧客も増加していった。なお、顧客獲得の背景には、昭和 7 年 12 月 24 日に東京地下鉄道によって現在の地下鉄銀座線（日本橋駅）が開設されたことがあった。つまり、大阪南海店と同様にターミナル的・立地的要素を考えていたのであり、昭和 6（1931）年 5 月頃から取締役会にて「東京新営業所ト地下鉄ノ連絡ニ関スル件（中略）連絡ニヨル負担金ノタメニコレヲ分担」とあるように議論され承認となり、高島屋がその建設費用の一部を負担したことにより、周知の通り平成 11（1999）年までは「白木屋（東

表 26 昭和 8 年 3 月 17 日の東京日本橋店開店招待
会初日における各宮殿下来店一覧

李鍵公妃殿下	李王妃殿下	竹田宮姬宮殿下	竹田宮妃殿下	東久邇宮妃殿下	梨本宮妃殿下	久邇宮大妃殿下	賀陽宮同妃兩殿下	賀陽宮大妃殿下	伏見宮妃殿下
--------	-------	---------	--------	---------	--------	---------	----------	---------	--------

出所) 前掲『高島屋百年史』349頁, 『東京店沿革及各店年表補助』(高島屋史料館所蔵) 16~17頁(「高島屋東京店の沿革」)より作成。

表 27 昭和 8 年 3 月における高島屋東京店の管理組織及び従業員数

役 職		氏 名		役 職		氏 名				
取締役	理事	村松善次郎	刺 繡 部 長	和田久次郎						
総 支 配 人		川 勝 堅 一	写 真・美 粧 部 長	大 岩 鎧 二						
支 配 人		小川竹次郎	外 売 部 長	竹原兵次郎						
同（営業部担当）		小瀬竹松	通信販売部部長	心得 成田貞光						
重 役	附	柴 垣 良	食 堂 部 長	梶 木 三 男						
販 売 本 部 長		柴 本 鍾 吉	奉 仕 部 長	垣 木 数 之 助						
呉 服 部 長		麦 谷 作 松	宣 伝 部 長	木 村 宗 一						
雑 貨 部 長		海 沼 建 次	事 務 本 部 長	石 飛 嘉 一						
家 庭 用 品 部 長		今 中 順 三	経 理 部 長	中 村 行 雄						
洋 服 部 長		柴 山 逸 三 郎	商 品 監 理 部 長	山 本 亀 太 郎						
婦人子供洋装品部長		野 島 勇 治	庶 務 部 長	井 上 勇 治						
食 料 品 部 長		中 川 隆 一	配 給 部 長	酒 井 金 三 郎						
マ ー ケ ッ ト 部 長		和 田 庄 兵 衛	監 視 課 長	横 山 亀 三 郎						
美 術 工 芸 品 部 長		赤 見 栄 治	京 橋 事 務 館 主 任	上 田 孫 輔						
家 具 装 飾 部 監 督		稲 田 千 葉 之 助	秘 書 部 長	高 田 亨						
家具裝飾部長兼官省部長		馬 場 守 一	人 事 課 長	清 水 三 雅						
上役手代	手代	準手代	別席	見習	小店員	監視員	図案員	技術員	女店員	計
13	204	108	18	248	43	39	23	27	1,152	1,875
以上の他に、技工員、配達員、雑役、厨房員で計 448 人雇用										合計
										2,323 人

出所) 前掲『高島屋百年史』355～356頁、『第貳百参拾八回取締役会決議録』(昭和8年2月5日, 高島屋史料館所蔵), 『第貳百参拾九回取締役会決議録』(昭和8年3月7日, 同所蔵)より作成。

備考) 表中の氏名などの表記については史料に準拠して作成した。

急)・高島屋前」と呼称されていた⁽¹⁸²⁾。

開店当時の昭和 8 年 3 月 31 日付の東京店における管理組織と店員数を示した表 27 では、論無く呉服部以外に多くの商品部門が増加していることが判明し、高島屋において部門管理制がすでに完成していたことも読みとれる。ということは、やはりこの巨大な新店舗ができあがって初めてこれらの組織も拡大して完成したものであり、そのためには先に考察したよ

うな立地の条件とその選定を営業販売戦略として十分に考え、敷地の獲得が不可欠であり、言い換えればそれが百貨店の成立過程の始期であった⁽¹⁸³⁾。表27にみられるように、東京店では婦人服部が創設され、正式には翌9（1934）年8月以降子供服部門から独立した。この部門が戦後から現在に至るまで、高島屋のみならず百貨店業の重要な収益部門になっていくのは周知の通りであるが、すでに昭和初期から高島屋でも外国からデザイナーを招聘し、経営展開の支柱にしようとしていた点は重要であろう⁽¹⁸⁴⁾。さらに高島屋の経営展開の柱の1つであった美術部に関しては、昭和8年2月5日の取締役会にて「東京支店新営業所ニ設置スル美術工芸品部ハ新ニ特別会計ニ依リ設置スル」とあり、これ以後は大阪店美術部とともに、以前の南伝馬町店、京橋店に比べてはるかに多くの展覧会を催していった⁽¹⁸⁵⁾。また前述の大阪店では大正後期から旧制専門学校・旧制大学出身者の採用は行っていたが、昭和7（1932）年から翌8年の大阪・東京両店の全館開店にあたって、昭和4（1929）年から同7年にかけてより一層優秀な人材確保を進め、東京帝国大学、東京商科大学、早稲田大学、慶應義塾大学、法政大学、同志社大学などの採用を随時行った。加えて「東京店新営業所竣成開店ノ準備ノート」して「東京店店員寄宿舎」も新設された⁽¹⁸⁶⁾。

このような採用も含め、表27に示したような形で大正8～10年時の6倍にあたる1,875人という膨大な従業員数となった。表23と比較してみると、表27の上席から川勝堅一、小川竹次郎、柴本鐘吉、麦谷作松、海沼健（建）次、柴山逸三郎など多くの社員が大正期から存続しており、これら幹部社員達からなる経営組織の存在も大きく、ここに高島屋東京店でも百貨店として経営発展が可能な体制ができあがった。この後から昭和戦前期にかけて、高島屋大阪店（2店舗）と東京店の売上高拡大によって三越や松坂屋を猛追したが⁽¹⁸⁷⁾、そのためには拙稿で論じてきたように、この時期に百貨店として成立し経営を軌道に乗せるべく巨大な店舗の建設が重要であったのであり、高島屋でも大阪・東京店の開設によってその過程を通してはいたことはもちろんのことであり⁽¹⁸⁸⁾、飯田家同族会が中心となって百貨店化を推進した。その上で、これまで呉服系百貨店の成立過程の検討を行ってきた拙稿では十分触れなかったが、高島屋にみられるようにただ単に巨大な店舗を建設するだけでなく、当時の都市百貨店が経営を展開する中で店舗の立地条件を重要視していた点は注目すべきであろう⁽¹⁸⁹⁾。飯田家同族会を含む高島屋における取締役会でも店舗の立地について何度も議論を繰り返し、土地獲得交渉を展開してきたが、とくに東京店では日本橋にその立地を求めた。三越や白木屋に代表される江戸中期からの老舗大呉服店の本店が立地していた場所であった日本橋は、当時の日本における商業空間の中心地であり、ここに高島屋が巨大な新店舗を開設することで、高島屋が三越や白木屋などと比肩する呉服系百貨店として認められるに至ったのである⁽¹⁹⁰⁾。

これ以後の高島屋経営の躍進を支えた日本橋店の役割については、大阪両支店支配人（表20参照）から表27でもみえる東京店総支配人へと昇進した川勝堅一の著書『日本橋の奇蹟』で述べられている⁽¹⁹¹⁾。この川勝の著書は昭和32（1957）年の刊行であり、その当時日本橋

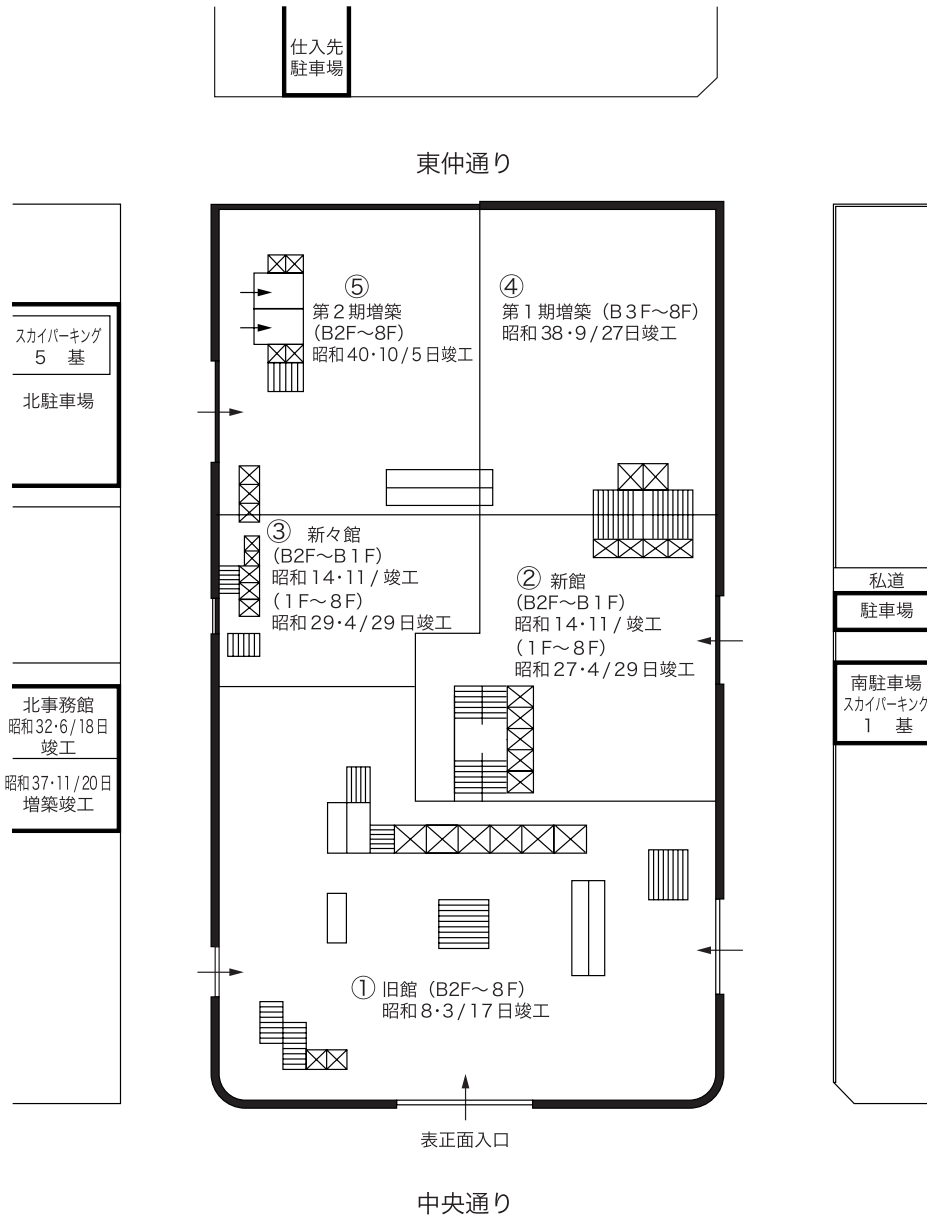


図 10 東京日本橋店建設の発展略図

出所) 前掲『高島屋百三十五年史』324～327 頁より作成 (図に関しては原図の通りにし、備考に関しては筆者で加筆・補正した)。

備考) 図中①旧館とある場所は最初に竣工した本館で、②③④⑤と拡張され、京都、大阪両店にくらべ順序よく増築が行われている。しかし一部には仮建築を取り除き建てた箇所や、ある階のみ改築した所もある。また 1 ブロック全部を店舗としているため道路を隔てて多くの別館を建てている点など独自の発展を示している。

の百貨店が全国百貨店の中心的存在であったことを明記している⁽¹⁹²⁾。高島屋が昭和初期に日本橋店を東京における百貨店経営の拠点とすることで、高島屋が単独日本一の百貨店として発展することが可能となり、今日の地位を築いたのである⁽¹⁹³⁾。川勝が述べているように

三越、白木屋、大丸に比べると呉服店としての歴史は浅いが、それら老舗百貨店を超えるだけのブランドを確立するために、高島屋は東京日本橋へ出店して、その後東京店の経営展開によって追随することに成功し、現在に繋がる極めて大きな役割を果たした⁽¹⁹⁴⁾。そして大阪店と同時期の開店をもくろんだ飯田直次郎の意思決定によって、戦後における高島屋のブランドは不動のものとなり、全国区の百貨店として大きく成長したと結論づけられよう⁽¹⁹⁵⁾。高島屋における部門管理制の成立は、以上のような飯田家同族会を中心とした立地戦略とブランド戦略による百貨店経営の発展において登場してきたと考えるべきものである⁽¹⁹⁶⁾。

この東京店開店の前後に、以降の高島屋経営の発展を予測させる動きが生じた。それが昭和8年2月28日における1,400万円の倍額増資であり、同年1月16日の臨時株主総会において資本増加の決議がなされ、3月からの株主への「増資新株式引受通知」や4月に4代飯田新七の名をもって掲載された新聞記事によって、百貨店としての経営発展を可能にするための経営組織が高島屋において確立したのであった⁽¹⁹⁷⁾。このような株式会社化とさるなる増資化においても飯田家同族会による高島屋の経営発展への意欲と先鞭、なおかつ組織改革が頗る重要な意味を持っていた⁽¹⁹⁸⁾。従来の企業経営史研究において、同族経営をマイナスイメージとして捉えることがしばしばみられたが、今日の高島屋の小売業精神を生み出した源泉として、飯田家一族、なかでも初代の理念を受け継いだ4代新七と、彼らの下で活躍した飯田家の新しい世代の人々による革新的経営が重要な役割を担い続けた事実が明らかとなった⁽¹⁹⁹⁾。

おわりに

高島屋における百貨店化と経営発展について検討してきたが、冒頭の論点を中心に簡潔な形でまとめておこう。

明治期以降の高島屋における経営展開と大正期の高島屋の百貨店化については、その背景として3・4代飯田新七を中心とする飯田家同族会の役割と、同族会を中核とする経営組織の形成にともなうトップマネジメントの強化がみられた⁽²⁰⁰⁾。飯田家一族による積極的な経営を支えた優秀な店員・社員達が各店の経営活動に携わるようになり、株式会社化にともなって部門管理制の一翼を担う昭和初期に百貨店としての経営発展をみせた。高島屋はターミナルデパートとして大阪南海店を中心とする巨大な経営組織を生み出し、大正中期に百貨店として成立していた三越や松坂屋をキャッチアップしながら⁽²⁰¹⁾、昭和戦前期までには日本の代表的な百貨店としての体制を整えていたのである。昭和初期における経営発展は戦後期へと続く高島屋のブランド構築を進め、戦後の躍進を可能にしていた⁽²⁰²⁾。

現在日本を代表する老舗百貨店として認識されている高島屋の伝統が昭和戦前期に形成され、その基礎を確立したのである。高島屋は三越や松坂屋と並んで、昭和初期までに東京、大阪を中心とする多店舗体制を確立したが、そのあり方については先の2社とは大きく異

なっていた⁽²⁰³⁾。高島屋では飯田家同族会を中心に店舗の立地条件をとくに重要視することで急速に経営を拡大し、大阪南海店が呉服系百貨店として最初にターミナルデパート化へ踏み出したことは特筆すべきである⁽²⁰⁴⁾。さらに高島屋を全国的な知名度を持つ百貨店へと成長させた要因として、貿易業と積極的に関わりながら明治期における東京への進出に続き、昭和期以降の日本橋店を中核とする高級品販売を前面に押し出す戦略をとったことがあげられる。日本の商業空間の中心地であった日本橋へ高島屋が進出することで、戦後以降にかけて東京の富裕層獲得が高島屋のコーポレートブランド力を認識し、現在単独グループの百貨店としては三越を追い抜く形となって高く評価されるに至ったのである⁽²⁰⁵⁾。

明治期から昭和期へと高島屋の経営をリードした飯田家では、それぞれの時期に必要な経営方法を模索し、経営のみに邁進して他の呉服店や百貨店とは違う独自の経営展開を遂行することによって、高島屋の経営発展を導き、決して小売業経営の原点を忘れることはなく、むしろ呉服店経営のノウハウを遺憾なく発揮し続けた。良い商品を顧客へ安価に販売する顧客第一主義の小売業の精神を重視することで高島屋のブランドはより幅広い層を受け入れ、現在のあらゆる小売業経営の経営理念の礎として連綿と受け継がれる営業方針が維持されたのは注目に値しよう⁽²⁰⁶⁾。飯田家では株式会社・百貨店化や多事業・多店舗化を通じて高度な経営組織を作りあげ、高島屋ブランドを形成しながら急速に経営規模を拡大し、呉服系百貨店として今日みられる高島屋の信頼を築くことができたのである⁽²⁰⁷⁾。

従来の三越を事例とするデパートメントストアに関する研究では、日本における百貨店化の動きについて十分説明できない部分がある。すなわち、個人経営から株式会社へと経営組織を進化させ、さらに百貨店経営を軌道に乗せるための新たな取り組みについて検討を加えることで、同族経営を基本とする呉服系百貨店の成立が明らかとなるのであり、高島屋の経営発展はその代表的事例として位置づけることができる⁽²⁰⁸⁾。呉服系百貨店において重視された外商部門とターミナルデパートに代表される大衆向けの営業販売が統合される形で日本の百貨店は力強い発展をみせたと考えられるのである⁽²⁰⁹⁾。

以上の分析によって明らかなのは、昭和戦前期に確立した百貨店経営のプロセスとは如何なる経営史的意義を有していたのかという大きな問題に対する答えが、高島屋の検討によって解説できるという点であろう。百貨店経営の成立過程とは、個人経営から株式会社化によって最終的には百貨店が経営組織化することであるが、そこに至るまでは核となる創業者あるいはその一族経営者の役割分担と意思決定による経営理念、営業方針や経営戦略が大変重要であったことが判明した。この点について、本稿では昭和戦前期から代表的な百貨店であった高島屋の経営発展について、飯田家同族によるリーダーシップと高度な経営組織の形成に着目しながら詳細に跡づけてきた。それが戦後期以降昭和 62 (1987) 年まで長きにわたり続く飯田家体制を念頭に、呉服系百貨店の経営革新を考察することで、戦後に至る小売業の経営理念に関してもアプローチが可能であることが確認できた⁽²¹⁰⁾。

今後も引き続き検討し、明らかにしなければならない課題も山積していると言える。例え

ば、昭和戦前期における創業経営者の経営理念がどのように戦後期へと受け継がれていったかという問題に始まり、百貨店経営においてみられた複雑な経営組織と一族以外の経営者の登場が、戦後の百貨店経営へと如何ように引き継がれたのかといった問題にまで論究すべき問いは未だ明らかにされていないのである。これらの解明を通じて、戦後大阪と東京を中心に飛躍的な発展を遂げた百貨店の経営動向についてアプローチすることが可能となり、戦後期以降高度成長期に新たな事業展開をみせる百貨店の経営戦略についても歴史的に評価ができると思われる。今日における単独グループ日本一の売上高を誇り、老舗百貨店としての強力なブランド力を築いた高島屋の経営発展について、さらに長期的スパンから歴史・経済地理学的手法を駆使しながら、分析を試みることを次の研究課題としたいと考えるものである⁽²¹¹⁾。

註

- (116) これまでの註記で掲げた『取締役会（議）決議録』及び前掲『高島屋営業史補遺資料』、前掲『高島屋百年史』を参照。
- (117) 大正 8 年の株式会社化以降昭和初期にかけての店員（社員）の活躍については、「細原和一」，「川勝堅一」（前掲『役員経歴詳記』）などに代表され、例えば『大阪高島屋四十年史』（大阪高島屋本部，1937 年）の「四十年回顧座談会（大阪店回顧座談会）93～189 頁の記述が参考となる。
- (118) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」283～284 頁を参照。
- (119) 昭和戦前期までの百貨店店舗の立地選定の重要性については、末田前掲「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」97～142 頁，同「昭和初期における百貨店業の形成と立地展開」1～21 頁などを参照。
- (120) 末田前掲「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」113～135 頁を参照。
- (121) 『昭和二年八月度支配人会議決議録』（昭和 2 年 9 月 4 日，高島屋史料館所蔵。以下記載の支配人会議決議録もすべて同館所蔵である），『昭和二年九月度支配人会議決議録』（昭和 2 年 9 月 22 日），前掲『高島屋営業史補遺資料』359～360 頁。
- (122) 『第百六十四回取締役会議決議録』（昭和 3 年 5 月 11 日），『第百六十五回取締役会議決議録』（昭和 3 年 6 月 8 日），『第百六十六回取締役会議決議録』（昭和 3 年 7 月 8 日），前掲『高島屋営業史補遺資料』396～408 頁。
- (123) 『昭和二年下期 第拾七期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』，『第百五十七回取締役会議決議録』（昭和 3 年 1 月 29 日），『第百五十八回取締役会議決議録』（昭和 7 年 4 月 25 日），前掲『高島屋百年史』300 頁。
- (124) 『臨時取締役会議決議録』（大正 15 年 9 月 2 日），『第百二十九回取締役会議決議録』（大正 15 年 10 月 10 日），『第百三十二回取締役会議決議録』（大正 15 年 11 月 25 日），前掲『第百六十五回取締役会議決議録』，前掲『第百六十六回取締役会議決議録』，『第百七十四回取締役会議決議録』（昭和 4 年 1 月 22 日），『第百七十六回取締役会議決議録』（昭和 4 年 3 月 9 日），『第百八十六回取締役会議決議録』（昭和 4 年 9 月 11 日），『臨時取締役会議決議録』（昭和 4 年 9 月 28 日），前掲『高島屋百年史』289・305～308 頁。
- (125) 前掲『高島屋百五十年史』132 頁。この大正末期から昭和初期の飯田家同族会において経営陣が交代する中，高島屋では百貨店としての経営組織並びに部門管理体制を整えるために，昭和 2 年に入って京都，

- 大阪, 東京各店の月毎の「営業成績及予想」の「研究」を開始し, さらに各店月別の「商品仕入ノ方針」・「商品ノ種類・程度・数量・品質」, 「催物」を通じた各店の協調, 「営業費ノ予算超過防止」, 商品の「消化」状況や随時「店員採用」・「養成」, そして昭和2年3月に金融恐慌の影響を受けて「金融」や「銀行」さらには「取引先」との関係などの「研究」を急速に展開し始めていた。これらの百貨店としての体制作りが, この後の南海店や東京店の開店にとって大きな役目を果たしたと思われる。この点に関しては『昭和二年一月度支配人会議決議録』(昭和2年1月22日), 『昭和二年二月度支配人会議決議録』(昭和2年3月5日), 『昭和二年三月度支配人会議決議録』(昭和2年3月20日), 『昭和二年四月度支配人会議決議録』(昭和2年4月22日)や, それ以降同年12月までの『支配人会議決議録』を参照。
- (126) 前掲『第百六十四回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十五回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十六回取締役会議決議録』, 『第百六十七回取締役会議決議録』(昭和3年7月25日), 『第百六十八回取締役会議決議録』(昭和3年8月8日), 前掲『高島屋営業史補遺資料』396～408頁。
- (127) 『第百八十七回取締役会議決議録』(昭和4年10月11日), 『第百九十三回取締役会議決議録』(昭和5年4月21日), 前掲『高島屋営業史補遺資料』397～398頁, 前掲『高島屋百五十年史』105～107頁。
- (128) 末田前掲「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」103～135頁, 同「日本における百貨店の成立過程」273～274頁及び註(126)を参照。
- (129) 註(126)の『取締役会議決議録』と前掲『高島屋営業史補遺資料』203～追1・396～408頁, 前掲『高島屋百五十年史』105頁を参照。しかし以下の表28(以下, 註に記載している表29から表37までは本論文の内容の参考のための表として付した)に示されているように, 南海ビルディングの賃貸借料が非常に高額であったにもかかわらず, 決断に至ったことは飯田直次郎の経営者としての手腕によるものであろう(前掲『高島屋営業史補遺資料』407～408頁)。

表 28 大阪南海店より届いた賃借料の申込書

全館完成後	坪	坪1ヶ月	1ヶ年
内契約済坪数	4,000	10.20	489,600
追加坪数(ビルダング)	1,500	8.00	144,000
同(構内高架下)	300	3.50	12,600
計			646,200
その他追加希望の分			
正面玄関脇喫茶店用	68	40.00	32,640
1階階段脇売店用	15	30.00	5,400
計			38,040
合 計			684,240
第1期完成後	坪	坪1ヶ月	1ヶ年
地下室食堂及び料理場	380	6.00	27,360
2階及び6階東半	1,000	6.00	72,000
1階玄関脇喫茶店用	68	30.00 円	24,480
計			123,840 円

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』407～408頁より作成。

備考) 表中の表記については史料に準拠して作成した。

- (130) 前掲『第百六十六回取締役会議決議録』、『第百七十一回取締役会議決議録』（昭和3年10月8日）、前掲『第百七十四回取締役会議決議録』などに飯田家一族以外の社員達の活動がうかがえる。それ以外に、昭和期に入ってから『取締役会議決議録』のすべてが参考となる。
- (131) 藤岡前掲書、43～64頁。藤岡氏が主張する高島屋の百貨店化に対する4代新七と飯田家同族会の若い世代との対立は、創業者一族内の世代交代と考えるのが妥当であり、飯田家同族会内部での意思統一によって百貨店化のために経営組織・部門管理制の整備が社員達によって進められたと考えることが大切であると思われる。例えば前掲『高島屋百五十年史』96頁にも大正8年の株式会社化による百貨店化については飯田直次郎氏による推進計画と書かれており、大枠としては飯田家同族会が主導する経営戦略と考えるべきであろう。松坂屋の百貨店化でも同様に一族及び番頭内での対立が生じているが、若い世代の意見が認められて明治43年2月に株式会社化による百貨店化が開始されている（末田前掲「明治後期・大正期における松坂屋の成立過程」90～96頁）。
- (132) ここで最も重要な点は、誰がこのターミナルデパート化による高島屋のより一層の大衆的百貨店化を決断したかであり、この決断を下した人物こそが、この後の高島屋の経営発展を左右したことになり、飯田家同族会の動向をみなければ、高島屋の百貨店化を論じることは難しいと思われる。つまり、この南海ビルディングの獲得があつて初めて、藤岡氏が主張する部門管理制を確立・発展させることが可能であると考えられる。しかし藤岡氏は、残念ながらこの点においてもあまり着眼されておらず、また藤岡氏の研究は、第1次史料を使用した史的研究と述べているが、経済的背景などの外部的要因に引き続き、経営の内部的要因も見落としている点では史的研究を理解しているとはいいがたい一面もあると言わざるをえない。またさらに、藤岡氏以外の商業・流通論関係者による百貨店史研究が最近数多く見受けられ、第1次史料を活用したと書かれているが、果たしてそれが第1次史料を正確に分析した歴史的の研究と言えるかどうか疑問もあり、もちろんそれを活用しただけでは歴史学的研究とは言えないことも理解して史的研究を進めなければならないであろう。
- (133) 前掲『第百六十七回取締役会議決議録』、前掲『第百七十六回取締役会議決議録』、『第百七十八回取締役会議決議録』（昭和4年4月12日）、前掲『第百八十七回取締役会議決議録』、『臨時取締役会議決議録』（昭和5年3月12日）、前掲『第百九十三回取締役会議決議録』、『第百九十五回取締役会議決議録』（昭和5年6月24日）、『第百九十六回取締役会議決議録』（昭和5年8月14日）、『第百九十七回取締役会議決議録』（昭和5年9月10日）、『第百九十八回取締役会議決議録』（昭和5年9月27日）、『第百九十九回取締役会議決議録』（昭和5年10月31日）、『建物賃貸借契約証書』（昭和5年12月1日、高島屋史料館所蔵）、『第貳百回取締役会議決議録』（昭和5年12月21日）、『昭和五年下期 第貳拾参期営業報告書 株式会社高島屋』、前掲『高島屋百年史』308・317～320頁、『南海電気鉄道百年史』（南海電気鉄道株式会社、1985年）214～217頁。
- (134) 『第百八十五回取締役会議決議録』（昭和4年8月22日）、前掲『第貳百回取締役会議決議録』、『第二回業務刷新審議会題目並ニ参考資料』（高島屋本店調査本部、1930年）、前掲『高島屋百年史』308～309頁。
- (135) 『第百六十一回取締役会議決議録』（昭和3年3月23日）、『第百六十二回取締役会議決議録』（昭和3年4月8日）、『第百六十三回取締役会議決議録』（昭和3年4月23日）、前掲『第百六十四回取締役会議決議録』、『第百六十九回取締役会議決議録』（昭和3年9月8日）、『第百七十回取締役会議決議録』（昭和3年9月23日）、前掲『第百七十一回取締役会議決議録』、前掲『第百七十四回取締役会議決議録』、『第百七十五回取締役会議決議録』（昭和4年2月12日）、『第百七十九回取締役会議決議録』（昭和4年4月24日）、『第百九十四回取締役会議決議録』（昭和5年5月17日）、前掲『第百九十九回取締役会議決議録』、『第貳百壱回取締役会議決議録』（昭和6年1月26日）、『第貳百七回取締役会議決議録』（昭和

表 29 高島屋における第 1 回増資計画途中経過

当社払込徴収と増資の予定	
新株第 3 回払込徴収 昭和 5 年 10 月, 11 月頃	1,000,000 円 南海第 1 期工事竣成営業開始の準備用及び什器その他に充当の見込, 余分借入金の一部一時返金
新株第 4 回払込徴収 昭和 6 年 10 月, 11 月頃	1,000,000 円 南海第 2 期全部竣成営業開始の準備用什器その他に充当, 東京店開店準備用什器及び設備に充当の見込
増 資 8,000,000 円として (総資本金 15,000,000 円となる) うち 4 分の 1 徴収 (払込旧株共 9,000,000 円) 昭和 7 年 3 月, 4 月頃	2,000,000 円 南海, 東京の両店流動資本及び京都新営業所設備, 什器及び流動資本に充当の見込
合名会社及び同族持株払込及び増資との関係	
新株約 30,300 株 昭和 5 年 10 月頃	4 分の 1 払込, 約 380,000 円 (支)
同 昭和 6 年 10 月頃	4 分の 1 払込, 約 380,000 円 (支)
旧株 34,000 株のうち, 分譲 25,000 株としてこの価額額面とするときは	1,250,000 円 (収)
増資の際差引旧 9,000 株と, 新の払込済 30,300 株との合計 39,300 株と同数の増資新株お引受の場合は	第 1 回 (4 分の 1 払込), 約 490,000 円 (支) 第 2 回 払込見込, 約 490,000 円 (支)
払込用資金の収支	
新株 2 回の払込金 増資後の払込金 引受新株 2 回分	合計 1,740,000 円
準備資金 同 金	1,250,000 円旧株の分譲 現在お預かり金と今後昭和 7 年上期迄の 5 期間配当の半分預かりとして計 473,000 円 合計 1,723,000 円
合名会社及び同族の持株の権利数	旧 39,300 株, 新 39,300 株 合計 78,600 株 増資後は総株数 300,000 株となるも 4 分の 1 以上となる訳なり
増資及び払込の準備として (合名会社持株譲渡の件につき決定を要する要項)	
一. 譲渡株数の限定, 一. 譲渡価額の予定, 一. 譲渡の時期の予定, 一. 大口肩代りの方法に依るかの点, 一. 小口譲渡の方法に依るかの点, 一. 一時他の名義に書換を要すること	

出所)『第百九十四回取締役会議決議録』(昭和 5 年 5 月 17 日, 高島屋史料館所蔵)より作成。

備考) 表中の表記については史料に準拠して作成した。

- 6 年 4 月 27 日),『第貳百拾参回取締役会決議録』(昭和 6 年 8 月 8 日),『第貳百参拾八回取締役会決議録』(昭和 8 年 2 月 5 日),『第貳拾貳回定時株主総会招集通知書』(昭和 5 年 9 月 14 日, 高島屋史料館所蔵), 前掲『建物賃貸借契約証書』, 前掲『第貳拾参期営業報告書』, 前掲『高島屋百年史』317 頁。
- (136) 『株式会社高島屋の現在及び将来』(1933 年, 高島屋史料館所蔵) 1 ~ 17 頁を参照。
- (137) 川勝堅一『「高島屋十銭二十銭ストア」に就いて』(小売業改善資料第 17 号, 商工省商務局, 1936 年), 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」280 ~ 282 頁。
- (138) 『第貳百参回取締役会決議録』(昭和 6 年 2 月 24 日), 前掲『第貳拾参期営業報告書』, 『昭和六年上期 第貳拾四期営業報告書 株式会社高島屋』。
- (139) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」280 頁, 同「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」113 ~ 137 頁を参照。
- (140) 『第貳百六回取締役会決議録』(昭和 6 年 4 月 9 日), 川勝前掲『「高島屋十銭二十銭ストア」に就いて』4 ~ 5 頁, 前掲『高島屋百年史』321 ~ 327 頁。
- (141) 前掲『第貳拾参期営業報告書』, 前掲『株式会社高島屋の現在及び将来』2 ~ 7 頁, 川勝前掲『「高島屋十銭二十銭ストア」に就いて』2 ~ 4 頁。
- (142) 前掲『第貳拾参期営業報告書』, 前掲『第貳拾四期営業報告書』, 『昭和六年下期 第貳拾五期営業報告書 株式会社高島屋』, 『昭和七年上期 第貳拾六期営業報告書 株式会社高島屋』, 前掲『株式会社高島屋の現在及び将来』2 ~ 7 頁, 川勝前掲『「高島屋十銭二十銭ストア」に就いて』2 ~ 4 頁。
- (143) 前掲『第貳百貳拾四回取締役会決議録』, 『第貳百貳拾六回取締役会決議録』(昭和 7 年 5 月 26 日), 『第貳百貳拾七回取締役会決議録』(昭和 7 年 6 月 10 日), 『第貳百貳拾八回取締役会決議録』(昭和 7 年 6 月 25 日), 『第貳百貳拾九回取締役会決議録』(昭和 7 年 7 月 25 日), 前掲『第貳拾六期営業報告書』, 『昭和七年下期 第貳拾七期営業報告書 株式会社高島屋』, 前掲『高島屋百年史』331 ~ 341 頁。
- (144) 前掲『第貳百貳拾九回取締役会決議録』, 前掲『高島屋百年史』337 ~ 338 頁, 前掲『高島屋百五十年史』114 頁, 前掲『高島屋発展史』98 ~ 104 頁, 前掲『高島屋の経営』53 ~ 55 頁。
- (145) 前掲『第百九十三回取締役会決議録』, 前掲『第百九十五回取締役会決議録』, 前掲『第百九十八回取締役会決議録』, 前掲『第貳百回取締役会決議録』, 前掲『第貳百貳拾六回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾八回取締役会決議録』, 『昭和八年上期 第貳拾八期営業報告書 株式会社高島屋』, 前掲『高島屋百年史』338・347 頁, 前掲「細原和一」, 前掲「川勝堅一」, 「倉橋友四郎」, 「大谷友之進」(前掲『役員経歴詳記』)。
- (146) 前掲『第百八十七回取締役会決議録』, 『第貳百拾九回取締役会決議録』(昭和 7 年 1 月 14 日), 『第貳百貳拾回取締役会決議録』(昭和 7 年 2 月 9 日), 前掲『第貳拾五期営業報告書』, 前掲『第貳拾六期営業報告書』, 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」278 ~ 281 頁, 『昭和七年度下半期大阪両支店営業方針について』3 ~ 6 頁(大阪両支店本部, 1932 年, 高島屋史料館所蔵)。
- (147) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」278 ~ 284 頁, 前掲『昭和七年度下半期大阪両支店営業方針について』3 ~ 6 頁。
- (148) 『第百八十回取締役会決議録』(昭和 4 年 5 月 27 日), 『第百八十二回取締役会決議録』(昭和 4 年 7 月 2 日), 『第百八十八回取締役会決議録』(昭和 4 年 11 月 12 日), 『第百八十九回取締役会決議録』(昭和 4 年 12 月 14 日), 『第百九十回取締役会決議録』(昭和 4 年 12 月 30 日), 『第百九十一回取締役会決議録』(昭和 5 年 1 月 31 日), 前掲『臨時取締役会決議録』(昭和 5 年 3 月 12 日), 前掲『第百九十五回取締役会決議録』, 前掲『第百九十六回取締役会決議録』, 前掲『第百九十九回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参回取締役会決議録』, 『第貳百四回取締役会決議録』(昭和 6 年 3 月 11 日), 前掲『第貳百六回取締役会決議録』, 『第貳百八回取締役会決議録』(昭和 6 年 5 月 9 日), 『第貳百貳拾

表 30 当店にて負担すべき資金見積の基礎としての設備及び什器概算見積

設 備	金 額
貴賓, 休憩, 特別室装飾費	14,000 円
商品券売場案内所設備費	6,000 円
窓飾特別設備費	18,000 円
電灯器具電飾費	25,000 円
扇風機電熱設備費	5,000 円
電話交換機具費(本局電話は従来のまま見込)	18,000 円
食費 2 ヶ所設備費	12,000 円
店員更衣室食堂設備費	7,000 円
店内看板掲示費	3,000 円
写真撮影室設備費	5,000 円
美粧理髪室設備費	7,000 円
信号電鈴設備費	2,000 円
合 計	122,000 円
什 器	金 額
売場用陳列ケース商品台	250,000 円
休憩室, 特別室什器	7,000 円
電気時計設備	3,500 円
食堂用什器	8,500 円
事務室用諸什器	9,000 円
店内諸什器	17,000 円
陳列用諸什器	7,000 円
雑器具	10,000 円
レジスター 25 台	58,000 円
合 計	370,000 円
設備什器総合計 492,000 円, うち現在の什器流用のもの 42,000 円, 差引 450,000 円	
商品常備額	金 額
元価 (以下内訳)	2,000,000 円
手形仕入平均発行額	1,200,000 円
委託商品額	150,000 円
仕入先平均未払額	200,000 円
差引所要資金	450,000 円
総計所要資金 900,000 円 (= 450,000 + 450,000 : 上記の金額の合計)	
賃借店舗敷金 3 ヶ月 90,000 円	
総合計 990,000 円	

営業目論見概算（半ヶ年）			
売上予想及利率商品利益高			
部 門	売 上	売上に対する利率	
主要部	6,800,000 円	1.65	1,122,000 円
装飾部	800,000 円	1.75	140,000 円
御用部	100,000 円	1.80	18,000 円
売上合計		7,700,000 円	
商品利益合計		1,280,000 円	
雑収入		20,000 円	
合 計		1,300,000 円（総売上に対し 1 割 6 分 8 厘）	
営業費及負担経費			
部 門	普通営業費	売上に対し	
主要部	782,000 円	1.15	
装飾部	72,000 円	0.90	
御用部	7,000 円	0.70	
合 計	861,000 円		
店舗賃借料（乙）		177,000 円	
店員賞与引当		60,000 円	
納税引当及本店費		50,000 円	
固定資金及臨時借入金に対する利子		35,000 円	
再合計		1,183,000 円 （総売上に対し 1 割 5 分 3 厘）	
差引純利益 117,000 円 資本金 1,340,000 に対し年 1 割 7 分強に当る			

出所）『臨時協議会記録（於京都元締）』（昭和5年7月30日，高島屋史料館所蔵）より作成。

備考）表中の表記については史料に準拠して作成した。

四回取締役会決議録』の他に，この時期は毎回取締役会で什器・設備の購入申請が行われており，それだけ近代的店舗にとってその付属たる新什器や諸設備が重要であり，百貨店の成立にとって欠かせない要素であった。とくに南海店の成立にあたっては表30・31に示す通り膨大なコストを要していた。前掲『第貳拾六期営業報告書』，前掲『昭和七年度下半期大阪両支店営業方針について』7～9頁，川勝前掲『「高島屋十銭二十銭ストア」に就いて』2～4頁，前掲『株式会社高島屋の現在及び将来』3～7頁，前掲『高島屋百年史』334～335頁なども参照。

(149) 『第貳百貳回取締役会決議録』（昭和6年2月9日），前掲以降『第貳百貳拾七回取締役会決議録』，前掲『昭和七年度下半期大阪両支店営業方針について』7～9頁。

(150) 前掲『第貳百貳回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾七回取締役会決議録』，前掲『昭和七年度下半期大阪両支店営業方針について』10～14頁。

(151) 日本における百貨店の外商部による営業展開については，百貨店（史）研究の大きな課題であると考え

表 31 昭和 7 年 6 月の大阪南海店における諸設備什器の購入品及び金額一覧

第 2 回諸什器設備購買総額	176,571.35 円
但地階以上 7 階迄各売場陳列ケース売場台商品棚及応接室、休憩室、余興場、美粧部、写真部等諸設備及什器	
第 3 回諸什器設備購買総額	191,740.71 円
但食堂、家具、設備、什器、電気時計、信号、電話、配線、各売場上置諸什器、看板、写真部、美粧部、備品及屋上諸設備	
第 4 回諸什器設備購買総額	10,429.85 円
但事務室用及商品倉庫棚、事務室間仕切、其他備品	

出所)『第貳百貳拾七回取締役会決議録』(昭和 7 年 6 月 10 日、高島屋史料館所蔵)より作成。
備考)表中の表記については史料に準拠して作成した。

える。これまでの拙稿(例えば前掲「日本における百貨店生成史研究序説」110 頁を参照)においても部分的に触れてきたが、出張販売も含めた店外販売は江戸期からの販売方法を受け継ぎながら現在まで発展してきた欧米の百貨店ではみられない日本独特の営業方法であり、さらに従来までこの問題に絞って研究がなされてきていないため、今後日本の百貨店経営の実態を明らかにするためにも必須の検討事項であると述べておきたい。

(152) 末田前掲「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」129～133 頁。

(153) 『第貳百拾六回取締役会決議録』(昭和 6 年 10 月 26 日), 『第貳百貳拾壱回取締役会決議録』(昭和 7 年 3 月 4 日), 『第貳百貳拾参回取締役会決議録』(昭和 7 年 4 月 9 日), 前掲『第貳百貳拾七回取締役会決議録』, 『第貳百参拾五回取締役会決議録』(昭和 7 年 12 月 7 日), 『第貳百参拾六回取締役会決議録』(昭和 7 年 12 月 28 日), 『第貳百四拾五回取締役会決議録』(昭和 8 年 8 月 28 日), 前掲『昭和七年度下半期大阪両支店営業方針について』10～18 頁, 前掲『高島屋百五十年史』115 頁。他に前掲『第貳百貳回取締役会決議録』を参照。また前掲『第貳百貳拾七回取締役会決議録』に「南海店全館開業営業方針及諸準備ニ関スル件」として詳しく載せられている。

(154) 末田前掲「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」11 頁の図 3 を参照。「南海店ノ営業方針ハ営業面積ヨリ見ルモ完備セル百貨店トシテ凡ユル商品種類ヲ網羅シテ同業店ト拮抗スルコトヲ要スルモ時節柄高級品ニ偏スルコトナク嶄新ニシテ実用的ナル商品ヲ主体トシ最高ヨリ最低迄良イ品揃ヒヲ完備シタルモノトシテ廻転良好ナルモノニ主カヲ注グ事トシ長堀店ハ従来世評トシテ高級品ニ傾ケルガ如ク見ラル、モ事実ハ近來大ニ大衆の経営ヲナシツ、アル訳ニシテ此際南海店ニ対シテ長堀店ハ趣味的高级品ニカヲ注グヲ可トスル説アルモ今日ノ状況ヨリ云ヘバ高級ニ傾ク事ハ経営上一層困難ナラシメル淋シキ店トナル嫌アリ寧ロ現在ヨリモ幾分レベルヲ引下グルトモ大衆ニ呼ビ掛ケ一面外壳、地方通信販売ニカヲ注ギテ従来ト売上ヲ低下セシメザル方針ヲ取りタシト詳細ニ亘リ飯田専務ヨリ提案アリ最モ妥当ナル営業方針トシテ全員賛成可決セリ」(前掲『第貳百貳拾七回取締役会決議録』)とある。

(155) 『営業費考査抄録 第壹輯 昭和六年度』(高島屋本店内臨時営業費考査委員会事務所, 1931 年, 高島屋史料館所蔵), 『営業費考査抄録 第貳輯 昭和七年度』(同, 1932 年, 同所蔵)を参照。

(156) 前掲『第百九十三回取締役会決議録』, 『第貳百貳拾貳回取締役会決議録』(昭和 7 年 3 月 28 日), 『第

- 式百参拾七回取締役会決議録』（昭和8年1月14日）、『第式百四拾貳回取締役会決議録』（昭和8年5月18日）、『第式百四拾参回取締役会決議録』（昭和8年6月17日）、『第式百四拾四回取締役会決議録』（昭和8年7月18日）、前掲『第式百貳回取締役会決議録』、前掲『第式百拾九回取締役会決議録』、前掲『第式百貳拾九回取締役会決議録』、末田前掲「日本における百貨店の成立過程」268・275～276頁、同「大正・昭和期における伝統呉服商の百貨店化」161頁、同「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」126～129頁。
- (157) 『臨時協議会記録』（昭和5年7月30日、高島屋史料館所蔵）、『進出計画目論見書』（昭和5年、高島屋史料館所蔵）、前掲『株式会社高島屋の現在及び将来』1～22頁。
- (158) 大阪両店の経営展開については、これまで註記で掲げてきた史料の他に『昭和拾壹年下期 南海店商品催予定実施対照表 南海店営業部』（高島屋史料館所蔵）、『大阪高島屋展覧会一覧表 大正十一年一昭和三十六年 高島屋宣伝部』（同所蔵）。また他の店舗新設に関しては、『第百十五回取締役会決議録』（大正15年2月10日）、前掲『第百八十回取締役会決議録』、前掲『第百八十二回取締役会決議録』、『第百八十一回取締役会決議録』（昭和4年6月19日）、『第百八十三回取締役会決議録』（昭和4年7月16日）、『第百八十四回取締役会決議録』（昭和4年8月6日）、前掲『第百九十三回取締役会決議録』、前掲『第百九十四回取締役会決議録』、前掲『臨時協議会記録』（昭和5年7月30日）、前掲『第百九十六回取締役会決議録』、前掲『第百九十八回取締役会決議録』、前掲『第式百拾参回取締役会決議録』、『第式百拾八回取締役会決議録』（昭和6年12月19日）、前掲『第式百拾九回取締役会決議録』、前掲『第式百貳拾壹回取締役会決議録』、前掲『第式百貳拾貳回取締役会決議録』、前掲『第式百貳拾参回取締役会決議録』、『第式百貳拾五回取締役会決議録』（昭和7年5月10日）、前掲『第式百貳拾六回取締役会決議録』、前掲『第式百四拾四回取締役会決議録』、『第式百四拾八回取締役会決議録』（昭和8年11月28日）、『第式百五拾貳回取締役会決議録』（昭和9年3月10日）などの取締役会議史料と、前掲『高島屋百五十年史』106～107・120～121頁などを参照。
- (159) 全国の百貨店の中における現在の高島屋大阪（南海）店の売上高の位置づけに関しては、株式会社ストアーズ社の『百貨店調査年鑑』2005年～2007年度版が最も参考となる。
- (160) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」265～273頁、同「大正・昭和初期における新興百貨店の生成」112～135頁、同「日本における百貨店生成史研究序説」86～94頁を参照。また大戦景気の物価騰貴については、中村前掲『明治大正期の経済』125頁、中村隆英『日本経済—その成長と経済（第3版）』（東京大学出版会、1993年）95～97頁などを参照。
- (161) 前掲『第貳期営業報告書』、前掲『高島屋百年史』252～253頁、前掲『高島屋百五十年史』97頁。
- (162) 『第十六回取締役会決議録』（大正9年6月8日）、前掲『第二十八回取締役会決議録』、『第三十四回取締役会決議録』（大正10年7月29日）、『第八十六回取締役会決議録』（大正13年9月25日）。
- (163) 前掲『臨時取締役会決議録』（大正12年9月7日）、前掲『第六十四回取締役会決議録』、前掲『第六十六回取締役会決議録』、前掲『第六十七回取締役会決議録』、前掲『第六十八回取締役会決議録』、前掲『第六十九回取締役会決議録』、前掲『第七十三回取締役会決議録』、前掲『第七十四回取締役会決議録』、前掲『臨時取締役会決議録』（大正13年3月2日）、前掲『第七十五回取締役会決議録』、前掲『第七十六回取締役会決議録』、前掲『第七十八回取締役会決議録』、前掲『高島屋百年史』272～278・280～281頁。
- (164) 前掲『第六十六回取締役会決議録』、前掲『第七十七回取締役会決議録』、前掲『高島屋百年史』278～279頁。
- (165) 『第百十一回取締役会決議録』（大正14年11月25日）、『第百十二回取締役会決議録』（大正14年12月10日）、『第百十三回取締役会決議録』（大正14年12月25日）、『第百十四回取締役会決議録』

- 議録』(大正 15 年 1 月 19 日),『第百三十一回取締役会議決議録』(大正 15 年 11 月 10 日), 前掲『第百三十二回取締役会議決議録』, 前掲『高島屋百年史』280～282・291～293 頁,『昭和二年上期 第拾六期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』, 前掲『第拾七期営業報告書』, 前掲『高島屋百五十年史』104～105 頁。
- (166) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」265～284 頁, 同「大正・昭和初期における新興百貨店の生成」112～135 頁, 同「明治後期・大正期における松坂屋の成立過程」87～108 頁, 同「明治後期における百貨店創業期の営業展開」108～127 頁を参照。
- (167) 前掲『第貳百回取締役会議決議録』,『賃貸借予約証』(昭和 5 年 12 月 26 日, 高島屋史料館所蔵),『契約書』(同年同月同日, 同所蔵),『土地売買契約書』(昭和 6 年 1 月 13 日, 同所蔵)。
- (168) 前掲『第百十一回取締役会議決議録』, 前掲『第百十二回取締役会議決議録』, 前掲『第百十三回取締役会議決議録』, 前掲『第百三十二回取締役会議決議録』, 前掲『第貳百拾九回取締役会決議録』。
- (169) 前掲『高島屋営業史補遺資料』382～383 頁, 前掲『高島屋百五十年史』100 頁。
- (170)『第五十六回取締役会決議録』(大正 12 年 2 月 20 日),『第五十七回取締役会決議録』(大正 12 年 3 月 12 日), 前掲『高島屋営業史補遺資料』383～385 頁。
- (171)『臨時取締役会議決議録』(大正 12 年 5 月 7 日), 前掲『高島屋営業史補遺資料』385～386 頁。
- (172) 前掲『第六十九回取締役会決議録』, 前掲『高島屋営業史補遺資料』382～383 頁。
- (173)『第百二回取締役会議決議録』(大正 14 年 6 月 10 日), 前掲『第百二十九回取締役会議決議録』, 前掲『第百三十二回取締役会議決議録』, 前掲『第百十五回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十二回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十三回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十四回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十九回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十一回取締役会議決議録』,『第百七十二回取締役会議決議録』(昭和 3 年 10 月 22 日),『第百七十三回取締役会議決議録』(昭和 3 年 11 月 24 日), 前掲『第百七十五回取締役会議決議録』, 前掲『高島屋営業史補遺資料』388～390 頁。
- (174)『第八十八回取締役会議決議録』(大正 13 年 11 月 29 日),『第八十九回取締役会議決議録』(大正 13 年 12 月 10 日),『第九十四回取締役会議決議録』(大正 14 年 2 月 29 日), 前掲『第百二回取締役会議決議録』,『第百八回取締役会議決議録』(大正 14 年 10 月 10 日), 前掲『第百十三回取締役会議決議録』, 前掲『第百十四回取締役会議決議録』, 前掲『第百十五回取締役会議決議録』,『第百十八回取締役会議決議録』(大正 15 年 4 月 10 日),『第百十九回取締役会議決議録』(大正 15 年 4 月 25 日),『第百二十回取締役会議決議録』(大正 15 年 5 月 10 日),『第百二十一回取締役会議決議録』(大正 15 年 5 月 25 日),『第百二十二回取締役会議決議録』(大正 15 年 6 月 10 日),『第百二十三回取締役会議決議録』(大正 15 年 6 月 25 日),『第百二十四回取締役会議決議録』(大正 15 年 7 月 10 日),『第百二十五回取締役会議決議録』(大正 15 年 7 月 25 日),『第百二十七回取締役会議決議録』(大正 15 年 8 月 25 日), 前掲『第百二十九回取締役会議決議録』,『第百三十回取締役会議決議録』(大正 15 年 10 月 25 日),『第百三十一回取締役会議決議録』(大正 15 年 11 月 10 日), 前掲『第百五十七回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十二回取締役会議決議録』, 前掲『高島屋営業史補遺資料』390 頁, 前掲『高島屋百五十年史』104 頁。
- (175) 伊勢丹の躍進と百貨店化に関しては, 末田前掲「大正・昭和初期における新興百貨店の生成」119～135 頁を参照。
- (176)『第九十六回取締役会議決議録』(大正 14 年 3 月 18 日), 前掲『第百三十一回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十四回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十五回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十六回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十八回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十一回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十五回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十九回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十一回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十二回取締役会議決議録』,

前掲『第百八十三回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十四回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十五回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十六回取締役会議決議録』, 前掲『臨時取締役会議決議録』(昭和 4 年 9 月 28 日), 前掲『第百八十七回取締役会議決議録』, 『覚書』(昭和 4 年 10 月 30 日, 高島屋史料館所蔵), 前掲『第百八十八回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十九回取締役会議決議録』, 前掲『第百九十回取締役会議決議録』, 前掲『第貳百回取締役会議決議録』, 前掲『第貳百八回取締役会決議録』, 『第貳百九回取締役会決議録』(昭和 6 年 5 月 28 日), 前掲『高島屋営業史補遺資料』391 ~ 393 頁, 前掲『高島屋百五十年史』106 頁。また, この時の飯田直次郎の活躍については前掲『高島屋の経営』47 ~ 53 頁や, 『飯田直次郎社長追憶号』(株式会社高島屋, 1952 年) 28 頁の正力松太郎氏の寄稿文中で日本橋への進出の話が掲載されている。

井上より高島屋に対して以下のような提案が出された。

(1) 組織計画

- 一. 飯田家ノ私有物タル如キ状態ハ一同勉メテ速ニ除去スルコト
- 一. 右ノ精神ヲ実現スル為ニ従来ノ重役以外ニ外部ヨリ適当ノ重役ヲ歓迎スルコト
- 一. 飯田家所有地ノ株式ハ希望者アレバ可成多額ニ他ニ売却スルコト
- 一. 本店ノ所在地ハ東京, 大阪ニ於ケル計画遂行上決定スルコト

(2) 事業計画

- 一. 南海営業所ハ遂行スルコト
南海営業所ノ竣工ノ上ハ或ハ長堀ノ営業所ハ処分スルコトアルベシ
- 一. 東京営業所ハ従来ノ計画通り遂行スルコト
- 一. 右ノ計画遂行ノ上ハ京都ノ営業所ノ改築, 移転ニ付テ考慮スルコト
- 一. 全計画ニ対スル精確ナル計算ヲ立テ之レニ要スル資金調達ノ方法ヲ考究スルコト, 即チ増資ノ程度及ビ借入金ノ方法ニ付テ詮議スルコト

(Ⅱ) 前掲『第百二十七回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十二回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十三回取締役会議決議録』, 前掲『第百六十九回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十一回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十八回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十九回取締役会議決議録』, 前掲『第百七十五回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十三回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十四回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十五回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十八回取締役会議決議録』, 前掲『第百八十九回取締役会議決議録』, 前掲『第百九十回取締役会議決議録』, 『第百九十一回取締役会議決議録』(昭和 5 年 1 月 31 日), 前掲『第百九十三回取締役会議決議録』, 前掲『第百九十四回取締役会議決議録』, 前掲『第百九十五回取締役会議決議録』, 前掲『第百九十六回取締役会議決議録』, 前掲『第百九十八回取締役会議決議録』, 前掲『第百九十九回取締役会議決議録』, 前掲『第貳百貳回取締役会議決議録』, 前掲『第貳百参回取締役会決議録』, 『第貳百七回取締役会決議録』(昭和 6 年 4 月 27 日), 前掲『第貳百八回取締役会決議録』, 前掲『第貳百九回取締役会決議録』, 『第貳百拾回取締役会決議録』(昭和 6 年 6 月 11 日), 前掲『第貳百拾参回取締役会決議録』, 前掲『第貳百拾六回取締役会決議録』, 前掲『第貳百拾八回取締役会決議録』, 前掲『第貳百貳拾六回取締役会決議録』, 前掲『第貳百貳拾九回取締役会決議録』, 『第貳百参拾貳回取締役会決議録』(昭和 7 年 9 月 24 日), 前掲『第貳百参拾五回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾六回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾七回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾八回取締役会決議録』, 『第貳百参拾九回取締役会決議録』(昭和 8 年 3 月 7 日), 『第貳百四拾回取締役会決議録』(昭和 8 年 3 月 25 日), 『第貳百四拾壹回取締役会決議録』(昭和 8 年 4 月 15 日), 『第貳百四拾六回取締役会決議録』(昭和 8 年 9 月 19 日), 『第貳百六拾貳回取締役会決議録』(昭和 10 年 1 月 19 日), 前掲『第貳拾七期営業報告書』, 前掲『第貳拾八期営業報告書』, 前掲『高島屋百

表 32 星印の負担となるべき建築費及び地所価額概算見積 (店舗賃借料打算の基礎)

地 所			
相手先	整地後坪数	見込単価 (円)	金 額
日 生	233.73	1,000	233,730
森 村	169.03	1,500	253,540
芳 野	103.22	2,500	258,050
十 五	275.64	2,000	551,280
合 計	781.62	平均坪 1,660	1,296,600
甲 所要地所見積価額		約 1,300,000	
乙 同 見積価額		約 1,570,000	
1 坪当り 2,000 として平均 781 坪 62			
建 築			
総地坪		781 坪 6 合 2 勺	
建築坪数 (85 掛けと見て)		664 坪	
建延坪 (6, 7 階を 7 掛けに縮すると見て)		5,577 坪	
鉄骨鉄筋コンクリート建築			
地上 7 階, 地下 2 階 (1 階は売場使用, もう 1 階は機関室その他店員更衣室, 食堂, 物置)			
		金 額	
建築設計監督料		121,000	
建築費		1,950,000 (1 坪 350 円の割として)	
衛生水道消火栓工事費		95,000	
暖房換気装置工事費		135,000	
電灯電力蓄電配線工事費		65,000	
エレベーター工事費 (客用 6, 事務用 2)		150,000	
電話室内配線工事費		19,000	
ガス管引用工事費		2,000	
コンベヤー工事費		8,000	
バキュームクリーナ工事費		15,000	
雑工事費及雑費		30,000	
建築費見積価額小計		2,590,000	
総合計 甲		3,890,000	
乙		4,160,000	
うち星印使用の分を仮定控除額 (坪割として最上階使用と見ておよそ 7 掛けとする)			
甲の場合		230,000 円	
乙の場合		250,000 円	
差引賃借料の基礎となる金額			
甲		3,660,000 円 約年 9 朱と見て年額 330,000 円 1 ヶ月 27,500 円	
乙		3,910,000 円 約年 9 朱と見て年額 354,000 円 1 ヶ月 29,500 円	

出所)『臨時協議会記録』(昭和 5 年 7 月 30 日, 高島屋史料館所蔵)より作成。

備考) タイトル及び表中の表記については史料に準拠して作成した。

年史』345頁。

- (178) 『日本生命主催日本生命館建築会第1回』（昭和5年1月27日，高島屋史料館所蔵），前掲『第百八十七回取締役会議決議録』，前掲『第百九十一回取締役会議決議録』，前掲『第百九十四回取締役会議決議録』，前掲『第百九十五回取締役会議決議録』，前掲『第百九十六回取締役会議決議録』，前掲『第百九十八回取締役会議決議録』，前掲『第貳百回取締役会議決議録』，前掲『貸借借予約証』，前掲『契約書』，前掲『土地売買契約書』，『第貳百拾四回取締役会決議録』（昭和6年9月8日）。
- (179) 『契約書』（昭和6年2月23日，高島屋史料館所蔵），前掲『第貳百四回取締役会決議録』，前掲『第貳百七回取締役会決議録』，前掲『第貳百八回取締役会決議録』，前掲『第貳百九回取締役会決議録』，前掲『第貳百拾回取締役会決議録』，『第貳百拾壹回取締役会決議録』（昭和6年6月24日），前掲『第貳百拾六回取締役会決議録』，『第貳百拾七回取締役会決議録』（昭和6年11月24日），前掲『第貳百拾八回取締役会決議録』，前掲『第貳百拾九回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾壹回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾貳回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾參回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾四回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾五回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾六回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾七回取締役会決議録』，『第貳百貳拾八回取締役会決議録』（昭和7年8月9日），『第貳百參拾壹回取締役会決議録』（昭和7年9月8日），『第貳百參拾參回取締役会決議録』（昭和7年10月11日），『第貳百參拾四回取締役会決議録』（昭和7年11月10日），前掲『第貳百參拾五回取締役会決議録』，前掲『第貳百參拾六回取締役会決議録』，前掲『第貳百參拾七回取締役会決議録』，前掲『第貳百參拾八回取締役会決議録』，前掲『第貳百參拾九回取締役会決議録』，前掲『第貳百四拾回取締役会決議録』，前掲『第貳百四拾壹回取締役会決議録』，『日本生命館貸借借予約証』（昭和8年4月25日，高島屋史料館所蔵），前掲『第貳百四拾貳回取締役会決議録』，前掲『第貳百四拾參回取締役会決議録』，前掲『第貳百四拾四回取締役会決議録』，前掲『第貳百四拾五回取締役会決議録』，前掲『第貳百四拾六回取締役会決議録』，『第貳百四拾九回取締役会決議録』（昭和8年12月19日），前掲『第貳拾八期營業報告書』，『東京店沿革及各店年表補助』（高島屋史料館所蔵）16頁，前掲『高島屋百年史』348頁。
- (180) 前掲『第貳百參拾八回取締役会決議録』，前掲『東京店沿革及各店年表補助』16～18頁，前掲『高島屋百年史』348～351頁。
- (181) 前掲『第貳百參拾八回取締役会決議録』，前掲『東京店沿革及各店年表補助』16～17頁，前掲『高島屋百年史』349～350頁。
- (182) 前掲『第貳百八回取締役会決議録』，前掲『第貳百拾回取締役会決議録』，『契約書』（昭和6年6月，高島屋史料館所蔵），前掲『第貳百拾壹回取締役会決議録』，『第貳百拾貳回取締役会決議録』（昭和6年7月9日），『覚書』（昭和6年8月1日，高島屋史料館所蔵），『契約書』（昭和6年7月21日，同所蔵），『覚書』（昭和6年7月21日，同所蔵），前掲『第貳百拾參回取締役会決議録』，前掲『第貳百貳拾九回取締役会決議録』，前掲『第貳百參拾五回取締役会決議録』，前掲『高島屋百年史』348～352頁，前掲『東京店沿革及各店年表補助』1～27頁。
- (183) 前掲『第貳百參拾七回取締役会決議録』，前掲『第貳百參拾八回取締役会決議録』，前掲『第貳百參拾九回取締役会決議録』，前掲『高島屋百年史』355～356頁。
- (184) 前掲『東京店沿革及各店年表補助』18～21頁，前掲『高島屋百年史』356～358頁，前掲『高島屋百五十年史』184頁。
- (185) 前掲『第貳百參拾八回取締役会決議録』，前掲『高島屋百年史』371～372頁，前掲『高島屋美術部五十年史』，前掲『高島屋美術部八十年史』を参照。
- (186) 『第五十八回取締役会決議録』（大正12年4月4日），『第五十九回取締役会決議録』（大正12年4月29日），前掲『第百十四回取締役会決議録』，前掲『第百十五回取締役会決議録』，前掲『第

表 33 大正 15 年における採用受験者数明細

校 名	申込人員	不参加者	受験者	採用数
慶應義塾	13	1	12	4
早稲田大学	16	0	16	3
明治大学	13	2	11	2
神戸高商	10	0	10	2
大阪高商	2	0	2	2
福島高商	2	0	2	1
大倉高商	9	1	8	1
和歌山高商	3	0	3	2
同志社専門学校	9	0	9	3
関西学院	4	0	4	0
合 計	81	4	77	20

出所)『第百十五回取締役会議決議録』(大正 15 年 2 月 10 日, 高島屋史料館所蔵)より作成。

備考) 表中の表記については史料に準拠して作成した。

表 34 昭和 4 年大学及び専門学校卒業生採用者

勤務店舗	出身校	氏 名
京都店	福島高商 大分高商	松岡幹夫 武衛隆蔵
大阪店	神戸高商 彦根高商 高松高商 山口高商 横浜高商 大阪商大 同志社(経済部) 〃(高商部) 慶應義塾(経済科) 早稲田大学(商科) 法政大学(経済科)	田村勇 藤田謙次郎, 柏木瀬二郎 堀江嘉行 田中国麿 三宅二郎 山本正英 前原正夫 河野誠一 中村博, 小野宏一, 増田真吉 金尾敏雄 後藤幸太
東京店	慶應義塾(高等本科) 早稲田大学(商科)	周布清 星野義雄

出所)『第百七十八回取締役会議決議録』(昭和 4 年 4 月 12 日, 高島屋史料館所蔵)より作成。

備考) 表中の表記については史料に準拠して作成した。

百三十回取締役会議決議録』, 前掲『昭和二年一月度支配人会議決議録』, 『昭和二年十月度支配人会議決議録』(昭和 2 年 10 月 21 日), 前掲『第百七十八回取締役会議決議録』, 『第貳百五回取締役会決議録』(昭和 6 年 3 月 27 日), 『第貳百拾五回取締役会決議録』(昭和 6 年 9 月 28 日), 前掲『第貳百拾九回取締役会決議録』, 前掲『第貳百貳拾壹回取締役会決議録』, 前掲『第貳百貳拾参回取締役会決議録』, 前

表 35 昭和6年大学及び専門学校卒業生採用者

勤務店舗	出身校	氏 名
大阪支店	大阪商科大学 神戸商業大学 長崎高等商業学校 大分高等商業学校 東京商科大学 東京帝国大学商業学科	西田新一 半田徳男, 田内敏男 近藤健一郎 阿南正知 高島良忠 馬場順次郎
東京支店	慶應義塾経済学部 東京商科大学 福島高等商業学校	木下武太郎 村松四郎次 高橋幸彦

出所)『第貳百五回取締役会決議録』(昭和6年3月27日, 高島屋史料館所蔵)より作成。

備考) 表中の表記については史料に準拠して作成した。

掲『第貳百貳拾四回取締役会決議録』, 前掲『第貳百貳拾五回取締役会決議録』, 前掲『第貳百貳拾六回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾貳回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾四回取締役会決議録』, 前掲『高島屋百五十年史』115頁。

(187) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」283～284頁。

(188) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」266～267・276・280～284頁, 同「大正・昭和期における伝統呉服商の百貨店化」160～163・166～167頁, 同「大正・昭和初期における新興百貨店の生成」124～135頁, 同「日本における百貨店生成史研究序説」84～85・98頁, 同「昭和初期における百貨店業の形成と立地展開」15～16頁, 同「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」132～133頁, 同「明治後期・大正期における松坂屋の成立過程」98・102～107頁, 同「明治後期における百貨店創業期の営業展開」117・126～127頁などを参照。

(189) 註(188)における末田拙稿を参照。

(190) 本稿以外に, 白石孝『明治の東京商人群像—若き創業者の知恵と挑戦—』(文眞堂, 2001年)1～26・65～104頁, 荒田弘司『江戸商家の家訓に学ぶ 商いの原点』(すばる舎, 2006年)122～139頁なども参考となる。

(191) 川勝堅一『日本橋の奇蹟—デパート随筆—』(実業之日本社, 1957年)。他に川勝は『サービス』(ダイヤモンド社, 1959年)なども執筆しており, 百貨店の取締役経験者として, 百貨店経営やそこにおける営業販売に関して先駆的な業績を残している。

(192) 川勝前掲『日本橋の奇蹟』13～16頁。

(193) 前掲『高島屋百五十年史』116・120・199～207・336～337頁, 前掲『高島屋の経営』107～129・189～192頁。

(194) 前掲『東京店沿革及各店年表補助』1～173頁(東京店年表), 前掲『高島屋百五十年史』243～280頁, 川勝前掲『日本橋の奇蹟』13～16頁, 前掲『高島屋の経営』47～53・81～106・189～192頁。

(195) 前掲『高島屋百五十年史』106頁, 前掲『高島屋発展史』124～133頁, 前掲『高島屋の経営』131～136頁。また, この点に関して藤岡氏は全く触れていなかったが, 昭和戦前期までの高島屋の百貨店化にとって見逃せない最終段階であったと考える。

(196) 藤岡前掲書116～168頁において書かれている昭和戦前期までの高島屋の部門管理制の成立と発展の背景には, 本文で述べた通りの飯田家同族会による経営的経緯があった。

(197) 前掲『第百九十四回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾五回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾

表 36 昭和 8 年の高島屋における第 2 回増資計画内訳

資本増加の件	
昭和 8 年 2 月 28 日午後 4 時現在	割当総株数 140,000 株
壹株の額面金額	50 円
第 1 回払込株金	壹株につき 12 円 50 銭
引受株数	所有株式壹株につき新株式壹株の割
株式引受期間 ※但し書きとして（期日迄ニ申込ミナキト キハ新株式引受ノ権利ヲ抛棄シタルモノト 看做ス）	自昭和 8 年 3 月 5 日 至昭和 8 年 3 月 15 日 （期日前と雖も申込を受く）
第 1 回株金払込期限	昭和 8 年 4 月 15 日限
株式引受を取消し得る期限	昭和 8 年 6 月 30 日迄に資本増加の登記を為さざるとき は株式引受人はその引受取消すことを得
株式引受申込取扱場所	株式会社高島屋本店（京都市下京区烏丸通高辻下る） 株式会社高島屋本店事務所（大阪市南区難波） 株式会社高島屋京都支店（京都市下京区烏丸通松原上る） 株式会社高島屋東京支店（東京市京橋区京橋壹丁目）
株金払込取扱場所	上記の株式会社高島屋各店 株式会社鴻池銀行本支店

出所)『第貳百参拾六回取締役会決議録』(昭和 7 年 12 月 28 日, 高島屋史料館所蔵)より作成。

備考) 表中の表記については史料に準拠して作成した。

六回取締役会決議録』, 前掲『第貳百参拾九回取締役会決議録』, 前掲『第貳百四拾壹回取締役会決議録』, 前掲『第貳百四拾貳回取締役会決議録』, 前掲『第貳百四拾参回取締役会決議録』, 前掲『第貳拾七期営業報告書』, 前掲『第貳拾八期営業報告書』, 前掲『高島屋百年史』345～346 頁, 前掲『高島屋百五十年史』117・420 頁, 前掲『高島屋発展史』7～10 頁。

(198) 末田前掲「日本における百貨店生成史研究序説」94～98 頁。

(199) 森川英正『日本財閥史』(教育社, 1978 年) 151～175 頁, 鈴木・大東・武田前掲『ビジネスの歴史』168～172 頁などを参照。前掲『高島屋発展史』48～49 頁, 前掲『高島屋の経営』131～151 頁。

(200) 拙稿「明治・大正・昭和初期における百貨店の成立過程と企業家活動(1)(2)―高島屋の経営発展と飯田家同族会の役割―」(『中部大学人文学部研究論集』第 18 号・第 19 号, 2007・2008 年), 前掲『高島屋の経営』131～151 頁。

(201) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」283～284 頁, 同「大正・昭和期における伝統呉服商の百貨店化」163～165 頁, 同「明治後期・大正期における松坂屋の成立過程」110 頁。

(202) 『高島屋百三十五年史』(株式会社高島屋, 1968 年) 125～128・141～142 頁, 前掲『おかげにて』29～62 頁, 前掲『高島屋百五十年史』139～167・416～425 頁, 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」273～284 頁。

(203) 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」263～284 頁, 同「明治後期・大正期における松坂屋の成立過程」87～108 頁, 同「明治後期における百貨店創業期の営業展開」108～127 頁。

(204) 本稿以外に, 和田進『百貨店ものがたり―第 1 集・パイオニア篇―』(洋品界, 1973 年) 116～119 頁, 前掲『高島屋の経営』39～43 頁も参考となる。

表 37 昭和5年の高島屋における新店舗への進出計画目論見書

昭和5年下期，南海第1期営業（2ヶ月），昭和5年12月1日開店営業予定	
収支決算	売上，利益，収入など
昭和5年12月，1月，2ヶ月売上高	1,080,000 円
(収) 商品利益	210,900 円
内訳 { 呉服，雑貨，食料品	900,000 円 (商利率 175)
内訳 { 食堂部	120,000 円 (" 350)
内訳 { 均一部	60,000 円 (" 190)
雑収入	4,000 円
合 計	214,900 円
(支) 経費	184,020 円
内訳 { 賃借料	25,020 円 (1ヶ月12,510円)
内訳 { 営業費	153,000 円 (売上にに対し143)
内訳 { 本店費	6,000 円
合 計	184,020 円
合計差引 (2ヶ月間純利益)	214,900 - 184,020 = 30,880 円
開店費一部償却	3,880 円
南海第1期営業投下資金	
内訳 { 什器設備費一切	350,000 円
内訳 { 流動資本	150,000 円
合 計	500,000 円
第3回払込徴収 昭和5年11月1日予定	1,000,000 円
内訳 { 南海第1期資金	500,000 円
内訳 { 借入一時返却	500,000 円
払込資本	6,000,000 円 但し当期は期の半にて徴収につき，この期配当は8朱と するときは220,000円を要し（借入利子約9,000円減ず）
昭和5年下期総収益見込	
在来の各店よりの見込	() 万円
南海第1期営業より	() 万円
合 計	417,000 円 払込資本に対し年1割5分8厘余
昭和6年上期，南海第1期営業（6ヶ月）	
収支計算	
売上高	2,500,000 円
(収) 商品利益	524,600 円
内訳 { 呉服，雑貨，食料品	1,960,000 円 (商利率 185)
内訳 { 食堂部	360,000 円 (" 350)
内訳 { 均一部	180,000 円 (" 200)
雑収入	10,000 円
合 計	534,600 円
(支) 経費	453,620 円
内訳 { 賃借料半期間（坪7円として）	85,620 円
内訳 { 営業費	350,000 円 (売上にに対し140)
内訳 { 本店費	18,000 円
合 計	453,620 円

合計差引 (利益)	534,600 - 453,620 = 80,980 円 投下資金 500,000 円に対し年 3 割 2 歩 4 厘 うち 20,980 円 開店費償却
昭和 6 年上期総収益見込	
在来の各店よりの見込	() 万円
南海第 1 期営業	() 万円
合 計	440,000 円 払込資本に対し 1 割 4 分 7 厘に当る うち配当金 240,000 円 (年 8 朱) を要す
昭和 6 年下期総収益見込	
在来の各店よりの見込	() 万円
南海第 1 期営業	() 万円
合 計	470,000 円 在来の払込資本に対し年 1 割 5 分
第 4 回払込徴収 昭和 6 年 11 月 1 日予定	1,000,000 円 南海第 2 期投下資金及び東京店投下資金準備一時借入金 返却払込済となり資本金 7,000,000 円となる 但し当期は期の半にて徴収につきこの期配当は 8 朱とす るときは 260,000 円を要す (借入金利子約 18,000 円減ず)
昭和 7 年上期, 南海第 2 期営業開始 (約 5,800 坪), 昭和 7 年 2 月 1 日開店予定	
収支計算 (6 ヶ月)	
売上高	6,900,000 円
(収) 商品利益	1,362,500 円
内訳 { 呉服, 雑貨, 食料品	6,000,000 円 (商利率 175)
内訳 { 食堂部	750,000 円 (" 350)
内訳 { 均一部	250,000 円 (" 200)
雑収入	35,000 円
合 計	1,397,500 円
(支) 営業費	1,273,120 円
内訳 { 賃借料	342,120 円 (1 ヶ月 57,020 円)
内訳 { 営業費	895,000 円 (売上に対し 13 の割)
内訳 { 本店費	36,000 円
合 計	1,273,120 円
合計差引 (利益)	1,397,500 - 1,273,120 = 124,380 円 投下資金に対し 2 割 7 厘
南海第 2 期営業投下資金	
什器設備一切	400,000 円
流動資本	300,000 円
合 計	700,000 円 第 3 回及び第 4 回払込金中より流用す
昭和 7 年上期総収益見込	
在来の各店よりの総収益見込	() 万円
南海第 2 期収益	() 万円
合 計	504,000 円 払込資本に対し 1 割 4 分 4 厘 配当 8 朱として 280,000 円を要す

昭和 7 年下期，東京店新店舗開始（約 8,280 坪），昭和 7 年 10 月 1 日開店の予定	
4 ヶ月間予算	
売上高	8,200,000 円
(収) 商品利益	1,470,000 円 売上に対し 180
内訳	1,400,000 円（商品売上 8,000,000 円に対し 175）
	70,000 円（食堂売上 200,000 円に対し 350）
雑収入	30,000 円
合 計	1,500,000 円
(支) 営業費	1,337,840 円
内訳 { 賃借料（月坪 7 円の割）	231,840 円
内訳 { 営業費（売上の 130）	1,066,000 円
内訳 { 本店費	40,000 円
合 計	1,337,840 円
合計差引（利益）	1,500,000 - 1,337,840 = 162,160 円
東京新店開業に要する投下資金	
営業用什器設備	800,000 円
流通資本（従来の外に）	700,000 円
合 計	1,500,000 円
	うち 800,000 円は払込金残金にて流用 うち 200,000 円は星印へ譲渡地代流用 差引 500,000 円は一時借入金
増資の必要（昭和 7 年 11 月仮定）	8,000,000 円の増資（うち 4 分の 1 払込徴収） うち 2,000,000 円徴収
	払込資本金 9,000,000 円となる うち 500,000 円を東京の資金に投じ，残額 1,500,000 円 は京都店用として保留一時借入金を償還す この期配当金は 8 朱として 320,000 円を要す（2,000,000 円払込の期の半につき）
昭和 7 年下期総収益予想	
南海店	() 万円
大阪，京都店外	() 万円
東京店	() 万円
合 計	640,000 円
	払込資本に対し 1 割 6 分に当る
昭和 8 年上期，東京店全期営業	
収支計算	
売上高	12,200,000 円
(収) 商品利益	2,230,000 円
内訳	2,160,000 円（商品売上 12,000,000 円に対し 180 の割）
	70,000 円（食堂売上 200,000 円に対し 350 の割）
雑収入	45,000 円
合 計	2,275,000 円
(支) 営業費	1,993,760 円
内訳 { 賃借料（月坪 7 円の割）	347,760 円
内訳 { 営業費（売上の 130 の割）	1,586,000 円
内訳 { 本店費	60,000 円
合 計	1,993,760 円

合計差引利益	2,275,000－1,993,760＝281,240 円 80,000 円開店費用償却す
昭和 8 年上期総収益予想	
南海店	() 万円
大阪、京都店外	() 万円
東京店	() 万円
合 計	690,000 円 払込資本に対し 1 割 5 分 3 厘に当る 配当金 8 朱として 360,000 円を要す
昭和 8 年下期、京都店開店、昭和 8 年 10 月 1 日の予想 (約 4,000 坪予定)	
4 ヶ月間予算	
売上高	1,300,000 円
(収) 商品利益	577,500 円 (売上にに対し 175)
雑収入	16,000 円
合 計	593,500 円
(支) 営業費	529,000 円
内訳 賃借料 4 ヶ月	100,000 円
坪 1 ヶ月	1 ヶ月 25,000 円の割 6 円 25 銭
営業費	429,000 円 (売上 3,300,000 円に対し 130 の割)
合 計	529,000 円
合計差引純益	593,500－529,000＝64,500 円
京都新店開業に要する投下資金	
営業用什器設備	400,000 円
流動資金在来の外に	400,000 円
合 計	800,000 円 払込金残額 1,500,000 円中より支給す
昭和 8 年下半期総収益予想	
南海店	() 万円
大阪店外	() 万円
東京店	() 万円
京都店	() 万円
合 計	720,000 円 払込資本に対し 1 割 6 分に当る 配当 8 朱として 360,000 円を要す
昭和 9 年上期、京都店全期営業	
売上高	5,000,000 円
(収) 商品利益	875,000 円 (売上にに対し 175)
雑収入	25,000 円
合 計	900,000 円
(支) 営業費	800,000 円
内訳 { 賃借料 (半年間)	150,000 円
{ 営業費	650,000 円 (売上にに対し 130)
合 計	800,000 円
差引純益金	900,000－800,000＝100,000 円
うち閉店費償却	30,000 円
昭和 9 年上期総収益予想	
南海店	() 万円

大阪店外	() 万円
東京店	() 万円
京都店	() 万円
合 計	720,000 円
払込資本に対し 1 割 6 分に当る 配当 8 朱として 360,000 円を要す	
昭和 9 年下期又は昭和 10 年上期、梅印開店 (延坪 13,000 坪の予定のうち約 3,000 坪は映画館の予定)	
収支計算	
売上高	12,500,000 円 (6 ヶ月計算)
(収) 商品利益	2,318,000 円
内訳	2,178,000 円
	商品売上 12,100,000 円に対し 180 の割
	140,000 円
	食堂売上 400,000 円に対し 350 の割
雑収入	58,000 円
合 計	2,376,000 円
(支) 営業費	2,135,000 円
半年賃借料	450,000 円
内訳 { 営業費	1,625,000 円 (売上に対し 130 の割)
{ 本店費	60,000 円
合 計	2,135,000 円
合計差引 (利益)	2,376,000 - 2,135,000 = 241,000 円
梅印新店開業に要する投下資金	
営業用什器設備	800,000 円
流通資本従来の外に	700,000 円
合 計	1,500,000 円
	払込金剰余金 700,000 円を流用し、 差引 800,000 円の不足は 新株 160,000 株 1 株につき 5 円迄徴収してこれを調う
この際における総収益予想	
東京店	() 万円
南海店	() 万円
京都店	() 万円
梅 印	() 万円
その他	() 万円
合 計	820,000 円
	払込資本金 9,800,000 円に対し 1 割 6 分 7 厘

出所)『進出計画目録見書』(昭和 5 年、高島屋史料館所蔵)より作成。

備考) (1) 表中の表記については史料に準拠して作成した。

(2) 表中の () 万円は金額が決定していない部分なのでカッコ書きとしている。

(26) 高島屋の東京進出による百貨店としての経営基盤作りに関しては、これまで註記であげてきた高島屋関係の史資料以外に、中村前掲『百貨店人間模様』78～112 頁も大変参考になる。

(26) 前掲『タカシマヤグループ CSR レポート 2006』5～6・19～22 頁、前掲『タカシマヤグループ CSR レポート 2007』5～6・22～26 頁、『三越レポート 2007』3～4・7～12・15～18 頁、末田前掲「明

治後期における百貨店創業期の営業展開」117～118頁，荒田前掲『江戸商家の家訓に学ぶ 商いの原点』122～139頁。

(207) 前掲『高島屋百三十五年史』130～140頁，前掲『おかげにて』29～62頁，前掲『高島屋百五十年史』348～388頁，前掲『高島屋の経営』165～207頁。

(208) 本研究〔末田前掲「明治・大正・昭和初期における百貨店の成立過程と企業家活動 (1) (2)」〕の冒頭から再三にわたり，藤岡氏が示された高島屋の百貨店化の実態や意義などについて，本論との見解の相違を述べてきたが，最後にこの点について総括の意味で触れておく。確かに藤岡氏は高島屋の百貨店化については詳細に検討されていることには異論は毛頭ないが，しかし残念ながら高島屋を企業経営の歴史として捉えていなかった点があったために，本論において異議を述べざるをえなかった。かつ藤岡氏は第1次資料を活用した史的研究だと記されているが，歴史的史料を使用すれば，それが歴史学的研究になるのではないことも確認しておきたい。すなわち，第1次史料の使用以外に史料批判はもちろんのことであるが，視角や方法論が重要となってくるのであり，その上で高島屋の百貨店としての生成過程，とりわけ部門管理制の成立と発展については論じる必要があると思われる。つまり，藤岡氏の高島屋の史的研究は経営史研究なのか，あるいは商業史研究なのか，また経済史的部分を射程としているのかなど明らかにされていなかった点が問題である。筆者は藤岡氏の研究を学会発表の活動も含めて経営史的研究を包含していると解釈したために，それならば企業経営としての創業経営者の意思決定・諸活動・役割や，その後の経営組織の成立に関して，さらに創業経営者の経営的決断や企業経営の成立・発展と密接に関わる当時の経済的な外部要因について踏み込む必要があったと思われる。

(209) 末田前掲「日本における百貨店生成史研究序説」93・99頁，同「昭和初期における百貨店業の形成と立地展開」16～21頁，同「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営」140～142頁。

(210) 高島屋における同族経営による百貨店経営は，日本の百貨店の中でも最も長い例の1つであった。前掲『高島屋百三十五年史』134～140頁，前掲『高島屋百五十年史』410～412頁，『追想録飯田新一』（株式会社高島屋，1988年），前掲『高島屋の経営』131～151頁などを参照。

(211) 大正8年に設立された株式会社高島屋の昭和戦時局までの3人の社長（飯田政之助，4代飯田新七，飯田直次郎）の意思が，どのように戦後期以降の経営陣に受け継がれていったのか。さらに彼らが作りあげた経営理念が戦後の高島屋の経営理念とどう繋がっているのか。また彼らが求めたものが，現在の高島屋にどのように結実しているのかなどが大きな課題であろう。これらを解明すれば，より一層昭和戦前期の百貨店経営とは何だったのか，加えて戦後期以降の高島屋の多角化経営や，今日単独グループとして日本一の売上高を誇り，大きな老舗百貨店のブランド力を築いた高島屋の小売業態全体の中での存在意義が解明できると考える。

〔附記〕

本稿は中部大学2007・2008年度特別研究費に基づいて調査及びまとめた研究成果の一部である。本稿で使用させて頂いた高島屋史料館所蔵の史料については，株式会社高島屋総務部史料館の松原誠次長，広田元課長，渡辺俊治係長より数々のご指導とご教示を仰いでいる。また本稿における史料の利用に関しては，株式会社高島屋広報・IR室の永井清女課長よりご許可を賜った。ここに厚く御礼を申し上げます。

(2008年4月30日 受理)