

明治後期・大正期における松坂屋の成立過程 ——名古屋本店と東京上野店の2店舗体制の確立における 企業家の役割——

末 田 智 樹*

はじめに

前稿では、日比翁助が明治37(1904)年12月6日に株式会社三越呉服店(以下、三越と略す)を設立した前後における経営活動を中心に、明治中期から大正初期にかけての三越の成立過程の検討を通じて、実は日比が東京と大阪の両都市において百貨店としての三越の2店舗体制を確立させることで、呉服店から百貨店化の将来性を、日本全国へ発信する役目を果たしていたことが判明した⁽¹⁾。その影響を受けて、表1のように明治後期より大正中期にかけて、次々に東京及び大阪において本格的な百貨店化を踏み出すために、株式会社化を行う呉服店が現れた。三越に始まるこの時期の百貨店化現象は、いわば日本における百貨店業の第1次勃興期であったと言える⁽²⁾。そこで本稿では、その1つで表1にあるように三越について、明治43(1910)年2月1日に株式会社化を成し遂げたいという呉服店を事例とし、第1次勃興期における百貨店の成立過程を考察する。周知の通り、株式会社という呉服店とは、現在愛知県名古屋市に本店をおく株式会社松坂屋のことである⁽³⁾。

従来の日本の百貨店史研究において、日本における百貨店の成立の端緒に関しては三越の成立が代名詞であった。その結果、表1にある他の百貨店の成立が三越の陰に隠れ、日本に

表1 合名・合資会社の設立年及び株式会社への移行年

社名(略称)	設 立・移 行 年 及 び 会 社 形 態
三 越	明治26年(合名会社), 明治37年(株式会社)
松 坂 屋	明治43年(株式会社)
白 木 屋	大正 8年(株式会社)
松 屋	大正 8年(株式会社)
高 島 屋	明治42年(合名会社), 大正 8年(株式会社)
十 合	明治41年(合名会社), 大正 8年(株式会社)
大 丸	明治40年(合資会社), 大正 9年(株式会社)

出所)『株式会社三越85年の記録』(株式会社三越, 1990年),『松坂屋60年史』(株式会社松坂屋, 1971年),『白木屋三百年史』(株式会社白木屋, 1957年),『松屋百年史』(株式会社松屋, 1969年),『高島屋百五十年史』(株式会社高島屋, 1982年),『株式会社そごう社史』(株式会社そごう, 1969年),『大丸二百五拾年史』(株式会社大丸, 1967年)の各社史より作成。

*人文学部講師—経済地理学

おける百貨店業の成立史の実態解明に大きな限界を及ぼしていた。つまり、明治38（1905）年1月2日の三越による全国主要新聞紙上におけるデパートメントストア宣言が三越のみならず、日本における百貨店業の成立期として確定されていたのであった。しかし、三越のデパートメントストア宣言を百貨店の成立期ではなく、日本における百貨店業の第1次勃興期の出発点として捉え直し、三越の百貨店化に感化された呉服店が如何なる過程で百貨店への転換を行い、またどのように東京・大阪の大都市やその他の都市へ波及していくことで、最終的にはいつ頃の時期までに全国的な百貨店化現象を促すことになっていったのかを捉えなければならないという課題が残されている。

松坂屋については、これまで百貨店史の視角からの研究はないが⁽⁴⁾、明治中後期以降の中京財界における地方財閥の1つとして注目され、その視点からいくつかの研究がみられる。代表的な研究としては、玉城肇氏と森川英正氏の論考があげられる⁽⁵⁾。百貨店としての松坂屋の成立動向を考察するうえでも、欠かせない論点の提示を行っているので若干の整理をしておく。玉城氏は、近世期からの松坂屋の別家制度に着目し、家制度と結びついた経営組織について明らかにした。それに加えて、この組織を基本として、明治43年の株式会社という呉服店の設立による百貨店への転換が、地方財閥化への発展の契機だったと指摘した。それを受けて森川氏は、財閥化の要因である銀行業の検討から、むしろ松坂屋は所有の伊藤銀行の劣弱さから財閥化に限界があったとした。そのうえ、森川氏は玉城氏とは異なり、百貨店に引き継がれた別家制度による番頭経営が多角化による財閥化を阻害し、完全に財閥化が為遂げられなかった要因だと強調した。

ここで両者の研究を整理しつつ、松坂屋の特色についてまとめておこう。松坂屋は、徳川御三家筆頭である尾張藩の御用達商人の一家として⁽⁶⁾、また明治中後期からは、愛知県はもちろん中京地方のなかでも資本家として有数の地位にあった。さらに、昭和14（1939）年までは財閥化の方向へ進んできた名望家であり⁽⁷⁾、この中心的な事業が百貨店であった。表2にみえるように、大正後期までに名古屋を本店として、東京に2店舗、大阪に1店舗を開

表2 明治後期から昭和戦前期までの国内における呉服系百貨店の本支店一覧

社 名	本 支 店 名
三 越	東京日本橋（明治37年）、大阪（明治40年）、神戸（大正15年）、東京銀座（昭和5年）、東京新宿（昭和5年）、高松（昭和6年）、札幌（昭和7年）、仙台（昭和8年）
松 坂 屋	名古屋（明治43年）、東京上野（明治40年）、大阪（大正12年）、東京銀座（大正13年）、静岡（昭和7年）
白 木 屋	東京日本橋（明治36年）、大阪（明治45年）
松 屋	東京今川橋（明治40年）、横浜（明治43年）、東京銀座（大正14年）、東京浅草（昭和6年）
十 合	大阪（明治41年）、神戸（大正9年）、京都（昭和2年）
高 島 屋	大阪（明治40年）、京都（明治45年）、東京京橋（大正5年）
大 丸	京都（大正元年）、大阪（大正2年）、神戸（大正2年）

出所）表1の各社『社史』、狩野弘一編『日本百貨店総覧 昭和12年版』（百貨店新聞社、1936年）より作成。

備考）括弧内は新改築開店及び支店昇格の年。

業し、昭和初期には静岡市に支店を設けて、国内では東京と大阪の他東海地方の2都市にあわせて5店舗の本支店体制を確立することで、昭和戦前期までに日本における百貨店のなかでは三越に匹敵する地位を築いていた⁽⁸⁾。その意味では、明治後期から大正期にかけての松坂屋の成立が、昭和戦前期までの日本の百貨店業全体の成立に果たした役割は大きかったと考える。

以上のことから、明治後期から大正中期にかけての松坂屋の成立過程の考察を通して、三越以外の第1次勃興期における呉服店からの百貨店化の実態と、第1次勃興期のなかで受け持った松坂屋の役割、すなわち百貨店としての松坂屋の成立が従来までの地方財閥としてでなく、日本の百貨店業の成立のなかでどのような意義を持っていたのかを明らかにする。それゆえ、この検証が三越に偏らない日本の百貨店業成立史の解明につながると考える。具体的には、松坂屋における百貨店の創業者である伊藤祐民、日勤別家衆出身で大番頭として活躍した松坂屋初代専務取締役の鬼頭幸七、そして後の同社の常務取締役で、東京上野店では呉服仕入係綿布主任をへて商務部長を務めた塚本鉢三郎の3人の活動状況から、大正9(1920)年までの名古屋本店と東京上野店のそれぞれの成立過程を検討する。この3人の活動分析を通じて、松坂屋が百貨店化に成功した背景には、三越と同様に企業家の存在が重要であったことを明らかにする。

1. 伊藤祐民の百貨店創立活動と株式会社化

(1) 伊藤次郎左衛門家の家業と位置づけ

本節では伊藤家について、とくに近世期と明治期における名古屋での商人あるいは資本家としての位置づけを行うことによって、明治後期に百貨店化を可能とした条件を探しておく。

これまでの近世期の商人史研究は、江戸・大坂の都市商人や近江商人についてが盛んであった⁽⁹⁾。それに対して名古屋商人の研究は皆無に等しいと言ってもいいが、先鞭かつ代表的なものとして林董一氏の研究があげられる⁽¹⁰⁾。このなかで林氏は、近世期において隆盛を極めた伊藤家を、尾張藩御用達商人の三家衆の一家まで上り詰めた商人であったと位置づけている。

この過程を少し紐解いていこう。2代伊藤祐基が、名古屋茶屋町に呉服小間物問屋を開業したのが、万治2(1659)年であった⁽¹¹⁾。この2代祐基の代より次郎左衛門を名乗り、その後当主が代々襲名するようになった。4代祐政の時の延宝8(1680)年に御用金の調達を尾張藩から受けるようになり、この代より同藩の御用達となることで、有力商人の一角として藩内での重要な位置を占めるようになった。これは周知の通り、この時期が初期特権商人の時代から新興町人層による問屋商人の時代への転換点であり、伊藤家も後者の範疇にあった⁽¹²⁾。5代祐寿が、元文元(1736)年に呉服問屋から呉服太物小売商へ家業を転化することで、後述する別家制度を設けるほど繁栄し、京都の姉小路に仕入店を開設するに至っている。

ところが6代祐圭が延享2（1745）年に家督を相続したが、その年に25歳で亡くなり、続けて7代祐潜、8代祐清、9代祐正の3人がわずか10年の間に続けて早世したために、伊藤家は存亡に関わるほどの危機に陥った。宝暦13（1763）年に11代祐恵が当主となり、この危機をその経営手腕で乗りきった。さらに祐恵は明和5（1768）年には上野広小路の松坂屋を買収し、名古屋を中心に江戸と京都に支店を持つまで発展した。そして、寛政8（1796）年に12代を相続した祐躬の時に、伊藤家は関戸・内田両家とともに尾張三家衆と称されるように成長していた。三家衆は、尾張徳川家御用達商人の筆頭の地位を占め、かつ藩の財政にも関与した重要な役目を担い、高い格式と特権が与えられていた⁽¹³⁾。

このように近世期の伊藤家は、江戸、大坂、京都に続く尾張藩城下町名古屋の大都市において、呉服商を核とした藩御用達商人として活躍することで繁栄していった。そして尾張藩の本店とともに、とりわけ近世中期に買収した江戸の上野店が、明治後期に松坂屋が百貨店化するなかで重要な役割を果たしていくのである。上野店の買収経緯や経営状況については本稿第3節において詳細に触れる。

次に明治期の伊藤家についてはどのような位置づけができるであろうか。この時期の伊藤家については、玉城・森川の両氏以外でも中京財界における資本家研究のなかにおいて必ず触れられている。すなわち伊藤家は、幕末及び明治維新の変革期を乗り切ることで、引き続き明治期以降も大資本家としての道を進んでいった⁽¹⁴⁾。具体的にみると、明治前期で注目されることは、まず明治9（1876）年に愛知県為替方を任され、翌10（1877）年5月に14代祐昌が、名古屋で最初の第十一国立銀行の設立時における発起人の1人になっていたことである。さらに明治14（1881）年9月には、祐昌自ら名古屋で最初の私立銀行である伊藤銀行を開業し、昭和16（1941）年6月の愛知・名古屋両銀行との合併に至るまで活動していた。そして、明治後期までに祐昌は、いとう呉服店、伊藤銀行、伊藤産業を中心に、名古屋では名声・経済力ともにトップの地位を築き、全国でも有数な大資産家として、あるいは地方財閥としての地位を確立していた⁽¹⁵⁾。

以上のように、伊藤次郎左衛門家は近世期では尾張藩御用達商人の三家衆の一家として、明治中後期では中京財界の大資本家あるいは地方財閥としての位置づけが可能であろう。このことが、明治後期に松坂屋が百貨店化を行う上での大きな礎となった。しかし、百貨店としての松坂屋の成立のためには資本面的な要素だけでなく、伊藤家からの企業家の出現が頗る重要であった。

（2）株式会社いとう呉服店の設立過程

この企業家が15代目伊藤次郎左衛門にあたる伊藤祐民であった。彼はどのような意思をもって、呉服店から百貨店化を進めていったのであろうか。また、彼が百貨店創業を決意した契機とは一体何だったのか、この点から考察していきたい。

祐民が百貨店化活動を始動した理由の1つに、東京において三越が百貨店化を歩みだした

ことがあげられる。彼が、東京において三越の呉服店時代の終焉を目の前にしたことによって⁽¹⁶⁾、まず上野での東京勸業博覧会開催にあわせて、明治 39 (1906) 年 11 月から松坂屋上野店が改装され、翌 40 (1907) 年 4 月 1 日から同店での陳列販売方式が始まった⁽¹⁷⁾。陳列販売方式については前稿三越でも考察したが、日本における百貨店の成立過程の糸口として捉えることができ、松坂屋においても百貨店化のスタート地点と位置づけができる。

ところが、三越の東京本店における百貨店化の影響があったとは言え、祐民自体、まだ松坂屋全体での百貨店化への意思決定は下していなかった。しかし上野店改装開始直後に、彼が百貨店化の本格的なスタートを決意させる決定的な瞬間がめぐってきた。それが 2 つめの動機としてあげられる、明治 40 (1907) 年 1 月の金子堅太郎伯爵との出会いであった。後年、祐民自身が述懐しているように、金子が欧米におけるデパートメントストアの話を出して、時勢に先んじて経営を試みてはどうかと、祐民に対して言ったことが大きな契機となった⁽¹⁸⁾。さらに、この 2 つめの動機を後押しする出来事が起こった。同年 10 月に名古屋市役所が全焼し、その跡地買い上げ問題が伊藤家に持ち込まれたことであり、祐民は当初反対していた彼の父である祐昌を何とか説得することで、翌 41 (1908) 年 7 月に買収を承諾させた。ここで注目しておかなければならない点は、名古屋市からの買収金額が非常に高額であったことである⁽¹⁹⁾。これを買収できる資産と信用が、すでに伊藤家に存在していたことはこれまで考察した内容から推察することができる。この点からも三越同様に近世期からの大店の伝統呉服商としての財力が大きかった。

ここまで祐民の百貨店化への動機に関して探ってきたが、では次に松坂屋全体での百貨店化の実現へ向けて、彼の活動がどのように結実していったのかをみていく。彼は百貨店としての店舗を建設するための土地を獲得した後、この建設計画案に対して、難色を示していた祐昌及び次節で考察する日勤別家衆や古参の店員などの反対派の説得にあたった。しかし、祐民が留守中に祐昌の発意によって、明治 41 年 8 月 3 日に祐民の百貨店化への行動について、加藤善三郎宅において重役会議が開かれた。そこでは、彼の百貨店化活動についての案件の否決の気配が濃厚となった⁽²⁰⁾。この会議は、祐民にとって不意をつかれたものではあったが、それに対して彼はどのような決断を下したのだろうか。結論から述べると、彼はむしろ反対を押し切って、松坂屋が本格的に百貨店化のスタートを切る意思決定を下した。次節で触れる後の松坂屋初代専務取締役である鬼頭幸七から連絡を受けた祐民は、同月 5 日にすぐさま以下のような書簡を鬼頭へ返信した。

「手翰披見致候、野生子供無事滞在、御安心被下度候、陳、例之一件上申結果、委細承知仕候、銀行信用云々之事、時節から御注意御尤之事ニ存候、然し父上ハ念ニ念を入られ候御流儀故、右之御諮問ハ可然事存候、夫レニ付、重役がヒヨロツキテハ、却テ如何と存候、此大問題を大手飛車ニ引掛けられてハ、全く一同の決心如何を御覽之為と存ぜられ候、依而重役会議ハ猶會議を開き、一、現在之呉服店ニテハ、時勢の変移、数年之後ハ移転之必要ヲコル事、

一、現在之所ニテ営業振りヲ改メ、店頭ヲ改築するハ、却而銀行之信用ニ大害アル事、
一、三井三越ノ例ニ習ひ、断然組式を変更し、営業を分離するを、銀行ニ対し安全ト
スル事、

一、伊藤家ハ、地所其他甲印ニテ充分ニ暮シヲ立テ、勤儉旧習ヲ保存シ、銀行ヲシテ
益々信用ヲ益サシムル可シ、

右之件、重役ニテよく相談致され度候、尤も小子帰宅迄決儀不致、充分ニ余地ヲ存せ
られ度候、万一、不幸否決ニナレバ、小子ハ現在之ままニテ、主人役引受ケル事ハ平
ニ御免ニ付、松之助ニデモ譲り、小子ハ世外ノ人ニナリ可申、此儀も合テ会議ニ附し、
決議セラレタシ、

右前述件、重役ニテ責任ヲ以テ決儀致し、今一度復申スルナレバ、小子早速帰宅、父
上之御安心ニナル様、可申上候、先ハ右貴酬まで、頓首、

五日

守松拝

幸七殿

」⁽²¹⁾

祐民は、松坂屋の百貨店化が急務であることを 4 点に分けて書いており、なかでも注目するは次の 2 つの表現であろう。1 つは「銀行」や「信用」の言葉が目立つことである。これは伊藤銀行の信用問題のことを示しており、同社がすでに明治 14（1881）年創立以来 27 年を経過して、伊藤家事業の中心になりつつあった。つまり、伊藤銀行の信用問題については、祐昌及び日勤別家衆にとって最も肝要なことであった。彼らは、保守的な名古屋において店舗を改装して華美に商売することは銀行預金を放漫に支出しているように思われ、そのため銀行の信用問題に関わることでありと捉えていたのであった。これに対して祐民は、呉服店のままでも移転改築を行う時が必ず到来するので、その時に現在のままで改革するよりも、この時期に百貨店化への方向をとるほうがかえって銀行の信用にとって都合が良いと判断していたのであった⁽²²⁾。

2 つめは「三井三越ノ例ニ習ひ、断然組式を変更し、営業を分離」の文言であり、これも非常に重要な内容を含んでいた。伊藤家呉服店が百貨店へ転換する問題と「三井三越」の分離問題についての内容が重なっている部分であり、祐民は松坂屋の百貨店化にあたり、会社として組織の変更を行って銀行と百貨店を分離したほうが、現在の「三井三越」のようにむしろ経営がスムーズに運ぶと考えていた。当時、この「三井三越」の分離問題は大きな話題であり、祐民が従来までの呉服店時代に終焉が近づいていたことを的確に判断している点は、彼の企業家としての資質をうかがわせる貴重な一面であろう。

さらに、4 つの項目の前後の文章から、「重役」の日勤別家衆に対する祐民の断固たる強気の姿勢がうかがえることも見逃せない。近世期における伊藤家呉服店の別家制度の成立によって、同家の呉服店経営は日勤別家衆の判断に左右されることが多かった。その日勤別家衆の大半が反対するなか、祐民自らの発案が否決されたとなれば、「現在之ままニテ、主人

役引受ケル事ハ平ニ御免」とまで言い切っているのである。この点からも彼が、自身の人生すべてを投げ出す覚悟で松坂屋の百貨店化を決断していたことがわかる⁽²³⁾。このように彼が確固たる姿勢で臨んだことで、父祐昌を含む伊藤家一族や日勤別家衆は彼の提議を承認することとなり、いよいよ松坂屋全体で百貨店化へ向けて動き出すことになった。

そこでまず祐民は、明治 43（1910）年 3 月に名古屋市で開催される第 10 回関西府県（3 府 28 県）連合共進会の開催に、百貨店としての松坂屋の開店日を合わせることにした。しかし、そのためには早急な百貨店としての大型店舗の完成が必要であった。そこで彼は、設計は名古屋高等工業学校（現在の名古屋工業大学）建築科の主任教授鈴木禎次に、施工は大工棟梁の竹中藤右衛門（現在の株式会社竹中工務店）へ依頼した。松坂屋の新店舗は近世復興式を基調にした木造 3 階建て洋館とし、同 42（1909）年 6 月 13 日には上棟式を行った⁽²⁴⁾。次に祐民は、同年 8 月 19 日より渋沢栄一が団長であった渡米実業団に加わり、アメリカ各地の百貨店視察へ出かけた⁽²⁵⁾。やはり祐民は、前稿三越でみた日比翁助と同じく百貨店化を実現するためには、実際に当時先行していた海外の百貨店を見学し、経営ノウハウを吸収する必要性を感じていたのであろう。なお、このことが後に松坂屋の幹部社員による頻繁な欧米百貨店の視察を行わせることになった⁽²⁶⁾。

そのうえ、祐民はアメリカの百貨店視察だけでなく、自ら三越の日比のところを何度も訪ねていた。前稿三越でも考察した日比の部下であった濱田四郎が記した『百貨店一夕話』に次のようにある。

「日比さんが、こういわれた事がある。‘デパートメントストアの前途の見透しがついた。私も一生懸命にやるが、三越独りでドンなに踏ん張っても不十分だ。各店が歩調を同じふして進まなければならぬ。各店の蹶起が肝要だ。松坂屋の伊藤（次郎右衛門）君は年は若いがなかなか商売に熱心で、時々相談に来られる、先度店には新帰朝者が居る。何かと御役に立つかも知れない、御用があったら遠慮なく御出でなさい、出来る丈の助言を吝まないと答えて置いたから、もし松坂屋の人が来たら腹藏なく話してやり給え’」⁽²⁷⁾

ここからも、当時日本で初めて百貨店を立ち上げた日比の考えを直に聞きに行くことで、祐民が松坂屋の百貨店化が失敗しないために万全な対策をとっていたことがわかる。そして、祐民による松坂屋の百貨店化が、日比による三越の百貨店化を受け継いでいたことも読みとれよう。前稿三越において、日比の企業家としての活動が三越の百貨店化の大きなポイントであったことは強調しておいたが、実は三越の百貨店化が成功した背景には三越自身の力だけではなかったことを、この資料が示している点に注意しておきたい。つまり、三越のみの成立では、昭和戦前期までの日本における多数の百貨店の出現には繋がらず、他の呉服店との連携が必要であり、これが大正中期から後期にかけての百貨店の業界団体誕生に結びつくのである。そして、松坂屋の百貨店化が三越自体の発展にとっても大きな意味を持っていたとも解釈できよう。

ここで、松坂屋の百貨店化以前の明治29（1896）年から同40（1907）年までの名古屋本店の売上高を図1に示した。年を追うごとに売上高が上昇傾向にあっただけに、この図からも百貨店化への転換が失敗に終わることだけは決して許されることでなかったことが読みとれる。そのため祐民は、約2年間をかけて百貨店化への準備を整えた後の同43（1910）年2月1日に、株式会社いとう呉服店の創立総会を茶屋町で開き、資本金50万円の新会社を設立し、取締役社長となった。松坂屋の株式会社化は、三越について明治後期における2番目の株式会社化であった。また建物は伊藤家より賃借し、什器は新会社にて準備することで取扱商品の充実に力を注いだ⁽²⁸⁾。

以上、祐民による百貨店化への意思決定とその後の百貨店化活動を検討してきたが、しかし彼1人だけでは百貨店としての松坂屋の成立を成し遂げることはできなかった。前稿三越で検討したように、三越にあって日比を支えた東京と大阪の両店に百貨店の成立を目指す社員達の姿があったように、祐民の下にも百貨店化を進めていった優れた社員達が存在していた。次節からは彼らの活動に着目しながら、名古屋本店と東京上野店の成立過程について考察する。

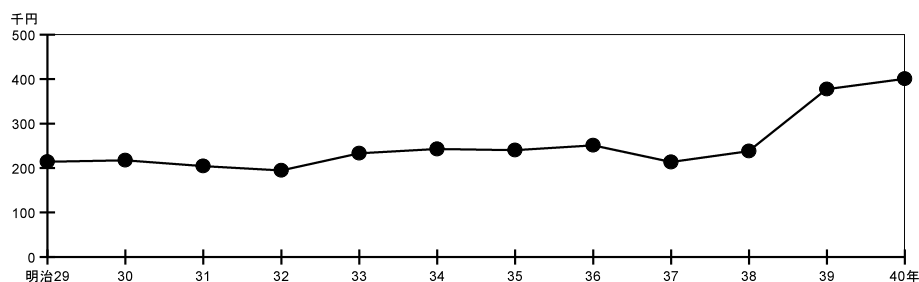


図1 明治中後期における名古屋本店の売上高の推移

出所) 竹中治助編『新版 店史概要 松坂屋』(株式会社松坂屋, 1964年) 66・80頁より作成。

2. 名古屋本店の成立

(1) 伊藤家呉服店の別家制度と鬼頭幸七

まず伊藤家呉服店の別家制度からみていこう。これに関してはすでに玉城氏によって詳しく考察されており⁽²⁹⁾、別家制度は5代祐寿が創設したといわれる制度であり、大別して日勤別家、在宅別家、後代別家の3つの別家からなっていた⁽³⁰⁾。

日勤別家とは、松坂屋の経営に関して当主との合議及び採決権を有していた家筋であった。そのために選考は厳しく、番頭のなかから人格、識見、商法、健康など何一つ不足のない傑出した人物を選び、また選ばれた者は7軒ある日勤別家衆の一家の養子となり、その家を継ぐことで終生変わらぬ忠誠を尽くす義務を負っていた。次の在宅別家とは、松坂屋で長年勤めて暖簾と退職金をもらって退職した番頭のことで、伊藤家の冠婚葬祭などの人手が必要ときには手伝いを行う決まりがあった。最後の後代別家とは日勤別家の嫡男のことであり、

すなわち日勤別家が養子によって継がれた後、日勤別家の嫡男はその家を継がず、一般店員と同じように店に勤めなければならなかった。

このように伊藤家呉服店の別家制度のなかでも、とりわけ日勤別家衆が松坂屋の経営上の諸問題に関しては大きな発言権を持っていたことがわかる⁽³¹⁾。本節で取り上げる祐民を補佐した鬼頭幸七とは、日勤別家衆の一家にあたる鬼頭家の3代目幸七にあたる人物であった。日勤別家の定めにより養子縁組によって、本名、渡辺伊之助は鬼頭家に入ること、日勤別家衆の一員となっている。この点については「入夫婚姻ニ因リ明治四十年四月六日戸主トナル。同日家督相続届出同日受付」とあり、続いて別項に「明治四十年四月十二日伊之助ヲ幸七ト改名同月十八日届出同日受付」とあり、明治40（1907）年に伊之助が幸七と改名していたことが読みとれる⁽³²⁾。

ではなぜ、日勤別家衆の一員となったばかりの新参者の鬼頭が、日勤別家衆のなかで頭角をあらわすようになってきたのであろうか。やはり祐民と鬼頭の親密な関係が重要なポイントであり、前節でみたように祐民の百貨店化活動については、父祐昌をはじめ日勤別家衆や古参の店員は反対していたが、鬼頭だけが祐民の意見に賛成していたのであった。すなわち、祐民と鬼頭の兩人による綿密な計画が松坂屋の百貨店化の実現にとって重要な発端であり⁽³³⁾、百貨店化した後も祐民は名古屋本店を鬼頭にまかせて、上野店を軌道にのせるために東京で奮闘することからも2人の間に信頼関係があったことがわかる⁽³⁴⁾。

前節で載せた祐民が百貨店化への決意を記した鬼頭への返事の手紙である「名古屋市内茶屋町伊藤呉服店ニテ 幸七殿」に対し、後に鬼頭がこの時の様子を記した一文がある。祐民の熱心な百貨店化活動がわかるとともに、鬼頭の真意も読みとれるので、少し長いが以下全文引用しておこう。この史料は前節の手紙に同封されていたものである⁽³⁵⁾。

「回顧スレハ四十一年八月、元市役所焼跡買取問題ノ起ルヤ、衆議概反対論ヲ称ヘ、伊藤家ノ存亡ニ関スル大問題トシテ、別家ノモノ共頗ル動揺ヲ来シ、所謂維新当時ニ於ケル尊王攘夷的論者多ク、誰有ッテ若主人ノ説ニ耳ヲ傾クルモノナカリシ、然レ共、君ハ熱心ニ移転改革ノ必要ヲ唱導セラレ、更ニ他ノ一面ニ於テハ、加藤市長トノ間ニ買取ノ協約愈其歩ヲ進メ、ノッヒキナヌ場合ニ至リ、非常ニ御心労サレタルコソ、怖レ多キ事限リナシ、

八月三日、加藤善三郎宅ニ於テ重役会ヲ開キ、老主人ノ御意旨ヲ奉シテ最后ノ会儀ニ及フヤ、遂ニ原案否認ノ運命ニ立至ラントスル形勢ヲ観取シテ、予ハ直チニ舞坂ニ御避暑中ナル若主人ノ下ヘ架電シ、更ニ再ヒ書面ヲ以テ其顛末ヲ具陳セシニ、即チ別紙ノ御熱情溢ルヽ斗リノ親翰ヲ送ラル、最后ノ御決心ヲ拝誦シテ独リ暗涙ニ咽ビタリ、爾来、若主人を擁護シテ激戦奮斗、能ク今日アルニ至レリ、

此御手紙を見ルニ連レ、懐旧の情、誠ニ切ナリ、馳念の友人、長ク之ヲ保存スベク、万年筆ニテ走筆、如此次第二コソ、

四十三年師走二十九日

古来状整理の序を以て

鬼頭幸七重徳

謹て誌す

」

このなかでも「伊藤家ノ存亡ニ関スル大問題」と記されているように、祐民が松坂屋を百貨店化するにあたっての決断が如何に大きかったかが読みとれる。また鬼頭に関して言えば、祐民の父祐昌を始めとした日勤別家衆の反対派を押し切るために、「若主人を擁護シテ」素早い行動をとった彼の姿勢があった。先述のように祐民が百貨店視察のために渡米していた約 4 ヶ月の間に、名古屋本店新店舗の建設経過や商品の仕入販売面、新店員の養成など百貨店化に関わる諸問題の対処に鬼頭が奮闘していた⁽³⁶⁾。

以上みてきたように、鬼頭は松坂屋の明治 43（1910）年 2 月株式会社設立後の本店支配人就任以前から、祐民を助けて百貨店化へ向けて活動していたのであった。そして、鬼頭による松坂屋の百貨店化活動の功績が認められ、松坂屋全店を掌握する初代専務取締役へ昇格するのは大正 2（1913）年 3 月のことであった⁽³⁷⁾。

（2）名古屋本店の成立過程

明治 43（1910）年 1 月 1 日には栄町の新店舗がほぼ完成し、名古屋本店は同年 3 月 1 日に開業した。しかし名古屋本店では、すでに旧店舗時代の同 38（1905）年 10 月 10 日に新聞記者を招待し、この元禄衣装大売出し期間中に呉服類の立売りを実施し、翌 39（1906）年 9 月には西店の 2 階に洋間を設けて、東店にはショーウィンドーを新設していた。それらをへて、繰り返すが明治 43 年 2 月 1 日に株式会社という呉服店が創立し、同年 3 月 5 日からの新店舗での開店披露大売出しによって、松坂屋において本格的な百貨店化がスタートとした⁽³⁸⁾。

名古屋本店での百貨店化について具体的にみると、木造 3 階建ての総面積が 850 坪

表 3 明治 44(1911)年の名古屋本店における売出し及び催事

期 間	内 容
2 月 4 日	新柄お召縮（300 反、2 割引）
2 月 5 日	メリヤスシャツ（500 枚、1 割引）
2 月 11 日	新柄高貴織（300 反、2 割引）
2 月 12 日	新柄綿布（500 反、1 割引）
4 月 1 日～5 月 5 日	第 1 回児童用品陳列会
4 月 1 日～4 月 30 日	小学児童用品陳列会
4 月 1 日～4 月 30 日	五月武者人形陳列会
5 月 1 日～5 月 15 日	第 1 回陶磁器陳列会
8 月 1 日～8 月 3 日	夏物たなざらえ割引大売出し
10 月 21 日～10 月 22 日	ダリア陳列会
11 月 18 日～	第 1 回女子技芸品陳列会
12 月 1 日～	御題図案製作品陳列会
12 月 1 日～	徳用ぎれ発売ひろう売出し

出所）竹中編前掲書『新版 店史概要』103～104 頁より作成。

(2,810 m²)の洋館であった新店舗では多くの陳列ケースを並べることで、呉服が中心ではあったが雑貨類の陳列販売を始めた⁽³⁹⁾。この点に関して「開店披露」文には、「先ず以て基礎を確立し組織を完全にするの要を認め、茲に新に株式会社を設立し」とあり、「販売種目は従来当店の天職たる呉服物一切を以て営業の基本と致し、之れに時代の好尚に鑑み、和洋小間物、化粧品、其他各種の雑貨等、意匠嶄新、品質善良なる物を選び発売」するとある。続いて、「行く行くは欧米のデパートメントストアに倣い、凡そ日常必需の百貨は挙げて店内に陳列致し、華客各位の御便益に供すべく画策罷在候」と記されている⁽⁴⁰⁾。従来の呉服から雑貨類への取扱商品の拡大を意識したうえで、「欧米のデパートメントストア」のように「日常必需の百貨」を揃えることを目標にしている点は、松坂屋が完全な百貨店への変貌を目指してスタートを切ったことが明確に読みとれる。

次に松坂屋の営業方針からうかがえる百貨店化の状況についてみていこう。明治43年2月から大正2(1913)年まで刊行された「モーラ」と題された松坂屋の月刊広告雑誌に、毎月掲載されていた「営業振」には、「見切り反物寄切れの類を多数に陳列致し殆ど法外の廉価を以て発売仕ります」や「当店は責任ある店員数十名宛分業を以て各部を担当致居りま

表4 大正13(1924)年2・3月の名古屋本店における売出し及び催事

期 間	内 容
2月1日より(5日間)	冬物棚さらえ大売出し
10日より	雛人形陳列会
15日より	春の片側帯陳列会
15日より	春の小紋・友染モス新柄会
15日より	新型春向帽子売出し
17日より(3日間)	岸田劉生氏個人展覧会
21日より(7日間)	第2回コドモ服品評会
3月1日より(5日間)	開店記念大売出し
1日より	花見衣裳陳列会
1日より	春の半えり陳列
1日より	新柄本セル、英ネル陳列会
1日より	新製洋服単トンビ陳列
7日より(7日間)	鹿児島県物産陳列会
7日より	紀州地方巡行陳列会
15日より	第2回秩父銘仙宣伝大売出し
15日より	春季新製雑貨陳列会
15日より	入学新学期用品陳列会
15日より	洋傘スカーフ陳列会
15日より	実用銀側時計均一
15日より	松岡映丘氏常夏荘大和絵展覧会(伊藤銀行中支店にて)
21日より(5日間)	春の大見切売出し
21日より	袋帯新柄陳列会
21日より	草葉小紋・帯側陳列会

出所)『大正十三年上半期 第二十九期営業報告書』(株式会社いとう呉服店)より作成。

す」、あるいは「遠隔地方の御得意様方に対しても亦充分御便利の方法を講じ居ります」などの表現がみられる⁽⁴¹⁾。これらの文面から松坂屋では、呉服類を中心とした「各部を担当」する部門管理制の初手が読みとれる。また店頭による近隣の営業販売だけでなく、遠方への外売り販売や出張販売を積極的に展開している点は、三越同様に後の松坂屋の大きな営業戦略となった⁽⁴²⁾。

ところで、三越では売出しや催事には新しい趣向を凝らしていたが、松坂屋ではどうであったろうか。表3にあるように新柄の呉服類の安値販売を始め、子供用品にも力を入れることで、消費者誘引のための売出し及び催事に相当な力を入れていた。この点からも三越と同様に、宣伝的な催事を積極的に取り入れることで名古屋本店において百貨店化を進めていった様子がわかる⁽⁴³⁾。東京と異なり、名古屋ではまだ百貨店としての新たな業態自体を認識させる必要もあった。時代がやや下るが、表4に大正13（1924）年の松坂屋の営業報告書から名古屋本店の2月及び3月の売出し及び催事について掲げた。わずか2ヶ月間でありながら、表3の明治44（1911）年と比較してみてもより多くの売出しや催事が行われるようになり、そのうえ、呉服以外の雑貨や洋服類の売出しも多く、あるいは絵画の展覧会までもみられるようになっていた。また当時の営業報告書の最初にその期の各店、ここでは名古屋本店、東京上野店、大阪店の売出しや催事を掲載していたことからして、明治43年の開店時から売出しや新しい催事による顧客獲得が松坂屋の重要な営業戦略であったことが読みとれる⁽⁴⁴⁾。

このように取扱商品が呉服以外の雑貨類へ拡大されていったことは判明したが、次に名古屋本店の店舗の拡大状況を検証しながら、それに伴う売場拡大による部門管理制の進展をみておこう。新築や増築による店舗増大が取扱商品拡大の大きな要因であったことは言うまでもないが、それにより松坂屋でも徐々に部門管理制を確立していった。すなわち、雑貨類の需要が増大するようになり、取扱商品の種類も多種多様になり、大戦景気の好況な時期と重なったこともあって、名古屋本店において大正6（1917）年2月10日から始まり、その後再び同7（1918）年3月から同年12月31日までの店舗新装工事によって店内売場が徐々に整備されていった⁽⁴⁵⁾。それとともに同年2月1日から、①会計係内に統計係の設置、②商品値札に部類番号を付け、③売上伝票（現金・掛売両方）の金額の下に部類番号の記入、④売場において毎日の売上計算を行うにあたり、その売場の所管商品と所管外商品の売上高を区分して計上することなどが定まり、部門別売上高の統計面での処理がスムーズに行われるようになった⁽⁴⁶⁾。

本格的な部門管理制の発足とともに、同7年8月に臨時名古屋営業部事務章程を定めて、職制として図2のように営業部長、営業部次長のもとに商務部、内務部の2系統に分け、それぞれに2部長をおき、部主任制度を設置した。商務部長の下に第1から第19部までと特売部があり、ここに商務部長、内務部長、商品事務部主任、婚礼調度部主任、市内部主任、地方部主任、加工部主任、第1部主任、特売部主任、第1部副主任兼1番売場主任などを設け、また新

しく陳列場係長を設置し、その下に1階主任、2階主任などの受渡係長を同時に設けた⁽⁴⁷⁾。

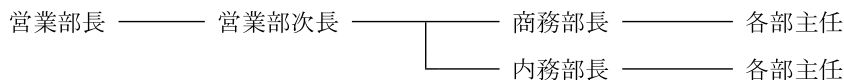


図2 大正7(1918)年における名古屋本店の組織図

出所) 前掲『松坂屋60年史』44頁。

このような営業部門の諸改革によって、大正7年頃には名古屋本店は百貨店としての体制を整えていったが、この背景には鬼頭の活躍があった。前後するが最後に、名古屋本店の成立過程における鬼頭の活動をみておこう。明治43年2月の株式会社化と同時に本店支配人となり、先述した「開店披露」文を作成したのも鬼頭であったが、その後大正2年3月に専務取締役役に就任した。この年に名古屋本店を名古屋営業部、東京上野店を東京営業部とし、その統括機関として名古屋に本社を設けて、鬼頭を専務取締役役とすることで店内制度の確立を目指した⁽⁴⁸⁾。鬼頭より格上の日勤別家衆の存在はあったが、社長である祐民の抜擢によって初代専務となり、これによって鬼頭はさらなる種々の改革を行った。

大正5(1916)年には、祐民の意を受けて鬼頭が「信条」の起案を行っている。下記の引用文は、同9(1920)年3月5日の株式会社創立10周年記念式の時に名古屋本店において布達されたものであり⁽⁴⁹⁾、第1から第3まで分かれていて、とくに第1の「主義」の部分を見てみよう⁽⁵⁰⁾。

「 第 一 主 義

実用的大商店として立ち堅実なる店風を発揚すべし

此の本旨を実現せんが為め左の覚悟あるを要す

- 一 広く実用的商品を網羅して各部門を充実し一般顧客の需要に備うる事
- 一 総ての設備を整え入り好く買い易くし専ら顧客の利便を図る事
- 一 名誉を尚び信用を重んじ堅実なる営業振を以て終始一貫する事

」

これから大正5年には、祐民と鬼頭が創設当時から目指していた百貨店としての体制を確立しつつあったことがわかる。さらに、上述の部門管理制を完成するために同6年4月から同年7月にかけて、鬼頭と本店雑貨仕入係長であった小林八百吉はアメリカ各地の百貨店を視察していた⁽⁵¹⁾。これが、とりわけ翌7年3月からの名古屋店の売場模様替改装に大いに役に立つこととなった。

ところで、当時本店の雑貨仕入係長を任されていた小林について触れておこう。彼は、この後松坂屋の雑貨部門の発展に寄与した重要な人物であった⁽⁵²⁾。彼は早稲田大学の出身で、後に鬼頭の後を継いで2代目専務取締役になる人物であり、祐民・鬼頭体制の後を引き継いで、次節で触れる呉服仕入れのエキスパートであった塚本鉢三郎とは名コンビと言われ、昭和戦前期までにおいて松坂屋を発展させた人物であった⁽⁵³⁾。このように呉服以外の雑貨類の仕入れについては前身の呉服店出身者ではなく、株式会社創立をきっかけに外部から学卒

者を採用して担当させていった。このことは、三越の日比翁助や中村利器太郎が慶應義塾の出身であったのと同様に、松坂屋でも小林のような学卒出身者が同社の発展において貢献していったことに注視しておきたい⁽⁵⁴⁾。

以上、祐民が百貨店化へ意思決定した後、明治43年2月の株式会社化を起点とし、より一段と名古屋本店において百貨店化が着実に進められていった。そして、大正2年3月に鬼頭が専務取締役役に就任した後より、同6年から同7年にかけての改装増築をへて、同9年3月5日の会社創立10周年記念式までで、名古屋本店は百貨店としての体制を完成させていた。

3. 東京上野店の成立

(1) 上野店の成立過程と塚本鉢三郎

まず、東京上野店の近世期における前史と名古屋本店との関係からみていこう。現在の上野店は宝永4(1707)年に太田利兵衛が上野広小路に創設したが、3代利兵衛の時に経営不振に陥り、明和5(1768)年4月に11代伊藤祐恵が買収した。その後は「松坂屋いとう呉服店」とし、「松坂屋利兵衛」の名義で江戸支店として営業を開始した。さらに寛政6(1794)年3月に伊藤家の経営力によって、上野店は江戸十組問屋呉服組に加入することで繁盛していった⁽⁵⁵⁾。買収された形であったが、太田利兵衛と名古屋の伊藤家が相携えることで、江戸における上野店は当時の越後屋や白木屋、大丸屋に及ばないにしても一流呉服店へと成長していった⁽⁵⁶⁾。つまり、名古屋では1,2を争う尾張藩御用達商人の一家として、また江戸では上位の呉服店として松坂屋は盤石の基盤を築いていった。

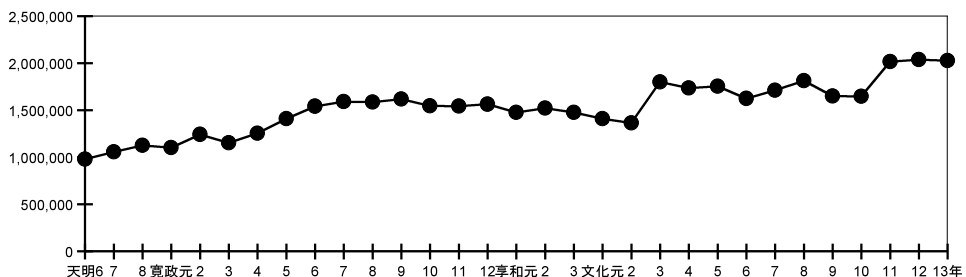


図3 近世後期における上野店の売上高の推移

出所) 竹中前掲書、36～37頁、『上野松坂屋200年の歩み』(株式会社松坂屋上野店、1968年)47頁より作成。

備考) 単位は1,000,000=1000 貫文。

そこで、近世後期における上野店の経営状況を裏付けるためにも、図3の売上高より経営動向をみておこう。これからも推察できるように、上野店は伊藤家による買収後は徐々に売上高を伸ばしていった。とくに、文化3(1806)年頃から上昇しており、これは仕入れ問屋である木綿問屋を文化2(1805)年8月に江戸大伝馬町で開業したと関係している。すなわち、江戸に自店の問屋を開業したことにより仕入れ値を下げることで、売上高を伸長し

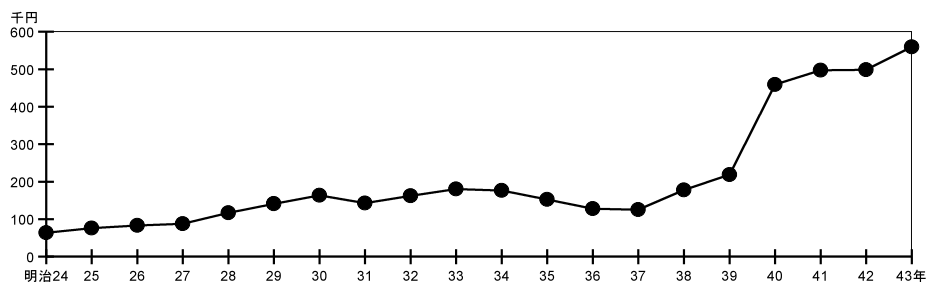


図4 明治中後期における上野店の売上高の推移

出所) 竹中前掲書, 66・80頁より作成。

ていった背景があった。上野店の通称であった「鶴店」に対して、この間屋は「亀店」と称され、両店によって松坂屋は江戸における支店網を成立させた⁽⁵⁷⁾。

さて、近世後期において上野店は繁栄していったが、明治期の経営動向はどうであったであろうか。明治24(1891)年から同43(1910)年までの売上高を図4に載せた。図1の名古屋本店の売上高と比べてみると、この時期の上野店ではまだ名古屋本店には劣るといえどもかなりの売上高を示しており、上野店は明治期に入っても売上高を安定させていたと言える。

では、上野店はどのような形で百貨店化へ歩みだしたのであろうか。この点に関しては、図4の明治40(1907)年から急速に売上高が伸びたことと密接に関連していると考えられるが、論を深めるために以下塚本鉢三郎の『百貨店思出話』の記述を中心に検討していきたい。塚本は鬼頭と同じく日勤別家衆の出身であり、後に百貨店業界で呉服仕入れのエキスパートとして知られ⁽⁵⁸⁾、昭和戦前期における上野店の発展には欠かせない人物であった。塚本が、上野店については「昔風の座売りを廃し、陳列式に改裝して、百貨店転向の第一歩を印したのは確か明治40年であった」と述べているように⁽⁵⁹⁾、上野店の百貨店化は明治40年4月1日の陳列販売方式とショーウィンドーの導入からであった。これらの導入に関しては、先述のように祐民の大きな決断であり、また上野での東京勧業博覧会の開催に合わせての動きであった。さらに、上野店では初めて女子店員を採用して⁽⁶⁰⁾、陳列販売方式とショーウィンドーの導入と重なって、同店の売上高が急速に上昇し始めたのであった⁽⁶¹⁾。このように百貨店化の緒は座売販売方式から陳列販売方式への転換であり、松坂屋における百貨店化の皮切りとして上野店にみられたことは重要であった。

ところで、陳列販売方式やショーウィンドーを導入することは、呉服店の従来までの座売販売方式とは全く異なるために大変な作業であった。塚本によれば、名古屋本店については、「大番頭の専務、鬼頭幸七氏という名だたる女房役の居る限り、新装後の名古屋本店の運営は」懸念する必要がなく、「先代社長伊藤次郎左衛門氏は若い頃実によく働いた。断じて凡庸の士ではなかった。上野店に在っても、朝早くから店員の先頭に立ち、外に内に席の暖暇もなく活動した」とあるように、祐民は積極的に上野店の「陳列式売場に改築するため」に「自

ら先に立って」行動していた⁽⁶²⁾。また、「営業を休むことなしに此の工事を進めるのだから、閉店後の時間が相当に貴重なわけである」とあり、「此の重労働は毎晩夕食後十時か、遅い時は十一時迄続け」ることで、上野店は2つの新方式をとる店舗へと変化していった。これによって松坂屋でも、次第に呉服以外の雑貨類も販売するようになり、店舗として拡張の必要性が出てきていたのであった⁽⁶³⁾。

そこで日本における百貨店の重要な成立要因として、上野店における店舗拡張から近代的な大型店舗の完成までをみておこう。祐民は、明治40年4月に陳列販売方式に改造した木造2階建ての旧館の他に、同41年（1908）9月には新築の3階建て洋館を完成させた。翌42（1909）年には、事務室を移して陳列場の拡張を行うなど上野店は急速に変貌を遂げた⁽⁶⁴⁾。これらの背景には、上野店が名古屋本店に先だって、明治40年9月1日に資本金25万円で合資会社伊藤呉服店へ転換していたことがあった⁽⁶⁵⁾。その後、上野店では大正2（1913）年10月の4階建て東館、同3（1914）年4月の北部陳列館の新築をへて、同5（1916）年12月1日には4階建て（第1期、826坪＝2,726㎡）の近代的新館が出現した。さらに同6（1917）年10月1日に第2期工事を完成させ、エレベーター、荷物用リフト、ホールなど新施設を備えた総面積1,800坪（5,940㎡）の新店舗へと姿を変えた⁽⁶⁶⁾。なお、部門管理制及び職制などの組織改革については前節でみておいたが、上野店では名古屋本店よりいち早く完成したより大型の店舗による販売開始を目的に、名古屋本店に先だって大正5年12月1日に営業方針に関わる信條の布達が行われていた⁽⁶⁷⁾。

このように上野店では、明治40年から同41年にかけて百貨店化を促進する大きな要因であった陳列販売方式とショーウィンドーの導入や会社化を行い、大正6年までに大型の新店舗へ変化していくことで、名古屋本店より先行した形で百貨店として成立をみた。

（2）上野店の営業展開と東京における百貨店業の成立

上野店が名古屋本店より百貨店化が先行していたことが松坂屋の成立過程における大きな特徴であったが、次に同店の大正初期から昭和戦前期までの経営動向や営業展開をみることで、なぜ上野店の百貨店化が名古屋本店より先行していったかを検討しておく。その結果、より上野店の特色を浮き彫りにすることで、同店を松坂屋及び東京における百貨店業の成立過程のなかで位置づけておきたい。

そこで、大正4（1915）年から昭和16（1941）年までの松坂屋全体の業績動向をうかがうとともに、全店のなかで上野店の位置づけを試みてみよう。名古屋本店と上野店の売上高を比較してみた図5によれば、大正5（1916）年上期には上野店が名古屋本店に代わって上位となり、その後両店間の格差が開いていたことがわかる。次に図6からは、上野店が名古屋本店のほか大阪・銀座・静岡店を含めた松坂屋全5店舗のなかでトップの座を昭和戦時期まで維持していたことが読みとれる。とくに上野店発展の背景には大正5年下期では新店舗完成によって売上げを倍増させていったことがあり、同店は大戦景気の影響も受けて大正4

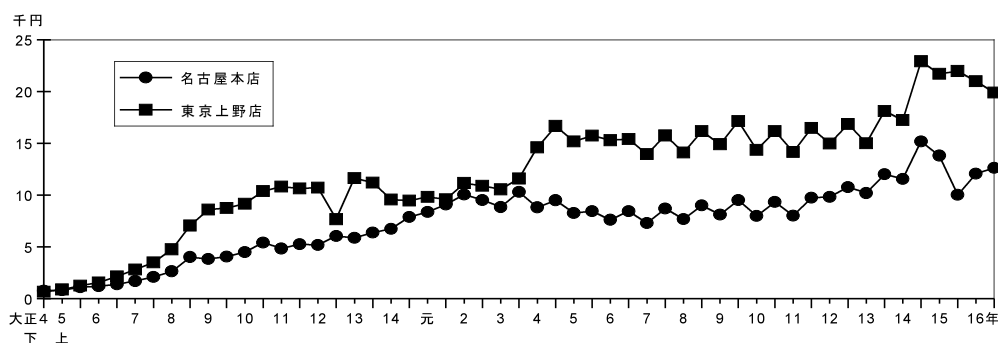


図5 大正・昭和戦時期における名古屋本店及び東京上野店の売上高の推移

出所) 竹中前掲書, 124・165・261・368頁, 前掲『松坂屋60年史』64頁より作成。

備考) 各年は上・下期の順で推移。「元」は昭和元年を示す。

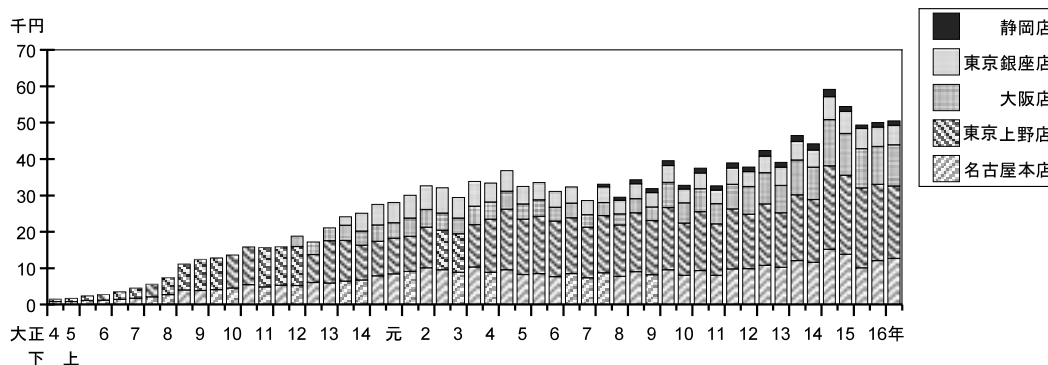


図6 大正・昭和戦時期における松坂屋全店の売上高の比較

出所) 図5と同じ。

備考) 同上。

年から同9（1920）年までで12倍も伸びていた⁽⁶⁸⁾。

そして、上野店の経営動向からも昭和戦前期における百貨店の重要な成立要因の1つが、大型店舗の完成による売場面積や取扱商品の拡大であったことがわかる⁽⁶⁹⁾。百貨店化の当初から上野店では、呉服以外の雑貨類の商品にも力を入れ始めており、やはり店舗拡大の影響が大きかった。つまり、店舗の増築や新築によって売場が拡張されることが雑貨部門の拡大を意味しており、呉服系百貨店の百貨店化における部門管理制の発展とは呉服部門以外の雑貨類など他の部門拡大の段階であったと言えよう。例えば上野店は、塚本によると東京における百貨店のなかで初めて食料品売場を作った店舗であった。同店では、大正3（1914）年7月から始めていた「お茶や海苔、鰹節というような僅かな」ものだけでなく、「あらゆる食料品」を取り扱うことを目指し、「丁度、東京市から『標準的な食料品販売』を始めて貰いたいとの勧奨があったので、品質、売値ともに市井の模範を示す方針のもとに、生鮮食料品以外のあらゆる食料品を売ることを決めている。すなわち、大正6（1917）年10月の新店舗開店とともに、「旧店舗を併せて売場面積もグンと広がって居たので、場所を広

くとする食料品売場の都合も出来ることに」なった。そのことが、上野店において「食料品を売って居る。……という評判」を広げさせ、その結果「顧客の誘引力を更に強くしたことは言う迄もなく、値段が一般よりも安かったし、無論品質も吟味したため、売場は最初から大賑いで、後日、此の食料品取扱いを‘さかえや’に分離独立して、堂々と一社を創立して経営させる程」までに同店を発展させたのであった⁽⁷⁰⁾。

上野店では、当然ながら主力の呉服販売、とくに出張販売にも力を入れ始め、前稿三越でみた同社の大阪支店と同様に明治44（1911）年5月から上野店でも、遠くは北海道の小樽、札幌、旭川や九州の柳川、直方までの巡行陳列会を行った⁽⁷¹⁾。これは座売販売方式から陳列販売方式への変化に伴い、新方式での出張販売の開催が可能となることで増加していったと言える。

ここで昭和3（1928）年の報知新聞の記事から読みとれる上野店の営業展開の特色についてみておこう⁽⁷²⁾。上野店については、「三越や松屋の如く富有階級相手と異なり、下谷、本所、浅草及び東北地方といった大衆階級相手であるから自然売品は高級よりも下級品に力を注ぎ特に銘仙及洋品雑貨等安い物を売るを特色として」いるので、「薄利多売」を「同店のモットーとして」いるとある。さらに、「三越、松屋などの娯楽場化して行く」のに対して、上野店はあくまでも「百貨店は買物をする所」であり、「実質に重きを置いて」いるともある。ここから、三越や松屋との違いが読みとれ、すでに三越をはじめ白木屋、松屋など東京の各百貨店が大衆化戦略への転換を為果せつつあったが、上野店はそれ以上の「薄利多売」に主眼を置いた実質本位の大衆営業販売を重視していた。

また、昭和11（1936）年の『日本百貨店総覧』には、上野店に関して「営業方面の一般に知られた特色としては所謂実用品の松坂屋として年々独特の境地を開拓し来たり、一般大衆に向って極めて家族的な奉仕を不断に継続しつつあるが為めに中産階級に特に親しまれつつある点を最大の特色とする」とあるように⁽⁷³⁾、明治40（1907）年の開店当初は呉服が中心であったが、次第に呉服類のなかでも銘仙などの中下級品や雑貨・食料品類に力を入れていったことが記されている。昭和戦前期には、すでに東京における百貨店のなかで上野店の販売戦略の基軸が出来上がっており、そしてこれが上野店の売上高を上昇させた営業展開の最大の特徴であった⁽⁷⁴⁾。

以上のように、上野店の成立過程及び経営動向、営業展開の特色をみてきたが、同店の成立過程について経済的背景に目を遣りながら概括すると、重要な点は同店新店舗の完成時期が大戦景気と重なっていたことであろう。すなわち、大正3年から同7年をへて、同9年3月15日の東京・大阪両株式取引所における株価暴落による戦後恐慌に至るまでの時期に、上野店は新店舗を整えるとともに取扱商品の拡大を行いながら積極的な営業展開で売上高を伸ばした。なお、名古屋本店を含めて述べるならば、大正9年2月1日の会社創立10周年記念にあたって、両店とも商品部門を呉服以外の部門増加を目的に24部門へ拡大し⁽⁷⁵⁾、同年2月16日には資本金500万円の増資を行うことで⁽⁷⁶⁾、名古屋と東京における2店舗体制

を確立した。

では、松坂屋全体にとって上野店の役割とはどのようなものだったのか。最後に東京における百貨店業の成立過程に引きつけて検討しておこう。前稿三越でもみたように明治後期における東京の百貨店化現象は、明治38(1905)年1月2日の三越のデパートメントストア宣言による外部へ向けた意識的な活動に始まった。その後、同社では大正3年9月の大型店舗完成により、東京本店が百貨店として成立した。それに対して松坂屋では、名古屋本店より先んじて明治40年4月から上野店が本格的に百貨店化を歩みだし、大正6年10月の大型店舗完成によって百貨店として成立したと捉えることができる。このように大戦景気までに、三越東京本店や松坂屋上野店が成立したことが東京における百貨店業の成立を意味していた。しかしながら、この2店舗だけでなく、東京における百貨店業の成立にとってもう1つ重要な百貨店があった。それが白木屋であり、両店と並んで欠かせない存在なので、白木屋の明治後期における百貨店化について簡単に触れることで上野店の役割を見出しておこう。

白木屋については、近世期からの越後屋と並んで大呉服店として有名であった。そして実は、白木屋も三越と同じ時期に陳列販売方式やショーウインドーを導入していた⁽⁷⁷⁾。塚本もまた、白木屋の「先代の大村彦太郎氏は、稀に見る先覚者であった」から「呉服類は勿論、繊維品では毛織の洋反物、モスリンなどまだ他店で扱わない斬新なものを売り出し、欧米の流行が漸く浸潤して来た情勢に目をつけて、服飾雑貨などをドシドシ売り出し、‘最もハイカラな店’として都人の目を眩らせたものである」と述べている⁽⁷⁸⁾。白木屋は、明治36(1903)年10月の改築店舗落成を契機に陳列販売方式やショーウインドーを導入することで、その後明治末期頃には東京では三越と並び注目される「最もハイカラな店」へと変貌を遂げていたのであった⁽⁷⁹⁾。また「此の座売り廃止は、東京では白木屋、三越の如きが、松坂屋より二年前後も早く断行」しており、「雑貨類も売り初めて居たので、追々に私の店でも、呉服以外の商品を取扱うようになって行つた」とあるように、上野店では三越だけでなく白木屋も目標とする百貨店の1つであったのである。塚本も、大正6年10月に竣成した上野店の建物に関して、「堂々たるローマ復興式セメント塗りの四階建、当時では三越、白木屋に次ぐ偉観を誇った建物であった」と触れているが⁽⁸⁰⁾、三越や白木屋の存在に対して、松坂屋では名古屋本店よりも上野店に力を入れていかねばならなかったのであった。つまり、東京では三越や白木屋の有力な百貨店との競争があり、松坂屋では名古屋本店よりも先に上野店を百貨店として完成させねばならない状況があった。上野店は、松坂屋にとって百貨店化の試験的な役割を担っていたのである。

最後に表5に昭和13(1938)年4月の松坂屋全店の店員数を示しておく。ここからも松坂屋にとって昭和戦前期までの上野店が果たしていた役割が即座に読みとれよう。また、この時期より松坂屋でも女子店員数が増加傾向であったこともわかる。

以上のように、明治後期から大正初期にかけて三越、白木屋、松坂屋の3社による呉服店からの百貨店化により、大正8(1919)年から同9年にかけては3社による東京における百

表 5 昭和 13(1938)年 4 月末日における松坂屋全店の店員数

店 名	男 子 店 員	女 子 店 員	合 計
名古屋本店	1,003	879	1,882
東京上野店	1,117	1,226	2,343
東京銀座店	472	362	834
大阪店	700	973	1,673
静岡店	141	244	385
名古屋栄町店	40	168	208
京都店	53	12	65
総 合 計	3,526	3,864	7,390

出所)『戊寅年契』(1938 年) 229～230 頁より作成。他に、小松徹三編『日本百貨店総覧 第 2 巻 松坂屋三百年史』(百貨店商報社, 1935 年) 157 頁, 同編前掲『大松坂屋の全貌上巻 松坂屋名古屋店』(百貨店日日新聞社, 1937 年) 151 頁などを参照。

貨店業が形成されていった時期であったと言える⁽⁸¹⁾。しかし、松坂屋上野店の場合は大きな独自性があった。同店は三越や白木屋に対抗するため、上野という土地柄もあり、百貨店の大衆化に伴い日用品や雑貨類などの大衆必需品販売を重視し、それが同店の最大の特徴となることで昭和戦前期までの松坂屋経営全体の支柱となっていたのである。

おわりに

本稿では、おもに伊藤祐民の百貨店化活動に焦点をあてて検討することで、松坂屋の名古屋本店と東京上野店のそれぞれの成立過程の解明を試みた。ここでは以下の 3 つの点に即しながら考察結果をまとめることとしたい。

第 1 は松坂屋の百貨店化及び成立時期についてである。松坂屋の百貨店化の序幕は、名古屋本店と東京上野店における明治 38 (1905) 年から同 43 (1910) 年までの陳列販売方式やショーウィンドーの導入であった。とくに三越や白木屋の影響を受けて、上野店が同 40 (1907) 年に両手法を本式に導入したことが重要であった。さらに同 43 年には三越について 2 番目に株式会社化を行うことで本格的に松坂屋の百貨店化が始まった。次に成立時期については、上野店における大正 5 (1916) 年から同 6 (1917) 年までの大型店舗の完成と、両店における同 8 (1919) 年から同 9 (1920) 年にかけての部門管理制及び職制の確立によって、創立 10 周年記念式が行われた同 9 年 3 月 5 日が松坂屋の百貨店としての成立とみてよいであろう。すなわち松坂屋では、三越と同様の大戦景気の時期までに名古屋・東京において 2 店舗体制が確立していたのであり、なかでも名古屋本店に先行して百貨店化が進められた上野店の役割は大きかった。

第 2 は松坂屋が百貨店化及び成立するにあたっての要因に関してである。松坂屋の百貨店化にとって、大役を背負ったのは松坂屋初代取締役社長であった祐民であり、彼の呉服店か

ら百貨店化へ意を決して踏み切った行動力であった。そして彼を補佐した日勤別家衆の出身で、後に松坂屋初代専務取締役となった鬼頭幸七の果たした役目も大きかった。しかし、両名だけでなく、日勤別家衆出身の塚本鉢三郎や学卒出身の小林八百吉の活躍も見落としてはならない。塚本は上野店の呉服仕入係綿布主任から同店の商務部長、小林は名古屋本店の雑貨仕入係長・洋服部係長兼仕入主任から本社商事課副主任へ昇進することで、呉服と雑貨の両仕入部門の充実性が松坂屋の百貨店としての大きな成立要因にあった。従来松坂屋で活躍した人材は鬼頭や塚本のような日勤別家衆による番頭役の輩出が目立っていたが、小林を始めとする学卒者の採用によって新しい雑貨部門の拡大を図っていったことが、近代的大規模小売業としての呉服系百貨店の成立を意味していた。つまり、祐民と日勤別家衆、外部からの学卒出身者が重なって、松坂屋の百貨店化が進んでいき、大正9年までに一応の成立をみることとなった。ここに近世期からの連続性と非連続性の巧みな活用が松坂屋の百貨店化にうかがうことができよう。さらに松坂屋の成立過程を検討していくなかで、その重要な成立要因に三越同様に松坂屋でも欧米百貨店の影響を受けていた点があげられる。三越のイギリスのハロッズに対し、松坂屋ではアメリカの百貨店を視察した祐民を始め、その後視察した鬼頭、小林、塚本などによって百貨店化が素早く進行し、大型店舗のなかでの部門管理体制を完成させながら、名古屋と東京の両店舗が成立していった。これは松坂屋のみならず日本の百貨店業の成立にとって重要な要因であったと考える。

第3は松坂屋の特色及び同社が日本における百貨店業の成立のなかで遣り遂げた役割についてである。松坂屋の経営展開の特色については、これは上野店の営業内容によくあらわれており、三越や白木屋などと異なり高級呉服だけでなく、東京で初めて食料品などを取り扱うことによって大衆相手の販売活動で売上高を伸ばしていったことである。従来まで百貨店の大衆化については関東大震災以後のことがあげられていたが⁽⁸²⁾、それ以前からすでに上野店においても三越や白木屋と並んで大衆化を達しつつあった。すなわち、三越や白木屋とともに東京において百貨店化を先導したのが上野店であった。それに対して名古屋本店は、必ずしも上野店と同様な役割ではなかった。名古屋本店が成立したことが九州で初の百貨店である鹿児島山の山形屋などの地方都市へ影響を与えることで、東京・大阪以外の地方都市で百貨店が成立する際の先導的な一翼を果たしていった⁽⁸³⁾。そして名古屋本店は都市百貨店との競争に脅かされず、三越同様に教養や文化の発信的な役目も帯びながら、独自の経営展開を行うことで上野店との連携を図っていったのである。実は松坂屋を検討事例として取り上げた理由の1つがここにあった。名古屋を本店として、最初に上野店が本格的に陳列販売方式とショーウィンドーを導入することで、本店よりも先に百貨店化を歩み出すが、しかし、あくまでも名古屋を本店とした百貨店であり、第1次勃興期の百貨店では唯一東京・大阪以外の都市を拠点としていた。この観点からみると、東京の三越から百貨店化が発信されて、大阪ではなく名古屋において2番目の百貨店が成立していたのであり、大正9年の松坂屋の成立は東京における百貨店業の成立の一角を担っていたが、一方では東京・大阪以外の

都市における百貨店の成立とも捉えられよう。従来まで松坂屋については名古屋が本店であり、上野店が支店であったために、日本の百貨店成立史のなかでは求めて取り上げられてこなかった。しかし、名古屋と東京における大正 9 年の松坂屋の成立は、都市百貨店と地方百貨店の成立という二重の意味を有していたのであった。前稿の九州の福岡市で成立した岩田屋で詳述したが、元来地方百貨店の成立については、鹿児島山形屋や岡山天満屋など若干の百貨店化の動向のみをもって述べられてきたが⁽⁸⁴⁾、当時の東京と大阪の 2 大都市以外での百貨店の成立という観点からでは、名古屋本店の成立は地方の先駆的な百貨店としての意義が認められよう。なお、松坂屋では大正後期に上野店のほか銀座店や大阪店を設けていたために、当時松坂屋全体としては東京・大阪における呉服系百貨店の代表格とみられるようになった背景があった。

従来まで東京と大阪での百貨店業の成立が一括されて取り扱われてきたために⁽⁸⁵⁾、松坂屋については東京の三越、白木屋、松屋や大阪の高島屋、十合、大丸の存在の陰に隠れ、あるいは松坂屋自体が昭和戦前期までの研究においても東京上野店が事例とされていたために、名古屋を本店とした百貨店としての位置づけがなされてこなかった。しかし本考察により、明治後期から大正中期にかけての第 1 次勃興期における日本の百貨店業の成立にとって、名古屋・上野の両店が果たしてきた役割が重要であったことや、両店の成立・発展が大正後期から昭和初期にかけての大阪、銀座、静岡の 3 店舗の支店開設といった松坂屋全店の成長の基盤を築いたことが判明した⁽⁸⁶⁾。

註

- (1) 拙稿「日本における百貨店の成立過程—三越と高島屋の経営動向を通じて—」（『岡山大学大学院文化科学研究科紀要』第 16 号，2003 年），同「明治後期における百貨店創業期の営業展開—三越の日比翁助の経営活動をめぐって—」（『市場史研究』第 26 号，2006 年 12 月，刊行予定）。他に前田和利「わが国百貨店の勃興と確立—経営の成立と大規模化をめぐって—」（大東文化大学『経済論集』第 12 号，1970 年）を参照。
- (2) 「第 1 次勃興期」の表現に対して、昭和初期以降の新興百貨店及び地方百貨店の成立時期を「第 2 次勃興期」としている。
- (3) 本稿では、明治 43（1910）年 2 月の創立時及び第 1 節以外では「松坂屋」と表記する。社号の改称については、大正 14（1925）年 2 月に会社創立 15 周年を迎え、同年 5 月に「松坂屋」に全店統一している。『松坂屋 60 年史』（株式会社松坂屋，1971 年）60・359 頁を参照。
- (4) 松坂屋については、前田和利「商家の伝統的経営—呉服店の別家・丁稚制度—」（中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識〔増補版〕』有斐閣，1979 年），山森俊彦『松坂屋の経営—創業 370 年の伝統が築く近代百貨店—』（ストアーズ社，1982 年）がある。最近では、種田祐司「いとう呉服店の奉公人雇用について」（『名古屋市博物館研究紀要』第 23 巻，2000 年），同「いとう呉服店の店舗拡張について」（『同』第 25 巻，2002 年），重親知左子「松坂屋回教圏展覧会の周辺」（『大阪大学

- 言語文化学』Vol. 12, 2003 年), 名古屋市博物館編『名古屋の商人 伊藤次郎左衛門 呉服屋からデパートへ』(名古屋市博物館, 2003 年), 高木備太郎「伊藤次郎左衛門祐民の社会活動と大都市名古屋づくり」(東邦学園大学地域ビジネス研究所編『近代産業勃興期の中部経済』唯学書房, 2004 年), 藤岡里圭『百貨店の生成過程』(有斐閣, 2006 年)などの研究がある。その他, 松坂屋について触れられているものとして, 管見の限りでは青木鎌太郎『中京財界五十年』(中部経済新聞社, 1951 年) 82～88 頁, 名古屋市役所編『大正昭和名古屋市史 第3巻 商業篇(上)』(名古屋市, 1954 年) 579～609 頁, 松木清右衛門『中部財界史』(政経太陽社, 1955 年) 298～305 頁, 杉浦英一『中京財界史 上巻』(中部経済新聞社, 1956 年) 191～200 頁, 和田宏『中部財界人物伝』(同, 1957 年) 135～154 頁, 三宅兼松編『東海の百年—中部経済の現況と展望—』(同, 1961 年) 73～77 頁, 名古屋市教育委員会編『明治の名古屋人』(一誠社, 1969 年) 157～162 頁, 神谷満雄編『中部の経済—京浜・阪神とくらべる—』(東洋経済新報社, 1971 年) 379～395 頁, 服部鉦太郎『明治・名古屋の顔』(六法出版社, 1973 年) 79～88 頁, 日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人3』(日本経済新聞社, 1980 年) 9～38 頁, 同編『同 経済人6』(同) 9～56 頁, 同編『中部産業百年史—独立自尊の経営風土—』(日本経済新聞社, 1981 年) 116～120 頁, 森田克徳「専門経営者のトップ・マネジメントへの進出と株式所有の分散—わが国百貨店企業 11 社の事例研究—」(『経営史学』第31巻第2号, 1996 年) などがある。
- (5) 玉城肇「地方財閥(その1) —松坂屋財閥—」(同『地方財閥と同族結合』御茶の水書房, 1981 年), 森川英正「伊藤財閥」(同『地方財閥』日本経済新聞社, 1985 年), 同『トップ・マネジメントの経営史—経営者企業と家族企業—』(有斐閣, 1996 年) 221～224 頁。他に, 松下伝吉『中京財閥の新研究』(中外産業調査会, 1937 年) 21～95 頁を参照。
- (6) 近世期については, 林薫一『名古屋商人史—中部経済圏成立への序曲—』(中部経済新聞社, 1966 年), 同『近世名古屋商人の研究』(名古屋大学出版会, 1994 年) が代表的な研究であろう。また, 桜井英治・中西聡編『流通経済史』(山川出版社, 2002 年) 159 頁に, 中西聡氏によって, 近世期から明治 43 (1910) 年の株式会社という呉服店設立までの伊藤家の経営展開に関する年表が作成されている。他に, 須田肇「伊藤次郎左衛門・内田忠次郎拝借金一件留—安政三・四年尾張藩御小納戸金貸付の一事例—」(『徳川林政史研究所研究紀要』第31号, 1997 年) などの史料からも近世期の尾張藩における伊藤家の御用達商人としての大きさがうかがえる。
- (7) 「伊藤コンツェルン」(木村繁・三宅晴輝『川西・大原・伊藤・片倉コンツェルン読本(日本コンツェルン全書 XVII)』春秋社, 1924 年) を参照。
- (8) 山田鷹雄「三越よ何処へ—三越紛擾の真相—」(『政治経済時論』第7巻第11号, 1932 年) 138 頁。
本文でも述べたように, 松坂屋が三越に肩を並べていたことは, 次頁の図7からも十分に読みとれる。
- (9) 作道洋太郎・宮本又郎・畠山秀樹・瀬岡誠・水原正亨『江戸期商人の革新的行動—日本の経営のルーツ—』(有斐閣, 1978 年), 作道洋太郎・三島康雄・安岡重明・井上洋一郎『日本経営史』(ミネルヴァ書房, 1980 年), 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史—日本型企業経営の発展—江戸から平成へ—』(有斐閣, 1995 年), 安岡重明・藤田貞一郎・石川健次郎編著『近江商人の経営遺産—その再評価—』(同文館, 1992 年), 末永國紀『近江商人—現代を生き抜くビジネスの指針—』(中央公論新社, 2000 年)などを参照。
- (10) 林前掲『名古屋商人史』, 同『近世名古屋商人の研究』。
- (11) 松坂屋の社史として, 今回は有賀光胤『店史概要』(株式会社松坂屋, 1937 年), 竹中治助編『新版 店史概要 松坂屋』(同, 1964 年), 『松坂屋 50 年史』(同, 1960 年), 前掲『松坂屋 60 年史』, 『松坂屋七十年史』(同, 1981 年)を使用した。本稿の松坂屋の歴史的記述に関してはこれらの社史を参考としている。以下注記がある場合は, とくに参考とした社史の箇所を示している。また社史ではない

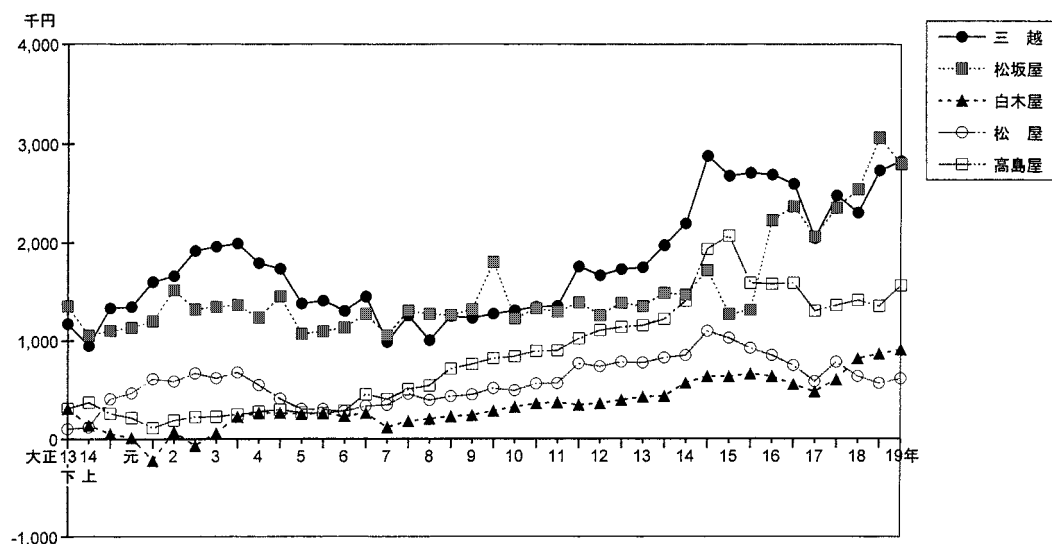


図7 大正後期から昭和戦時期にかけての三越・松坂屋・白木屋・松屋・高島屋における純利益の比較

出所) 各社営業報告書と松坂屋に関しては竹中前掲書, 165・261・368・494頁より作成。

備考) 図5に同じ。

が、社史に類する文献として小松徹三編『日本百貨店総覧 第2巻 松坂屋三百年史』（百貨店商報社, 1935年）、同編『大松坂屋の全貌上巻 松坂屋名古屋店』（百貨店日日新聞社, 1937年）も参考としている。

- (12) 作道・三島・安岡・井上前掲『日本経営史』27～28頁、宮本・阿部・宇田川・沢井・橘川前掲『日本経営史』15～19頁。
- (13) 三家衆の成立期については、林前掲『近世名古屋商人の研究』67～81頁を参照。
- (14) 註(4)・(5)・(7)を参照。他に村上はつ「明治・大正期における名古屋旧有力商人の企業者活動」（『経営史学』第14巻第3号, 1980年）、和田一夫・小早川洋一・塩見治人「明治40年時点の中京財界における重役兼任—『日本全国諸会社役員録』（明治40年版）の分析—」（『南山経営研究』第6巻第3号, 1992年）、同「明治31年時点の中京財界における重役兼任—『日本全国諸会社役員録』（明治31年版）の分析—」（『同』第7巻第2号, 1992年）、同「大正7年時点の中京財界における重役兼任—『日本全国諸会社役員録』（大正7年版）の分析—」（『同』第8巻第1号, 1993年）を参照。
- (15) 王城前掲論文, 55～62頁。村上前掲論文, 72～79・82～85頁。他に、渋谷隆一編『都道府県別資産家地主総覧 愛知編1』（日本図書センター, 1997年）14・15・19・21・26・42・157頁、同編『同 愛知編2』（同）231頁、同編『同 愛知編3』（同）175・230・368頁を参照。
- (16) 塚本鉢三郎『百貨店思出話』（百貨店思出話刊行会, 1950年）42・60頁。
- (17) 『戊寅年契』（1938年）45・47頁、竹中編前掲書, 77～80頁、高柳美香「我が国における百貨店の成立とショーウィンドーの導入」（『経営史学』第31巻第4号, 1997年）45頁。
- (18) 伊藤次郎左衛門伝記編さん委員会編『伊藤祐民伝』（1952年）175頁、岡戸武平『大番頭鬼頭幸七』（鬼頭幸七伝刊行会, 1954年）77～78頁、岡戸武平『伊藤家伝』（中部経済新聞社発行, 1957年）279～280頁、高野郁朗編『十五代伊藤次郎左衛門祐民追想録』（株式会社松坂屋, 1977年）54～55頁。
- (19) 伊藤編前掲『伊藤祐民伝』175～176頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』78頁、同前掲『伊藤家伝』281～282頁。

- (20) 小松編前掲『松坂屋三百年史』31頁、伊藤編前掲『伊藤祐民伝』177頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』78～82頁、同前掲『伊藤家伝』285頁。
- (21) 名古屋市博物館編前掲『伊藤次郎左衛門』46・82頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』82～84頁、同前掲『伊藤家伝』285～286頁。
- (22) 岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』86頁。
- (23) 岡戸前掲『伊藤家伝』286頁、竹中編前掲書、84～85頁、前掲『松坂屋60年史』40～41頁。
- (24) 第10回関西府県連合共進会開催と松坂屋の関係については、『新愛知』新聞の明治43(1910)年3月17日や『東京日日新聞』の同年同月18日に記事がみられる。竹中編前掲書、83・85・91頁、前掲『松坂屋60年史』41頁。
- (25) 前掲『戊寅年契』52～54頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』87～88頁、同前掲『伊藤家伝』288～289頁、竹中編前掲書、85～86頁。
- (26) 竹中編前掲書、131～134頁。他に島澤文彦『欧米百貨店記』(1924年)を参照。
- (27) 濱田四郎『百貨店一夕話』(日本電報通信社、1948年)96頁。
- (28) 前掲『戊寅年契』55頁、竹中編前掲書、86～87頁、前掲『松坂屋60年史』41頁、伊藤編前掲『伊藤祐民伝』378頁。
- (29) 玉城前掲論文、63～73頁。
- (30) 前掲『松坂屋60年史』12頁、伊藤編前掲『伊藤祐民伝』231～232頁。
- (31) 玉城前掲論文、64頁。
- (32) 岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』73頁、名古屋市博物館編前掲『伊藤次郎左衛門』51頁。
- (33) 小松編前掲『松坂屋三百年史』別録の8～9頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』79～90頁。
- (34) 幡野力「鬼頭幸七氏(松坂屋専務取締役)」(同『東海財界人物我観』急行通信社、1930年)、高島耕二「巨大な資本力を持つ伊藤財閥 伊藤松之助君」(同『中部財界人物我観』蓬萊書房、1937年)、小松編前掲『松坂屋三百年史』81～89・124・別録の11・17～19頁、同編前掲『大松坂屋の全貌上巻』124～125頁、松下前掲書、65～68頁、塚本前掲書、52～55頁。
- (35) 名古屋市博物館編前掲『伊藤次郎左衛門』82頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』84～85頁、同前掲『伊藤家伝』286～287頁。
- (36) 岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』87～88頁。
- (37) 有賀前掲書、151頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』89～91・100頁、同前掲『伊藤家伝』289～290頁、竹中編前掲書、87・107～108頁、前掲『松坂屋60年史』41・43・351～352頁。
- (38) 『新愛知』新聞の明治43(1910)年2月28日、同年3月1・2日に「当市の模範商店(一)・(二)・(三) 伊藤呉服店デパートメントストア式営業所の新築落成」と題され、3回にわたって、松坂屋の歴史や建物及び売場図面、店内設備、営業内容などが紹介されている。竹中編前掲書、76～77・86・88頁。
- (39) 竹中編前掲書、88～89頁、前掲『松坂屋60年史』41～42頁。
- (40) 『新愛知』新聞の明治43(1910)年3月5日を参照。有賀前掲書、135～136頁、伊藤編前掲『伊藤祐民伝』379～380頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』92～93頁。
- (41) 久保田満昌編『衣道楽』第1号(伊藤呉服店、1906年)の「いとう呉服店営業案内」(45～46頁)や『モーラ』第40号(いとう呉服店、1913年)を参照。有賀前掲書、124～127頁、竹中編前掲書、781頁。
- (42) 竹中編前掲書、101～102頁。
- (43) 伊藤編前掲『伊藤祐民伝』384～385頁、竹中編前掲書、90～91頁。
- (44) 松坂屋の営業報告書の形式について詳しく言えば、大正13(1924)年上半期の第29期では、名古屋本店・東京上野店・大阪店の3店舗における同年2月から7月までの売出し及び催事が一覧表となって

- 最初の部分に掲載されている。他に管見の限り、大正 12（1923）年下半期の第 28 期、同 13 年下半期の第 30 期、同 14（1925）年上半期の第 31 期の営業報告書にも同様の部分がみられる。この形式は三越、白木屋、松屋、高島屋、十合、大丸など他の呉服系百貨店ではみられず、松坂屋の営業実態を詳細に掲載した報告書形式になっていると言えよう。
- (45) 竹中編前掲書、134～136 頁。
- (46) 同上、138 頁。
- (47) 有賀前掲書、202～216 頁、竹中編前掲書、138～139 頁、前掲『松坂屋 60 年史』44～45 頁。
- (48) 岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』92～93・100～101 頁、同前掲『伊藤家伝』293 頁、竹中編前掲書、107～109 頁。
- (49) これは大正 5（1916）年 12 月 1 日に東京営業部に対し、上野店新館建築の第一期工事が竣成して開店式を挙行した式場において、社長以下重役参列のなかで布達された信条が、多少修正されて名古屋本店にて布達されたものであった。有賀前掲書、189～195 頁、伊藤編前掲『伊藤祐民伝』406～411 頁、竹中前掲書、154～155 頁を参照。
- (50) 名古屋市博物館編前掲『伊藤次郎左衛門』48 頁、小松編前掲『松坂屋三百年史』33 頁、同編前掲『大松坂屋の全貌上巻』78 頁、有賀前掲書、193 頁、伊藤編前掲『伊藤祐民伝』406 頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』104 頁。
- (51) 前掲『戊寅年契』83 頁、岡戸前掲『大番頭鬼頭幸七』107～109 頁、竹中編前掲書、131～135 頁。
- (52) 竹中編前掲書、279 頁、狩野弘一編『日本百貨店総覧 昭和 12 年版』（百貨店新聞社、1936 年）巻末の全国百貨店入集の 21～22 頁、小松編前掲『松坂屋三百年史』33 頁、同編前掲『大松坂屋の全貌上巻』120～121 頁。また、小林八百吉自らが常務取締役時代に、当時の百貨店業界の現状について記したものがある。小林八百吉「百貨店の将来」（『政治経済時論』第 7 巻第 2 号、1932 年）88～91 頁、同「百貨店の進路」（『同』同巻第 8 号、1932 年）58～60 頁を参照。なお、小林は昭和 8（1933）年 4 月に創立された日本百貨店商業組合の 2 代目理事長に就任している。この点については、日本百貨店協会編『日本百貨店協会一〇年史』（日本百貨店協会、1959 年）7～11 頁、小林八百吉（日本百貨店商業組合理事長）『百貨店法反対声明書』（日本百貨店商業組合、1936 年）を参照。
- (53) 小松編前掲『松坂屋三百年史』79・81・89～93 頁、前掲『戊寅年契』138 頁、竹中編前掲書、276～281 頁、高島前掲書、304～308 頁、松下前掲書、62～65 頁。この湖沼多柁夫「百貨店戦線の人々—松坂屋の巻—」（『政治経済時論』第 7 巻第 12 号、1932 年）114～117 頁には、当時松坂屋を支えた人達として小林八百吉の他、鬼頭幸七、塚本鉢三郎を紹介している。
- (54) 竹中編前掲書、87 頁。
- (55) 井手蕉雨編『松の齢』（株式会社松坂屋、1929 年）7 頁、『上野松坂屋 200 年の歩み』（株式会社松坂屋上野店、1968 年）6・8・31・41・48 頁、竹中編前掲書、13～14 頁。
- (56) 井手編前掲書、14～18 頁、前掲『上野松坂屋 200 年の歩み』18・31 頁、前掲『松坂屋 60 年史』15 頁。
- (57) 井手編前掲書、9 頁、前掲『上野松坂屋 200 年の歩み』8・16・48 頁、竹中編前掲書、21 頁、前掲『松坂屋 60 年史』17 頁。
- (58) 塚本前掲書、31～32 頁、湖沼前掲論文。狩野編前掲書の巻末に掲載している全国百貨店入集の 82 頁、小松編前掲『松坂屋三百年史』93～96 頁、同編前掲『大松坂屋の全貌上巻』122～123 頁を参照。
- (59) 塚本前掲書、42 頁。
- (60) 前掲『戊寅年契』47 頁、『新愛知』新聞の明治 43（1910）年 2 月 28 日に「伊藤呉服店の女店員」と題され、東京上野店より「呼寄せたる女店員にして何れも支店に三ヶ年以上勤続せる」として写真付で紹介され

- ている。また昭和戦前期における女子店員については、近藤智子『『デパートガール』の登場—震災後東京の百貨店を中心に—』（『経営史学』第40巻第3号，2005年）を参照。竹中編前掲書，77～79頁。
- (61) 井手編前掲書，34頁，小松編前掲『松坂屋三百年史』37頁，前掲『松坂屋60年史』38頁，高柳前掲論文，44～45頁。
- (62) 塚本前掲書，52・57～58頁。
- (63) 同上，58・60頁。
- (64) 有賀前掲書，121・141～145頁，竹中編前掲書，78・127頁。
- (65) 前掲『戊寅年契』48頁，竹中編前掲書，78頁，前掲『松坂屋60年史』38頁を参照。
- (66) 井手編前掲書，35頁。なお，大正5（1916）年の新館建築に際しては旧館だけを残して，その他の建物には他に移築また取り壊した。竹中前掲書，127～128・131頁，前掲『松坂屋60年史』48～49頁。
- (67) 有賀前掲書，190～191頁，竹中編前掲書，128～129頁。
- (68) 小松編前掲『松坂屋三百年史』71頁，竹中編前掲書，124～125頁。なお，松坂屋銀座店に関しては，『松坂屋・銀座とともに八十年』（株式会社松坂屋，2004年）を参照。
- (69) 初田亨『百貨店の誕生』（三省堂，1993年，のち筑摩書房，1999年）124～138頁（後者の頁を示す）。
- (70) 塚本前掲書，63～64頁，有賀前掲書，210～211頁，竹中編前掲書，111頁。
- (71) 竹中編前掲書，101～102頁。
- (72) 株式会社合同デパートメントストア創立事務所編『内外百貨店営業彙報』6～7頁。
- (73) 狩野編前掲書，79頁。他に，小松編前掲『松坂屋三百年史』73～74頁，同編前掲『大松坂屋の全貌上巻』81～82頁を参照。
- (74) 松坂屋の社号について触れておくと，現在の社号は元来上野店の屋号であった。しかし，なぜ大正14（1925）年5月1日に支店の屋号が，全店の社号へと発展していったかについては具体的に資料からは判断できない。報知新聞の記事からも，本店が東京だと思われており，当時東京で有名になった社号に統一したのではなかろうか。松坂屋に商号を統一したことからも，上野店の重要性が十分にうかがえる。この問題に関しては今後の調査に期したい。前掲『戊寅年契』138頁，竹中編前掲書，14・210頁を参照。
- (75) 有賀前掲書，210～216頁，竹中編前掲書，136～139・151～152頁，前掲『松坂屋60年史』46頁。
- (76) 前掲『戊寅年契』99頁，竹中編前掲書，158頁。
- (77) 『白木屋三百年史』（株式会社白木屋，1957年）286～289頁，高柳美香『ショーウィンドー物語』（勁草書房，1994年）147～148頁。
- (78) 塚本前掲書，48頁。
- (79) 前掲『白木屋三百年史』293～297頁。
- (80) 塚本前掲書，42・60・66頁。
- (81) 白木屋の百貨店化は明治後期に始まったが，白木屋の株式会社化は三越や松坂屋の両社に遅れて大正8（1919）年2月28日であった。白木屋の株式会社化が遅れたことが後の同社の経営不振に影響していったのではないかと考える。また白木屋は東京において大きな役割を果たしたが，日本百貨店業の成立過程における三越や松坂屋のような2店舗体制の役割とは異なることに注意しておきたい。拙稿「大正・昭和初期における新興百貨店の生成—伊勢丹と小菅丹治—」（『市場史研究』第24号，2004年）114～117頁を参照のこと。
- (82) 鈴木安昭『昭和初期の小売商問題—百貨店と中小商店の角逐—』（日本経済新聞社，1980年）87～89頁。
- (83) 『新愛知』新聞の明治43（1910）年3月16日に「中京デパートメントストア 名古屋栄町 いとう呉服店」とあり，「中京」と表記したのは注目すべきであろう。『山形屋217年—会社設立50周年記念—』（株式会社山形屋，1968年）88頁，『山形屋247年—株式会社設立80周年記念—』（同，1998年）

37 頁。

(84) 拙稿「昭和初期における百貨店業の形成と立地展開—福岡市の発展と岩田屋のターミナルデパート化に関する考察を中心に—」（『地域地理研究』第 10 巻, 2005 年）。他に鈴木前掲書, 72 ～ 73 頁, 平野隆「百貨店の地方進出と中小商店」（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, 1999 年）92 頁などを参照。

(85) 鈴木前掲書, 初田前掲書, 山本・西沢編前掲書などを参照。

(86) 小松編前掲『松坂屋三百年史』27・37・71 ～ 74 頁。

〔附記〕

本稿は、社会経済史学会中国四国部会 2004 年度大会での報告の一部を発展させたものである。報告の際に有益なご指摘やご教示を下された先生方に記して謝意を申し上げます。

また、本稿で使用した松坂屋関係の資料使用に関しては、株式会社松坂屋広報・IR 室のご許可を頂いている。ここに厚くお礼を申し上げます。

(2006 年 4 月 26 日 受理)