

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) ——高島屋の経営発展と飯田家同族会の役割——

末 田 智 樹*

本号の内容

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

次号の内容

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
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

はじめに

今日の日本でみられる多種多様な小売業態の現出とそれらの経営発展はどのような歴史的背景に基づいて導かれたのであろうか。その疑問を紐解く上で欠かせない視点の1つとして、従来より昭和戦後期、とくに高度経済成長期から現在までのスーパーマーケット（以下、スーパー）業態の著しい発展、さらにコンビニエンスストア（以下、コンビニ）などの出現をもたらした創業者や経営者の活動について大いにとりあげられてきた。一般の読者をターゲットに、ダイエーの中内功やイトーヨーカ堂及びセブン-イレブンの経営者・創業者である鈴木敏文などの経営活動に関して、彼らの経営語録も含めて紹介を行う数多くの書籍が次々と出版されてきたことに、それらの小売業態の創業者や経営者を神格化する見方の影響がいかにか大きかったかが窺えよう⁽¹⁾。しかしながら、彼ら大規模小売業経営者の意思決定による経営活動や経営戦略などをとりあげて、小売業経営の経営理念を代表させることにより、彼らがそれらを初めて生み出し、日本の小売業界をリードし続けたように語られることが多いものの、果たして彼らだけの功績として評価することが妥当であろうか。

現代日本における大規模小売業態の歴史の端緒は言うまでもなく、明治中期から始まり昭和初期にはほとんど今日の外観に連なる姿をみせるに至った百貨店にその起源を辿ることができるし、もっと遡行すれば、その経営的源泉は近世の都市に成立した呉服店に存在していた。それらを巧みに数百年の間受け継ぎながら、昭和戦前期の段階で、日本の近代大規模小売業の出発点として百貨店という小売業態が生まれた事実が注目される。百貨店業態を主に誕生させた旧来の呉服店の店主達は、各百貨店の創業経営者となり、明治後期頃から現代まで継続させる経営組織などの経営基盤を作りあげ、大正期までには株式会社化を断行して、現在 100 年前後の歴史を有する都市百貨店が存在し続けているのである⁽²⁾。

ところが、日本で昭和戦前期から永続している大規模小売業態である百貨店の創業者や初期の経営者達意思決定や経営活動については、これまで経営史研究の分野ではあまり関心が持たれてこなかった。現在における無数の小売業経営者の経営活動の原点、並びに小売業経営の経営理念の根本要因が、すでに昭和戦前期までに確立されていたのではないだろうか。またそれが戦時によって切断されたかのようにみえるが、戦後の百貨店業態の復興とともに見事に復活し、高度経済成長期以後の幾多の新たな小売業態とその創業経営者達を創出させる重要な要因となっていたのではなからうか⁽³⁾。このような論点が存在する一方で、戦後の小売業態の発展がいつの間にか上述の中内や鈴木などのスーパーやコンビニ経営による小売業態発展要因の説明へとすり替えられてしまった感も否めない。もちろん彼らにより生み出された新小売業態の発想や理念は高く評価されるべきであることは事実だが、それらは顧客重視の接客販売業としての範疇に留まるものであり、小売業態の基本的経営理念は昭和戦前期の都市部を中心とした百貨店業からクリエイトされたと考えられる。

そこで、以上のような観点から探るためには、明治期より昭和初期に至る都市型小売業の

代表格である百貨店の創業者・経営者をとりあげ、彼らの意思決定や経営活動、そして彼らによる百貨店としての経営展開と経営発展について解明することが必要となろう。経営史研究において、当該期の日本企業における創業者や経営者の企業家活動を分析した研究は、主に工業部門を中心に夥しい蓄積がなされてきた。しかし残念ながら、百貨店に関する企業家史研究はほとんど皆無と言っても過言ではない状況であり⁽⁴⁾、その意味で、今後日本の小売業態の展開を明らかにするためには、積極的に商業部門における企業家史研究を行うことが期待される。本稿では百貨店の成立・発展過程を解明するべく、現在百貨店業態ではグループ企業として、日本一の売上高を誇る株式会社高島屋（以下、高島屋）の経営をとりあげ、同社の創業者一族であった飯田家を中心に検討を加え、昭和戦前期の日本における大規模小売業の発展と戦後において影響力を持ち続けた百貨店業態の経営理念や経営戦略について明らかにしたいと考える。

高島屋の成立・発展過程に関しては、商業論の研究として昭和戦前期の百貨店生成史の視点から分析を行った藤岡里圭氏の研究が存在する⁽⁵⁾。藤岡氏は高島屋の百貨店化への過程を三越との対比において描き出し、各々の百貨店化の過程が大きく異なっていた点を指摘している。しかし高島屋の百貨店化を検討するにあたって大切な視座となるべき創業者や経営者の意思決定や経営活動からの視点が欠落しているばかりか、藤岡氏は高島屋の創業経営者であった飯田新七を中心とした同族の経営活動については説明に必要な部分にしか触れられておらず、当時の百貨店化の時代に流されて、止むなく4代飯田新七が呉服店からの百貨店化を決断していったと藤岡氏は結論付けるに至っている⁽⁶⁾。

今日の日本における百貨店の代名詞である高島屋が、昭和初期までに百貨店化を行いながら、その上昭和戦時期頃には三越や松坂屋を追隨する見事な急成長をみせた要因として、このような消極的な評価を与えるだけで果たして十分であろうか。当時の飯田家同族は時代を的確に読みながら、高島屋を小売業における代表的な企業として発展させるために、彼らが各々模索を行いながら同族企業として経営活動を展開していたからにはかならず、むしろ創業経営者とその同族の決断が企業経営の確立にとって極めて重要な意義を有していたとの立場から、高島屋の百貨店成立史研究を再検討することが求められていると考える。企業経営史や商業経営史研究においては、経営の意思決定を行う創業者・経営者の行動原理や経営戦略を明らかにすることで、初めて伝統的企業経営を継承発展させた老舗の呉服系百貨店の活動に関してアプローチできるものと思われる。また企業家活動の観点から経営発展のプロセスを究明する経営史研究が、現在の百貨店史研究に期待されていると考えるものである。

経営者からの視角が欠如しているのみでなく、藤岡氏は会社組織の発展についても全く分析を行うことなく、高島屋の百貨店化に関して説明しようとしている。経営組織の変化について検討を加えることで、高島屋における経営戦略の具体的な解釈が可能となるが、商業論的分析においてはこのようなチャンドラー的な基本的分析方法についても積極的に行うことがない点には、百貨店の成立過程を解明する研究方法としての危惧すら感じられる。高島屋

の明治 42（1909）年の合名会社設立と、大正 5（1916）年の高島屋飯田株式会社設立の会社化による同社の発展経緯について深めることなく、藤岡氏は高島屋の百貨店化について論じている。もちろん大正 8（1919）年の高島屋における呉服部の株式会社化に関しての見解はあるが、それによる百貨店化や百貨店業態としての経営組織化については全く述べられていない⁽⁷⁾。しかし実際には、明治 42 年からの合名会社化から大正 5 年、同 8 年の株式会社化を通じて、高島屋でも百貨店としての経営組織化が徐々に進められてきた。高島屋における経営組織化の背景としては創業経営者 1 人では多事業化していく経営全体を見通すことができなくなり、次第に創業者一族による意思決定が行われることで多店舗化を進める百貨店としての経営組織が形成され、さらには外部からの人材の導入が百貨店経営においてみられる形へと移行していったのである。しかし藤岡氏はその点を全く考慮に入れず、その結果として高島屋の百貨店化の実態や意義を明らかにする上で、欠かすことの決してできない創業者一族の役割に対する視点を大きく見逃していると言わざるを得ない。

高島屋における飯田家同族の経営活動が戦後期以降も同社の経営者の意思決定に著しく影響を及ぼし、日本の小売業態が発展する上での始祖的かつ模範的な役割を果たし続けたとの見解に基づき、本稿では呉服系百貨店の典型的ケースとして高島屋の経営発展について具体的な分析を試み、百貨店史研究を大きく前進させるべく詳細に検討を行いたい。とくに、人材面では昭和戦前期以降百貨店間での移動が活発となり、戦後期もさらに同様の動向が顕著となった。高度経済成長期にはスーパー、コンビニ、専門店などが次々と出現し、百貨店からそれらの小売業態へと人材が流出しながら、各種小売業態における経営組織のミドル及びトップマネジメントとなり、数々の大きな影響を日本の小売業全体に与えてきた⁽⁸⁾。したがって、昭和戦前期に百貨店経営を成立させてきた創業者や経営者の活動そのものに、現在の小売業態における基本的経営方針や経営理念が存在していると考えられるのである。本稿では、明治期以降昭和戦時期に至る高島屋の創業経営者であった飯田家同族の企業家活動を分析することによって、高島屋の百貨店化プロセスを跡付け、今日の高島屋の発展基盤を浮き彫りにし、日本小売業の発展を導いた高島屋の経営発展と企業家の役割について明らかにしていく。

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

まず初めに、飯田家の系譜について触れておこう。元来高島屋飯田家は、現在の滋賀県高島市、旧称では江州高島郡を出生地とする近江商人の一角としてあげられる。現時点で収集できた各史料から作成した系図を図 1 に示したが、飯田家に関しては、この図の一番上の 2 代目飯田彦兵衛まで遡ることができる。その子飯田儀兵衛が近世後期に京都烏丸松原上る西側にて米穀商を営み、屋号を出身地からとって高島屋飯田儀兵衛と称した。この時点におい

て現代に続く高島屋の社号が初めて世のなかに出現したわけだが、しかしこれが現在の高島屋の直接的な開祖となったわけではない。図1にあるように、この儀兵衛の娘婿の中野鉄次郎こと後の飯田鉄次郎が、29歳の時の天保2(1831)年1月10日に初代飯田新七として、義父儀兵衛が経営する米穀商近くに借家をして古着及び木綿商を開業したのが、百貨店としての高島屋の創業となることを確認しておきたい。ということは、もともと越前国、現在の福井県敦賀市出身であった初代新七と、飯田儀兵衛の娘であった秀との間に誕生した娘の歌、さらにその歌と2代新七との間に生まれた子供達が近世以降に全国を股に掛けて行脚し、日本の代表的な商人群と呼ばれた近江商人の系譜となることが図1よりみてとれるのである⁽⁹⁾。この点から考えると、三越や松坂屋、大丸などと比べて、これまで近世後期に遅れて開業した呉服店とされて先の百貨店に対して伝統性が軽んじられる側面もあったが、実際には高島屋は近江商人の流れを汲む近世からの商業経営の伝統を持つ百貨店であった。

ところで、天保2年に創業した高島屋が、初代飯田新七以後どのような形で経営展開を行い、動乱期である幕末期の京都から、明治前中期にかけて2・3代飯田新七が事業を受け継ぎ、いかにして高島屋経営の基礎を築いていったのであろうか。ここでは、図1にみられる初代・2代・3代飯田新七の経営活動を考察することによって、高島屋の経営方針や飯田家同族による経営理念を明らかにしながら、その後の高島屋の経営発展の軌道を捉えておこう。

初代新七は天保2年の開業と同時に店規として四綱領を制定している。これは今日の小売業態の経営理念においても十分通用する性格のものであり、高島屋経営にとって明治・大正・昭和期に至っても重要な基本店則として位置付けられた。すなわち、第1に「確実なる品を廉価にて販売し、自他の利益を図るべし」、第2に「正札掛値なし」、第3に「商品の良否は、明かに之を顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず」、第4に「顧客の待遇を平等にし、苟しも貧富貴賤に依りて差等を附すべからず」という初代新七の理念そのものを示すものであった。この4つのすべてに関しては、現在でも多くの商業・サービス業に携わる企業において欠くことのできない経営方針として掲げられ、あるいは経営上の最終目標にされていると言える。

初代新七はこれらの経営理念に基づき、開業資金であった銀2貫500匁を元手に営業を開始し、約2年半後の天保4(1833)年9月26日には借家を買取り、店員と取扱商品ともに増やす形で次第に商売も繁盛するようになり、商品保管倉庫として土蔵を一棟築造した。嘉永4(1851)年には初代新七が娘である歌に婿養子を迎え、翌5年には娘婿である2代新七へと家督を譲って自らは隠居した(図1参照)⁽¹⁰⁾。

2代新七は京都寺町通今出川の上田七右衛門次男として生まれ、幼名を直次郎と名乗り、五條伏見街道の呉服商であった北村八右衛門の店に奉公して商売を見習った経歴の持主である。彼には生まれつき非常に忍耐力があり、非凡の眼識を持っていたこともあって、初代新七より大いに気に入られ、26歳にて2代新七として家督を相続し、高島屋の経営一切を任された。しかしながら、彼は決して独断専行の経営を行わず、先に必ず初代新七に相談し

て、あくまでも初代が作りあげた店則を守り、堅実な経営を行った。安政2(1855)年には、創業以来続けてきた古着商を廃業し、木綿及び呉服業へと完全に鞍替えした⁽¹¹⁾。転業の背景については今後の課題としなければならないが、いずれにしても2代新七による改革の決断が、明治期以降の高島屋における呉服業の発展を導いた。幕末から明治維新の動乱期にも関わらず、明治初期には店員数は23人に増え、高島屋の経営は順調であったが、明治7(1874)年7月29日に初代新七が享年71歳で逝去した。

初代の意思を引き継いだ2代新七は、明治9(1876)年3月には来店した神戸居留地の米国人との取引を開始し、これが後年の高島屋による貿易業への萌芽となり、同10(1877)年2月2日には段通商との取引並びに販売に着手し、これが後の高島屋装飾部の起源となった。次いで、同年3月と翌11(1878)年3月に開催された京都博覧会へ呉服類を出品した2代新七は、褒状を受け博覧会の審査員としても活躍した。この時期に将来百貨店としての高島屋を確立していく上で、呉服業経営の看板となる呉服類は言うに及ばず、装飾品並びに美術品の生産・販売活動、さらに貿易業を始動させた2代新七は、残念なことに同11年9月9日に52歳の壮齢にて他界したのである⁽¹²⁾。

2代新七の後を継ぎ、彼の長男であった飯田直次郎が同11年9月24日に26歳で家督を相続し、3代飯田新七となった(図1参照)。3代新七の経営活動の陰には、絶えず2代新七の妻である歌の活躍があった。彼女は、3代新七の家督相続にあたり、店内の取締や組頭制度及び店員への等級を制定することによって、呉服店としての経営組織を整えたのである⁽¹³⁾。歌による後押しもあって、3代新七は明治12(1879)年以後同19(1886)年に至るまでの京都博覧会や、明治14(1881)年3月1日から東京上野で開催の第2回内国勧業博覧会に帛紗や友禅縮緬などの新作を出品して賞を射止めた。それに、3代新七は京都の地の利を活かし日本美術の発展に大きく貢献した。とりわけ、ビロード(天鵝絨)友禅は彼独自の研究によって発明がなされたものであり、その他様々な染織品や工芸品についても、3代新七の時期に創案・発表がなされた。

続いて彼は海外での博覧会への出品を試み、明治20(1887)年3月29日からは実弟である飯田藤二郎(図1参照)を貿易係主任とし、同年11月22日には増築したばかりの北店2階に高島屋貿易部を設置した⁽¹⁴⁾。このような新規事業へ乗り出した3代新七は、大阪方面及び東京方面にも販路を広げ、藤田家、住友家、岩崎家、大倉家といった一流の得意先を次々と獲得することができた⁽¹⁵⁾。そればかりか、3代新七は明治20年4月に宮城御造営にあたり、内装である窓掛や壁張、その他宮内省で用いる織物類などの製作を拝命され、宮内省御用達としての基礎づくりを図った⁽¹⁶⁾。3代新七は父の2代新七が興した事業を足掛かりとすることで、その後大正中期以降も高島屋経営の看板となった装飾・美術部門の拡大に尽力し、さらには貿易業などの多角経営へと高島屋の事業を飛躍的に発展させたのである⁽¹⁷⁾。

天保期から明治中期に至る高島屋経営の始動期において、初代・2代・3代飯田新七が明治中後期以降の高島屋の経営基盤を築きあげ、昭和期まで続く同族経営の根幹を作りあげた

とみることができる（図1参照）。高島屋の成立過程について検討を行った藤岡氏が飯田家同族について詳細に探ることなく百貨店化を説明しているのは、呉服店の経営発展を論じる上で物足りなさを感じさせるが⁽¹⁸⁾、創業経営者の活動から高島屋の経営発展に関して考察を行うことによって、高島屋の経営史研究は新たな視座を我々に提供することは間違いない。以下4代飯田新七の革新的経営に触れながら、高島屋の経営発展について、さらに深く分析のメスを入れてみよう。

（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

3代新七は明治21（1888）年3月9日に家督をすぐ下の実弟である鉄三郎（図1参照）に譲り、名前を新兵衛と改め、それを受けて鉄三郎は同年4月27日に4代飯田新七を襲名した。同年11月5日には家督相続の披露を行い、その後すぐさま翌22（1889）年3月12日に神戸からフランスへと渡航し、ドイツ、スイス、イギリスを経てアメリカへ渡り、同年10月9日に帰朝した⁽¹⁹⁾。当主の渡航を受けて、これ以降の彼の弟達を始め、明治後期までに高島屋の数多くの店員が海外へ視察や営業出張をし、高島屋の呉服業及び貿易業のさらなる発展を期したのである⁽²⁰⁾。同時に3代新七を改めた新兵衛は、引き続き明治23（1890）年4月1日から東京上野で開催の第3回内国勸業博覧会へヒロード友禅やその他呉服類の出品を行い、第2回内国博よりも数多の受賞をみた⁽²¹⁾。

この時期の高島屋の経営において着目しておくべき動きとして、第3回内国博への参加と同時期の明治23年3月に東京に出張所を開設したことがあげられる。4代新七は兄の新兵衛の力も借りて、当時日本橋区本石町伏見旅館内に出張所を置き、以後の東京におけるコーポレートブランドを高島屋が実現し、経営を発展させる上で重要なターニングポイントとなった。後述するように、京都を本店とした高島屋は昭和戦時期に大阪へと本店を移転して、関西での地盤を固める一方、東京では出張所の設置をもとに、大正8（1919）年8月15日に三越、松坂屋、白木屋、松屋とともに設立した五服会のメンバーとなり⁽²²⁾、東京における百貨店の地位を高めていった。その意味で高島屋は東京出張所開設による進出で、より東京を重視した経営展開へとシフトし、この後の東京出張所の支店昇格が高島屋の百貨店化にあたって重要な転換点となったのである。高島屋の百貨店化について述べた藤岡氏は東京店の開設による高島屋の経営発展の側面に関して言及していないが、戦後期以降全国的展開を目指した高島屋の大都市への立地戦略を考える上で不可欠な先駆的動向として位置付けることができる。

東京進出の背景としては、以下の2つの事実が注目される。1つは3代新七が開拓した宮内省を中心とした諸官省の御用拝命であり、もう1つは高島屋の貿易事業展開との関係であった。4代新七は、この2つの業務内容を高島屋の本業である呉服業と上手く関連させて経営の拡大を目指していった。前者に関しては、宮内省や陸・海軍省などからの御用拝命

が、高島屋における大正中期以降の本格的な百貨店化とそれともなうブランドイメージを形成するまでの大きな威風となり、高島屋はここから政財界との関係も密接となって明治30(1897)年8月25日には正式に宮内省御用達を拝命し⁽²³⁾、東京店を中心とする呉服類を核とした高級品販売を強力に推進していった。

後者に関しては、4代新七が自らの欧米視察の経験に基づき、彼ら兄弟が海外への輸出貿易が呉服業発展に重要な役割を果たす可能性をすでに認識していたことによる。貿易事業拡大にあたって、4代新七は明治26(1893)年6月1日に呉服店と東西相対して、京都烏丸高辻角東側に高島屋飯田新七東店(貿易部)を設置した⁽²⁴⁾。しかし、新規に開設した貿易部の業務を上手く運営するためにはやはり専門のスタッフが必要であり、4代新七の手足となって力強くサポートした、弟の飯田藤二郎と末弟の飯田太三郎が次々と新たな貿易活動に乗り出した。京都東店店長となった藤二郎は明治29(1896)年に欧米へ渡航し、同店副店長となった太三郎はその翌年にフランスへ商況視察へ出向き、海外の最新の製品や経済状況などの情報を日本へ持ち帰った。このような取り組みの中で、高島屋ではさらなる海外博覧会へ刺繍や織物類の出品を重ねて相次いで賞牌を手にし、高島屋が開発した商品に対して絶大なる信用を得ることで販売部門の拡充を図った⁽²⁵⁾。

そして、明治30年5月15日に日本橋区呉服町1番地において開店した飯田新七東京仮出張所が東京における呉服店の前身として様々な活動を試み⁽²⁶⁾、同33(1900)年11月23日には従来からの宮内省及び諸官省御用達の他に、呉服小売部の拡大と外国人向けの小売部の増設を目的として、東京の京橋区西紺屋町1番地を譲り受けて店舗の移転を決め、高島屋飯田新七東京店が誕生した。その上これより先に京都東店店長であった藤二郎を東京店店長として常駐業務を担当させ、店員を17名ほど配属させた点など、4代新七は新時代の経営者として目覚ましい手腕を発揮したと言える⁽²⁷⁾。

貿易事業の拡大にともない京都の高島屋東店における神戸輸出ルートと合わせて、横浜の貿易商との取引活動も頻繁になり、明治33年4月には横浜市弁天通4丁目66番地の土地家屋を購入して、高島屋飯田新七横浜貿易店を開設した。一時東京店店長の藤二郎を兼任させたが、同年7月フランスから帰朝した太三郎を横浜貿易店店長とした⁽²⁸⁾。その後太三郎は再度翌34(1901)年7月から渡欧して、欧州市場における織物商品の売行動向や最新式の製織機に関して詳細な調査を行い、福井県産を中心とした北陸地方の羽二重製品の買入れを集中的に行うことによって、それを国外において意欲的に直輸出販売をした。彼は数多くの研鑽を積んだ後の同36(1903)年6月にアメリカを経て帰朝した⁽²⁹⁾。

明治33年下期から後述する高島屋飯田合名会社が設立される明治42(1909)年上期までの高島屋飯田東京店の売上高及び純利益の推移を示した図2によれば、明治後期には一登りして売上高が順調に伸びており、また純利益も上昇傾向を続けた。さらにその内訳の詳細を載せた表1をみると、呉服部が順調に伸びつつ、宮内省他陸海軍省、諸官省への占めるウェイトが高まったことがわかる。当時高島屋が定期的に発行していた雑誌『新衣装』にお

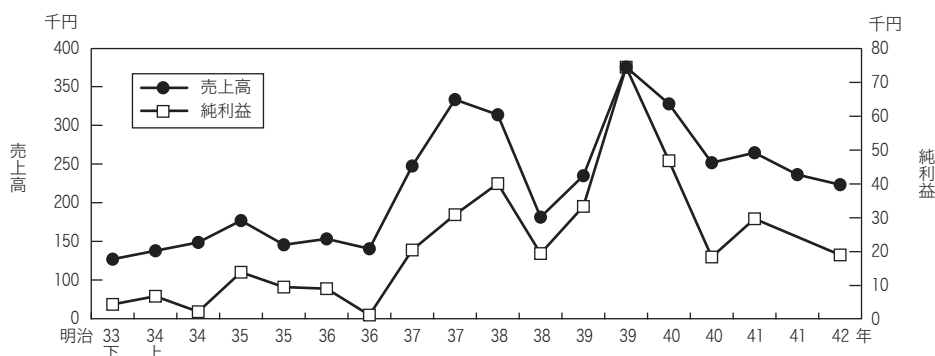


図2 明治33年から明治42年までの高島屋飯田東京店における売上高及び純利益の推移

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』追6頁より作成。

備考) 各年は上・下期の順で推移を示している。但し明治41年下期の純利益は不明である。

いても常時宮内省や陸海軍省との取引関係を明示しており⁽³⁰⁾、この時期の高島屋は宮内省御用達として、販売先のレベルの高さを一般の顧客層へと伝えながら販売戦略を展開した。この東京店と横浜店の両店における高級品の販売活動は、高島屋の販路拡大を順調に進めた。両店の活動は、この時期の高島屋の経営発展にとって極めて重要な意味を持っていたといえ、それらの店長として活躍した藤二郎と太三郎の2人が、4代新七の経営をしっかりと支え、東京での高島屋の販売活動において外国人販売にもいち早く乗り出すなど新市場を獲得していったのである。

しかも4代新七は日露戦後の国内事業拡大の機会を狙い⁽³¹⁾、明治38(1905)年9月1日には東京店を分離する形で、東京市麹町区八重洲町1丁目1番地の紐育生命保険会社の2階に高島屋飯田新七丸之内店(輸入部)を開設した。同店の店長は藤二郎が兼務し、東京店は総計30名の店員を擁して呉服部、外人部、宮内省、諸官省への営業店であったのに対して、丸之内店は店員わずか8名で運営したが、その後先の取引先より陸海軍省や鉄道局などが次第に活動を拡大させる中で大きな販売先となり、信用を得て諸官省方面のキーパーソンから多くの注文を受けることで、これらの販売先に対応する輸入品の仕入機関として新たな役割を果たした。これが後に飯田家同族会が呉服業と貿易業の業務内容を明確に区別するようになることを考えると、明治38年の丸之内店設置が高島屋の経営発展を導く重要な転換点となったと言えよう。輸入部である丸之内店の設置は大きな決断を要したとも捉えられ、翌39(1906)年5月には店長の藤二郎が自ら輸入部業務の拡大を目指して、店員の喜多村三木造とともに欧米へ渡航し、ロンドンに輸入専任の出張員を置いて欧州からの輸入ルートを確認した⁽³²⁾。

このように東京店では呉服業と貿易業の両事業が明確に分かれることで、各々の事業が発展する上で適合的な顧客や取引先の獲得に成功して、それらの営業販売に特化することができるようになった。なおさら貿易面での飯田藤二郎・太三郎両名による活躍が百貨店として大きく発展を遂げる高島屋において、高級品販売を可能にするための品揃えを拡充する欠か

表 1 高島屋飯田東京店売上高の内訳

期 間	宮内省	諸官省	海軍省	陸軍省	呉服部
明治 33 年下期	42,979円	8,855 円	17,778 円		57,370 円
34 年上期	22,941	11,570	28,917		74,434
〃 年下期	31,545	6,127	33,673		77,293
35 年上期	30,183	18,649	55,231		72,835
〃 年下期	31,912	15,809	21,289		76,582
36 年上期	23,988	8,127	51,033		70,074
〃 年下期	30,277	21,857	16,979		71,337
37 年上期	14,623	15,854	82,981	84,860 円	49,102
〃 年下期	37,304	21,212	56,954	140,869	76,838
38 年上期	24,395	34,760	91,421	88,197	74,901
〃 年下期	53,134	18,752	外人部 24,975		78,247
39 年上期	22,909	80,458	37,023		92,867 1,602
〃 年下期	63,196	137,587	27,843		139,683 6,946
40 年上期	57,220	96,586	41,021		123,662 4,401
〃 年下期	45,384	37,968	40,251		123,662 4,401
41 年上期	47,508	66,532	45,633		99,049 5,838
〃 年下期	47,210	30,565	34,152		122,860 1,469
42 年上期	46,042	30,817	32,848		108,953 4,620

出所) 図2と同じ。

せないバックアップとなる礎を確立していったのである。4代新七は弟兩人と協力しながら、例えば明治31(1898)年から同38年の長期間において海軍御用旗布の開発に相当に尽力するなど惜しめない努力を傾け、高島屋の経営発展を同族の事業として一致団結を図りながら実現していったのである⁽³³⁾。残念ながら藤岡氏が、高島屋の事業拡大において詳しく触れていない陸海軍との関係が海外での輸出入などの貿易部門を格段に発展させる上で決定的要因となり、京都東店に続き横浜店、丸之内店の開設を通じて高島屋が貿易業を重要な一部門として拡大することになった事実を看過してはならないだろう。なぜならばこの延長線上に

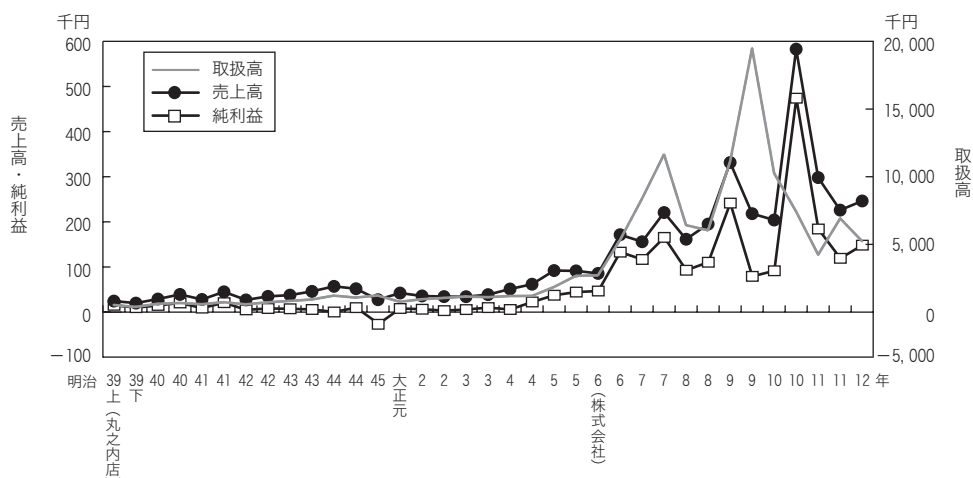


図3 明治39年から大正12年までの高島屋丸之内店における売上高・純利益・取扱高の推移
 出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』ツ106頁の折込表より作成。
 備考) 各年は上・下期の順で推移を示している。但し大正6年以降は株式会社化した後の丸之内店の各数字である。

百貨店としての高島屋が成立するからである。

そこで、明治39年から大正12(1923)年までの丸之内店における売上高・純利益・取扱高の推移を示した図3では、いずれの指標についても大正期以降上昇傾向を続け、この図の取扱高内訳を示した表2によれば、陸海軍省と鉄道省に対してとくに大戦期以降販売額を急増させていった。明治中後期の高島屋の経営発展にとって、東京店を丸之店へと分離することで高級品販売を中心に据えながら陸海軍省や鉄道省向けの輸入品販売へと乗り出し、輸入貿易業務を確立したことが大きかった。これが高島屋における貿易業が東京へ進出した最終段階と捉えることができ、加えてこの時期高島屋の経営戦略が業務拡大を図ることに主軸を置いていたことが鮮明となり、これらのことにより4代新七及び藤二郎と太三郎の兄弟は、大正期において高島屋が百貨店事業への経営展開に成功する上での確固たる地盤を作りあげたのである。

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

貿易事業を推進した一方、4代新七は本業としていた呉服業の経営についてはいかなる方針をとったであろうか。貿易業を中心とした東京進出から少し遅れて、本店の京都店とは別に、明治29(1896)年9月22日に大阪市北区堂島中町2丁目に京都飯田たかしや呉服店大阪出張所を開設した⁽³⁴⁾。京都本店にあった呉服業に関しては、それまで4代新七とすぐ下の弟の飯田政之助、そして妹婿の飯田忠三郎が担当し、呉服業の事業拡大を目指して日々奮闘していた(図1参照)⁽³⁵⁾。

大阪出張所は当初わずか2・3名の体制で営業を開始したが、明治30(1897)年7月2日には南区順慶町4丁目の心斎橋東入北側へ移転し、4代新七は京都本店は次節で詳しく述べ

る弟の政之助にそのまま取り仕切らせ、大阪出張所に関しては義弟である忠三郎に運営を任せた。それどころか4代新七は、翌31（1898）年4月7日の元締所会議では将来同出張所の大阪出張所を新築拡張する計画を立てた⁽³⁶⁾。ちょうどその時、同年5月6日に高島屋の得意先であった藤田組創始者の藤田伝三郎より、南区心斎橋筋2丁目14番地に店舗を構えて20数名の店員を擁して営んでいた田村太兵衛の老舗丸亀屋呉服店の譲渡の話が舞い込んできたのを機に、4代新七は大阪支店の開設を決意し、これが高島屋呉服業発展の大きな転機となった。彼はこれを引き継いで新たに大阪心斎橋店の開店へ向けて手際よく進め、6月7日には継承式を行って、商品のみならず10数名の店員を雇用して大阪における商業空間の中心地の1つであった心斎橋に営業拠点を設置することに成功したのである⁽³⁷⁾。

店長となった飯田忠三郎の行動も極めて迅速で、6月6日から同月10日にかけて、大阪朝日新聞と大阪毎日新聞の両紙面に高島屋大阪支店の創業広告を出し、次いで6月11日から同月13日まで「特別陳列御縦覧大値引掃除売」と称する大売り出しのイベントを立ち上げ、丸亀屋から引き継いだ商品のほとんどを見切り品として販売をすることで、大阪において高島屋の存在を強烈に印象を付けた。さらに大阪店は売り出し後の14日は整理のため休業とし、翌15日からの3日間に京都たかしや呉服店⑥飯田新七大阪支店の「開店売出し」として披露案内状を各方面に送付し、新柄の商品を売り出すなどの新装開店の大売り出しも華やかにとり行ったのである⁽³⁸⁾。

そしてもう1人、大阪店の開設と拡充のために活躍した逸材が飯田家に存在した。すなわち、先に述べた飯田新兵衛こと3代飯田新七であった。大阪店店長は忠三郎が担当したが、当初補佐役として新兵衛と一緒に大阪店の経営にあたった。丸亀屋からの移譲に際して新兵衛は無論のこと率先して大阪店の開設へと尽力して活動し、前後1年ほど大阪に屋を移して義弟の忠三郎を助けて大阪店における事業展開の基礎を自ら築きあげた⁽³⁹⁾。

この大阪店と本店であった京都店のほか、すでに考察したように大阪店開店より1年前の明治30年5月に東京へ進出していたが、ここで明治31年6月15日時点における高島屋の呉服業と貿易業を合わせた店員数を表3に示した。4代新七に代替わりした頃の明治23（1890）年5月では高島屋の全店員は81人であり、それと比較すると店員の総数が倍近くの154人となった。そのうち京都店が貿易部を含めて109人となり圧倒的に多く、仮出張所で

表3 明治31年6月における高島屋の総店員数

本 支 店 名	店 員 数 (人)
京 都 店	8 2
大 阪 心 斎 橋 店	3 4
東 京 店	1 1
京 都 東 店 (貿易部)	2 7
合 計	1 5 4

出所)『高島屋百年史』(株式会社高島屋本店, 1941年) 84頁より作成。

あった東京店は11人と最も少なかったが、一方で開店したばかりであった大阪店では店員数が34人であり、京都店に並ぶ重要営業拠点として発足当初より陣容を備えた店舗として順調な活動を開始した⁽⁴⁰⁾。

大阪店店長飯田忠三郎の活躍により、この後大阪店は高島屋呉服業における中核的販売拠点となっていったが、この背後には呉服店経営を取り仕切る彼自身の多大なる営業努力があった。忠三郎は、高島屋のブランドイメージをもっと大阪の顧客層へ浸透させるための方策を模索し続け苦心していた。彼は初めて大阪に支店を持った高島屋が、まず第一に上手く顧客の嗜好や流行を掴み取ることができるように、大阪市中で流行となった婦人の服装について詳細に研究し、また毎朝店員より早起きして心斎橋や戎橋筋に立地する他の呉服店を視察したりしながら、大阪店の仕入れや品揃えに尽瘁し、その結果高島屋の大阪での知名度は急速に高まっていった⁽⁴¹⁾。

その後大阪店は、開店後の明治31年から同44(1911)年までの催事一覧を示した表4によっても判明するように、京都本店とタイアップしながら新たな顧客獲得のために様々な企画に取り組み、とくに京都店と同時期に同様の催事を行ったり、大阪店独自の催しセールを展開することで、大量販売に対応した高級呉服販売の方式を生み出していった様子が読みとれる。その上大阪店は次の2つの部門、すなわち装飾部と美術部において全国に名を馳せるようになり、高島屋オリジナルの商品ブランドを構築したのである。

大阪店装飾部の起源としては、大阪店が大阪たかしや飯田呉服店と改称した明治33(1900)年の11月頃、表4の明治34(1901)年2月にもみえる当時外売担当の細原和一が兼任で担当し、部下の店員2人とともに窓掛などの注文を受けたことに始まる。明治36(1903)年3月に大阪市天王寺公園を中心に開催された第5回内国勧業博覧会にあたって、彼らは自らの装飾品を多数出品したのみでなく、刺繍品で上位の賞を受けて、それら装飾関係品を博覧会の前後で数多く受注し、それによって高島屋大阪店装飾部の活動は全国的に高く評価された。その後細原部長を中心に図案部を設置することで、大阪店の花形部門として活動を展開し、工芸的要素に重点をおいたインテリア関係の新製品開発に意欲的に取り組んだのである⁽⁴²⁾。細原はこの後、大正期と昭和初期における高島屋の百貨店化と発展にとって欠かせない功労者の1人となり、大阪店支配人を経て最終的には高島屋の取締役まで務めあげた⁽⁴³⁾。

大阪店における高島屋ブランドの普及にともなって、飯田家同族以外の店員も続々と高島屋において活躍し始め、幅広い高島屋の事業活動を支える存在となった。この装飾部門の発展に関しても藤岡氏は、高島屋において部門管理制の組織面が先行した形で生成し、その後の経営全体の戦略を左右していた点を強調しており、その中で活動した創業者、経営者や店員達にはスポットを多くはあててはいないが、実は呉服店の百貨店化にとって決定的に重要な事実、創業者から一族経営者へ、さらに一族経営者を核とした経営組織への移行がスムーズに進むかどうかの問題であり、上層部における経営組織の枠組みができていくことで、百貨店内において管理組織が形成され、その下に部門管理制が成立するケースが多かった。経

表4 明治後期における大阪心斎橋店の催事一覧

年 月	内 容
明治31年6月	11, 12, 13日は大阪支店開店掃除売出し又15日より新物売出し
7月	大阪支店初めて窓飾（ショーウインドー）を開き同業者の嚆矢となる
〃	大阪支店開店にて染物改正のため職先に高栄会を組織する
10月	大阪支店誓文払（11, 12, 19, 20日）、京都夷講（19, 20, 21, 22日）誓文日限の「レコード」を破りし始めなり
〃	京阪両店において本月散し代用1枚摺4頁営業案内を発行する（此種のもの余りなかりし）
明治32年6月	大阪支店は1日より4日間、京都本店は5, 6, 7の3日間夏物売出し
10月	大阪誓文払初めて人形置く。生花京都蛭子講売出し初めて人形置く
12月	大阪店13日より歳暮売出しあり3日間なり。神戸出張（森神方）従前京都本店所轄の処今回大阪店へ譲る
明治33年1月	本店初売2日3日本年々始状を絵はがきとする。（万歳）絵はがきの始なり（ほとんど絵はがきの始）。京阪両店今回仕立物検査掛を置く。京都は小林、大阪は山原
2月	京阪両店初めて初午祭新聞切抜景品を呈することとする
3月	1日を以て大阪支店を今回大阪呉服店と改称する
5月	東宮殿下御慶事（10日）。翌11日より記念売出しする（11, 12, 13日の3日間）
6月	大阪支店は1日より4日間夏物売出し
10月	大阪店誓文払11, 12, 19, 20, 21日の5日間とする
12月	大阪店は13日より15日（3日間）歳暮売出し
明治34年2月	京阪両店共同にて得意先何う。九州方面間宮惣七、細原和一、台湾方面木村孝二郎、林猪之助
6月	京阪両店夏物売出し
7月	東京店、京阪両店の織物にて夏物売出し（18, 19, 20日）。売捌き多し
10月	京阪両店例の通り売出し（11月1日、2日の両日）
12月	大阪店歳暮売出し、13日より15日中とする
明治35年4月	全国に向かって帛紗図案懸賞募集する。薬師方丈陳列する。山吹織九寸懸賞福引会京阪両店にあり。随分売捌き多し
6月	京阪両店並に神戸出張店も夏物売出し開催する
10月	京阪両店並に神戸出張所夷子講。誓文払売出し
12月	高栄会第2回染上げ模様競技会あり。京阪両店歳暮売出し。京都は本年より行う
明治36年6月	京阪両店並に神戸出張売出し
10月	京阪両店並に神戸出張所例の通り売出し
11月	大阪店は裁物積帳東京博文館より売捌き頼まる
明治37年6月	京阪両店夏物売出し
10月	京阪両店、神戸出張店共売出し
12月	大阪三井店閉鎖する。全店員8名（女店員4名）を高山氏紹介にて大阪店へ雇入る。京阪両店歳暮売出し
明治38年1月	大阪店は8, 9, 10日戦捷売出し。独乙製電話広告を各地方へ贈る
4月	大阪店は清国天津へ出張を設く。出張員は上野寿、田中信吉
6月	京阪両店、神戸出張所も夏物売出し。第1回衣裳好陳列会を開催する。京都は倶楽部、大阪は博物館
10月	京阪両店、神戸出張所共例の通り売出し
12月	大阪店は1日より7日迄戦捷売出しあり。尚18日より両店歳暮売出し
明治39年5月	大阪店は第2回衣裳好陳列会を博物館にて開催する
6月	大阪店1日より7日中薄衣売出し
10月	大阪店は「ア・ラ・モード」陳列と売出し

	11 月	第 4 回行商大阪本部三宅外 7 名
	12 月	歳暮売出し、大阪は 1 日より 7 日間
明治 40 年	4 月	大阪店普請中階上にて「ア・ラ・モード」陳列 (5, 6, 7 日)
	6 月	大阪店新築落成売出し。扇子を呈する (1 日より 7 日中)。新物 (11 日より 15 日中)
	8 月	大阪店の協賛にて仏光寺へ染工場を設く
	10 月	京阪店、神戸出張例の通り売出し
	11 月	大阪店「ア・ラ・モード」売出し (15 日より 10 日間)
	12 月	大阪店は 1 日より 7 日まで歳暮売出し
明治 41 年	3 月	京阪両店初めて均一売出し、大人気なり
	4 月	大阪店は単独にて和歌山市に均一売出し
	5 月	浴衣地デーを京阪両店、神戸出張所共初めて開催する
	6 月	京阪両店例の売出し
	10 月	京阪両店並に神戸出張売出し。大阪店は和歌山にて売出し
	12 月	京阪店歳暮売出し
明治 42 年	1 月	京阪店例の (2 日, 3 日) 初売出し
	3 月	京阪店並に神戸出張均一売出し。大阪店のも管轄にて大和丹波市天理教装束の件臨時出張を置く
	4 月	大阪店で特許品陳列会を階上にて開催する。大阪店は高松、松山等にて行商売出し。大阪店は和歌山市にて行商売出し
	5 月	大阪店は浴衣地デー開催し、京都店はなし。大阪店は中国行商売出し (岡山、姫路、徳島等)
	6 月	京阪店並に神戸出張所は例の夏物売出し。大阪店は初めて階上にて音楽会を開催する
	10 月	京阪両店、神戸出張所売出し例の通り
	12 月	大阪店は階上にて百幅会開催する。大阪店歳暮売出し、例年の通り
明治 43 年	3 月	京阪店並に神戸春季売出し、但均一はなし。大阪店は初めて尺八会開催する
	5 月	大阪店は単独台湾行商売出し
	6 月	京阪店並に神戸出張売出し例の通り。大阪店は階上にて南地の長唄会開演する。京阪店賛同して浴衣地写真版見本を各地得意先へ送る
	7 月	大阪店は薄衣売出し
	10 月	京阪店並に神戸出張所売出し
	11 月	大阪店第 1 回婚礼衣裳陳列会催す
	12 月	染琉球見本発行本日迄京阪店にて 371 余反
明治 44 年	3 月	京阪店並に神戸出張春季売出し。東京店第 4 回衣裳好み陳列会開催する。大阪店階上にて百瓶会開催する
	4 月	大阪店階上にて婚礼衣裳陳列会催す。大阪店は四国及び中国行商する (高松、松山、馬関、岡山、姫路)
	5 月	大阪店は「セル」売出し。大阪店は和歌山行商売出し。京阪店並に神戸夏物売出し。
	6 月	大阪店は音楽会開催する
	8 月	大阪店は桐生角力報告会を階上にて開会する
		大阪店は階上にて南地の舞踏会開演する

出所)『高島屋営業史補遺資料』(株式会社高島屋, 1943 年) 追 19 ~ 追 29 頁より作成。

備考) この表の作成にあたっては上記の史料通りの表記を使用しつつ、可能な限り端的に理解できるような表現に加筆・修正した。

営活動を行う同族組織を中心とする経営者層であるトップマネジメントの主体的意思決定が進まない状態では、百貨店内における部門管理制は形成されず、なおさら有効に機能せず、この点については拙稿で他の百貨店の成立過程でも分析したが、それらも含めて高島屋でも同様の事態であった。つまり、経営活動を行っているのは人間そのものであり、その存在を

認識することから研究を始めることが百貨店史研究にとって必要かつ看過してはならない必須の方法であり、商業・企業経営史研究の基本的視点の 1 つとは人からの視点であることを確認しておきたい⁽⁴⁴⁾。

百貨店成立にとって優秀な人材の存在がこの上なく重要であった点に関しては、三越の成立過程の検討を行った拙稿において既に詳述したが⁽⁴⁵⁾、明治 37（1904）年 12 月 20 日に三井呉服店大阪支店が一旦閉鎖した際に、その支店長であった高山圭三からの依頼を受け、高島屋大阪店は三井呉服店から店員であった男子 8 名と女子 4 名の計 12 名を雇い入れ（表 4 参照）、後にこれら三井呉服店で経験を積んだ店員達が高島屋大阪店で大いに活躍した⁽⁴⁶⁾。このように高島屋大阪店では一般店員の活躍を通じて百貨店化に必要な部門管理制の発展が可能となり、飯田家同族を中心とする経営組織が重要な役割を果たすことになった。

しかし組織内部の発展だけでは、百貨店化を完全に達成することは不可能であり、百貨店としてのイメージを確立するための外的部分が必要であり、これも拙稿において度々述べてきたが⁽⁴⁷⁾、高島屋でもその部分が端的にみられるのである。それが、明治 40（1907）年 6 月 1 日に大阪店が陳列販売様式の店舗となって開店したことであり、以後名実ともに百貨店としての体制を整え始めた。この背景には明治 38（1905）年 12 月 14 日に隣接の私有地 430 坪を買い入れ、翌 39（1906）年 7 月 29 日から洋風建物の建造に着手し、明治 40 年 5 月 30 日に西洋風 2 階建て陳列式を完成したことがあり、大阪店は呉服店から百貨店化への道を力強く歩み出したのである⁽⁴⁸⁾。すなわち、この時期の百貨店化にとって肝要な外部的要素とは、近世からの旧来の呉服店様式の店舗とは異なる建物のことであり、百貨店として施設を整えるためにはそれを建てるための不可欠な土地を買収する交渉から始まり、さらに商品を展示できる広い陳列場を備えた近代的な建造物を確保することで、販売するために仕入れた数多の商品も置くことが可能となり、販売体制に応じた部門管理制を成立する必要性があったのである。そして高島屋においてこれらの意思決定を行ったのが、4 代飯田新七と彼を補佐した飯田家同族であった。後述するように、以後百貨店化を進めた飯田家同族会及び高島屋では、大阪店と東京店の立地選定やその交渉に苦心し、新店舗の建設を通じて日本を代表する百貨店としての地位を築きあげることに成功していった。

高島屋大阪店におけるもう 1 つの有名な部門となった美術部については、明治 44 年に展開し始めたが、この背景には同年 11 月 1 日から美術部創設催事として第 1 回現代名家新画展覧会を開催することがあり、同年 10 月 6 日から田中信吉（表 4 の明治 38 年 4 月を参照）ら 3 人を専従させて美術部の事業を本格的に始動させたことがあった。三越は明治 40 年 9 月 15 日には大阪支店に、同年 12 月 1 日に東京本店に美術部を設けており、高島屋もほぼ同時期に美術部を設置した点は着目に値しよう。それ以後高島屋の美術部は飯田家同族会の後押しもあって、美術文化の普及に頗る貢献し、今日まで百貨店としての高島屋のコーポレートブランドを高める中心的な部門として伝統を引き継ぎながら存続し、高島屋において美術品が他の小売商品では決して展開できない特定の顧客層へのマーケティングを実現するため

の重要商品として位置付けられ、現在でも高島屋の美術部は全国の百貨店の中でも最高峰の作品を提供し続け、高島屋に対する信用を維持する役割を担っているのである⁽⁴⁹⁾。

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

明治20年代中頃から同40年代にかけてみられた4代飯田新七が率いる飯田家同族の活動による東京・大阪の両大都市への進出と、それによる高島屋の経営発展の状況について考察してきたが、ここではまずこの時期に着目すべき明治30年代から同40年代における高島屋が実施した新たな経営展開から触れていこう。

最初に述べておかなければならないのが、明治35(1902)年3月15日に高島屋の定期刊行物であった『新衣装』を発刊したことである。これは高島屋呉服店における販促用の月刊PR雑誌であり、当時の呉服を中心とした衣装類の流行などを紹介したもので、発刊当初の段階では8頁の全体構成だったものが、次第に16頁、32頁、48頁からさらにそれ以上に段々と頁数が増加し続けた⁽⁵⁰⁾。このような同種の呉服店による発刊誌に関しては、三井呉服店においても明治36(1903)年8月1日から刊行した月刊のPR雑誌『時好』があり⁽⁵¹⁾、高島屋の方が既に宣伝月刊雑誌を後の三越よりも1年以上前に発刊していたことから、これまで強調されていた三越だけがすべてにおいて百貨店化のパイオニア的存在であったとするのは片手落ちと言うべきであろう。三越のみでは大正期以降の日本における百貨店業の成立が不可能であったことを物語るものであり、したがって三越以外にも百貨店化を推進していた競合相手として高島屋や大丸、松坂屋などの東京以外の大都市における老舗の呉服店が存在し、それらが明治後期から躍進し続けたからこそ、昭和戦前期までに急速に日本において百貨店業が成立し、現在まで百貨店経営が永続しているのである。

では、この頃の4代新七を当主とする飯田家同族は当時の高島屋経営に対してどのような経営ビジョンを持ちあわせていたのであろうか。4代新七は明治36年3月1日に飯田家同族を中心とした最高幹部会議を開き、次のような5つの営業方針を取り決めている。第1に「上下一致協力して商売は絶対に他店に負けを採らざること」、第2に「内外博覧会には必ず最高名誉賞を得ること」、第3に「職人は名を後世に遺す様染織技巧に努力せしむること」、第4に「貴紳豪家の入洛来阪等には常に送迎を怠らず、且つ御用を承る様努力すること」、第5に「宮内省御用を初め、各宮家、陸海軍御用、及び華族、大官、紳士紳商等一般家庭の御用を受くることに努力すること」⁽⁵²⁾の以上である。

高島屋及び4代新七が呉服業で成功する過程で、三越や白木屋などの老舗の大呉服店と肩を並べることが最大の目標となった点を藤岡氏は指摘しているが⁽⁵³⁾、もちろん上述の第1に書かれているように、飯田家同族や高島屋にとってそれが必要であったろうが、そのためには第2以下第5までの他の呉服店との差別化を生み出す内容からでも理解できるように、製品ブランドを確立するための営業戦略が極めて重要な経営方針であった。宮内省を頂点とする上層の顧客獲得を通じて高島屋に対する信用が強まり、結果的に「紳士紳商等一般家庭

の御用」までも吸収し、あらゆる顧客層の獲得を狙うために、そういう店舗作りを望んでいたことが、飯田家同族による将来ビジョンとして重要視され、以後の高島屋の経営方針として引き継がれたのであり、この点に関しては第3節で後述するが、昭和初期に大阪店と東京店の新店舗の完成をみて、高島屋の百貨店化が完全に実現したのである。4代新七を始めとする飯田家同族の経営理念が高島屋の経営発展を根底から支え続け、さらなる経営展開を可能にした。

以上のような流れの中で、4代新七は東京や大阪以外の大都市にも店舗進出を試み、高島屋が店舗を持つ京都と大阪の近隣都市である神戸と名古屋に出張所を開設したのである。神戸については明治25（1892）年から出張販売を始め、同31（1898）年6月の心斎橋の大阪店開店とともに神戸方面の顧客が増加し、大阪店との密接な関係が生じたため、同34（1901）年1月30日に元町通3丁目北側の民家を借りて、同年2月12日に大阪店所属の神戸出張所を開設した⁽⁵⁴⁾。名古屋においては明治40（1907）年春頃から出張販売の陳列会を開催するようになり、その後京都本店の所轄として名古屋出張所を新設した⁽⁵⁵⁾。また、神戸と名古屋への進出に続いて、同40年3月1日には横浜貿易店を横浜山下町へ移転し、外人向横浜小売店を開店した⁽⁵⁶⁾。先述のように東京店では明治34年に外人向小売部を設けたのを受けて⁽⁵⁷⁾、外国人が多く居住する横浜にも独立の小売店舗を新設したのである。

4代新七は明治30年代以降に京都を本店とし、店舗の拡充を図りながら急速に業務内容を広げ、高島屋発展の基礎を作りあげた。これまで詳述してきたような4代新七の経営活動は、宮内省御用の他に宮家との密接な取引関係を持ち続けたこともあって、彼自身としては数多くの叙勲を受けている。明治26（1893）年には緑綬褒章、同35（1902）年には勲6等瑞宝章を賜り⁽⁵⁸⁾、そして彼は2代新七の長兄であった新兵衛こと3代新七、東京店を任していた弟の店長藤二郎（4男）、横浜店店長の太三郎（5男）、京都本店の店長政之助（3男）、大坂店店長の妹（次女）婿忠三郎を合わせた兄弟6人（図1参照）を中心として高島屋の経営組織を整備していった。明治20年代中頃から明治40年頃までに東京店（呉服業、貿易業）や大阪店など着実に支店や店員を増しながら、拡大した店舗の経営展開をスムーズにするように巨大な同族組織を形成するに至ったのである。

明治42（1909）年12月1日には飯田家同族6家による経営組織体制を確立し、高島屋飯田合名会社を設立した。合名会社設立の背景として新兵衛（3代新七）が同年2月25日に58歳にて死去したことがあり⁽⁵⁹⁾、その後すぐに4代新七により同族メンバーの結集が図られ、「元締」となった4代新七は同年3月5日に以下のような声明を各店重役に対して出した。その文中に高島屋の経営状況を如実に示している重要な記述がみられるので、以下に全文だが引用しておこう⁽⁶⁰⁾。

「各店重役

弘願院殿ノ御本葬ハ各員ノ協力ニテ万端阻滞ナク結了シタリ而シテ御同族ハ引続き既定ノ喪ニ服セラル、ヲ以テ店員一般此上共庶事謹慎是レ勗メ内外失体ナカランコトヲ期シ

店内取締向等ニ関シテモ万般一層注意ヲ加ラレタシ又弘願院殿生前ノ御尊志ハ各員ノ詳悉セラル、加ク私事ト業務トヲ甄別セラレ業務上ニ関シテハ私事私情ノ為メ毫モ怠慢渝安ヲ許サレス精励勇進シ以テ始終ヲ遂ケサセラレタリ此ノ尊志ハ店員一般ニ常時服膺スベク而シテ哀惜ノ至情知ラス知ラス執務ニ萎縮ヲ来タシ延テ業務上発展ノ氣運ニ戾ルカ如キ事アラハ尊志ニ対シ此上ナキ不忠不義ノ責ヲ免カルヘカラス各員之レヲ顧ヒ業務上ニ対シテハ向後倍々奮励是ヲ勉メ以テ尊靈ニ対スル唯一ノ誠勤トナスヘシ又弘願院殿生命ノ御企画業務中大阪呉服店ノ創設及東店ノ業務上ニ関シテハ御精力ヲ多ク集注セラレタリ而シテ現時大阪呉服店ハ改築後日尚浅ク且ツ近來同業者ノ競争日ニ劇甚ヲ加フ前途ノ画策篤ト研磋商ヲ要スルノ秋ニ際セリ又東店ハ今哉改築ノ工ヲ起スト同時ニ他ノ一面ニ於テハ横浜ニ於ケル卸小売部ノ成績未ダ全キヲ得ス加之時運ノ趨勢ニ伴随シテ商品ノ選択技術ノ進歩等内外極メテ奮励ヲ要スルノ時機ニ会セルヲ以テ此ノ両店ノ業務ニ就テハ当局各員信頼セラレタル所深且甚ナリシ依テ当該各員特ニ此ノ尊志ヲ体シ時局開展ノ途ニ愆フコトナク倍々黽勉以テ尊靈ニ対スル慰安ノ途ヲ悉サレタシ又弘願院殿御病氣半歳ヲ超ヘ其ノ間元締ノ事務モ時ニ渋滞ヲ免カレサリシハ各員ト共ニ本意ナラサリシト雖モ最早御本葬モ結了シ執務上漸次常体ニ復スルヲ以テ若シ夫レ未決ノ事項等アラハ速ニ稟申セラレタキヲ望ム

以上ノ事項中店員一般ニ訓示ヲ要スルモノハ重役各位ヨリ伝達セラレタシ」

4代新七は兄3代新七の意思を尊重して事業を忠実に継承し、今後高島屋の経営発展のために、大阪店、京都東店、横浜店小売部の経営動向や店舗の現況と課題を明示し、各店重役以下の店員達へ飯田家同族会の高島屋経営に対する役割や経営上の問題についてリーダーシップを発揮しながら鼓舞したことが判明する。4代新七は日露戦後の景気低迷期という経済状態を踏まえ⁽⁶¹⁾、個人経営から会社組織へ転換することで同族による経営強化を進めるため、明治42年12月1日に高島屋飯田合名会社を設立した。一族6人による飯田家同族会を正式に組織して、さらに発展させるために、「兄弟協力一致、大に力を尽すべき」時期に至ったとして、表5にあるような4代飯田新七社長を頂点とし、それぞれの店舗の担当重役の専任を明確にしつつ、強固な経営組織を築きあげた⁽⁶²⁾。また、この中で注目すべきは後節で詳

表5 高島屋飯田合名会社設立当時における飯田家同族会の役割

役 職	氏 名 及 び 担 当 部 署
合名会社社長（代表社員）	飯田新七（合名会社は京都店を本店とし業務全般を担当）
〃 社員	飯田直次郎
〃 〃（業務執行社員）	飯田政之助（呉服部は京都店を本部とし担当）
〃 〃（ 〃 ）	飯田藤二郎（呉服部の東京店と輸入部は東京丸之内店を本部とし担当）
〃 〃（ 〃 ）	北村喜兵衛（外人向卸小売部と輸出部は横浜店を本部とし担当）
〃 〃（ 〃 ）	飯田忠三郎（呉服部の大阪店と支那部を担当）

出所）前掲『高島屋百年史』181～183頁、『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』75～77頁より作成。

備考）北村喜兵衛は飯田太三郎と同一人物である。この点に関しては前掲『高島屋営業史補遺資料』348頁、前掲『高島屋百年史』62・150頁を参照。

述する飯田直次郎であり、彼は 3 代新七の長男で（図 1 参照）、当時 25 歳の若さで抜擢され、同会社社員としての役割が期待された⁽⁶³⁾。

藤岡氏は飯田家同族会についての分析を全くなされていないにも関わらず、高島屋が経営の求心力を高めるために、高島屋飯田合名会社を設立したのであり、それによって本格的な経営方法の変化が意図されたものではないとし、突然 4 代新七による設立について述べている⁽⁶⁴⁾。これは当然ながら 4 代新七が先代が逝去した後、自らを中心とした同族の統括と経営組織化を狙ったと考えるべきであろう。つまり、この時点で高島屋では呉服業や貿易業における店舗が増加していたために京都本店の実務を政之助、大阪店を忠三郎、東京店を藤二郎、横浜店を太三郎の各々に一任することで、4 代新七は京都本店において全般の業務を仕切る体制を敷いた。そして飯田家同族会による経営組織体制の確立を目指すために元締規定、元締会議の設定や営業規程や財産管理規程、会計規程、使用人規程など多くの経営組織を運営する上での会社規則を制定した⁽⁶⁵⁾。

合名会社設立時における呉服業と貿易業の両事業を担当した一般店員の名前を一覧にした表 6 では、2 等店員までを表示している。表にも記しているように、後に大正期から昭和戦前期にかけて高島屋経営を支え、最終的には高島屋の取締役などのトップマネジメントとして活躍した人物を多く見受けられることができる⁽⁶⁶⁾。合名会社の設立以降、飯田家同族会によるマネジメントは各店ごとに細分化され、後の高島屋の経営基盤となった店員層の人材育成が同時に図られていたのであった。以後、昭和初期までの高島屋の事業拡大にともなう組織

表 6 高島屋飯田合名会社設立時の店員名一覧

階 級	店 員 名
1 等店員	山姓芳之助 中江春吉 ★服部音次郎 木村孝二郎 北村源治郎
2 等店員 1 級	※外池熊五郎 井口滝二郎 ※小野伝治郎 ★渋谷弁治郎 ※飯田源次郎 ※竹田量之助 ※後藤忠治郎 ※金原与吉
2 等店員 2 級	前田正三郎 今村藤次郎 ※浅井英太郎 ★三宅福太郎 ★村松善次郎 藤井定次郎 ★三宅清次郎 藤林伝三郎 下條直幹 ※上野寿 ★細原和一 ※前田恒治郎 ※平林鋲太郎 ※太田有二 阿原彦太郎 清水松之助 ※藤本誉四郎 林宸次郎 ※入江甚三郎 ※山中義三郎 ※喜多村三木造 ※中西嘉助 ※斎藤良清 ※村上正外
2 等店員 3 級	稲津政道 沢村辰次郎 山中政三郎 三谷兼三 ★林田檐次郎 藤田善一 北村亀太 郎 荒木伊之助 石飛嘉一 久保徳兵衛 岸弥平 柴田辰之助 柴本鐘吉 ※高津芳 輔 大原忠太夫 ※大沢銈三郎 ※河本保三 吉田耕 ※和田久次郎 ※河本熊一郎 ★田中信吉 由良一郎 藤本藤十郎 山本浅次郎 ※野垣収三 ※片岡東市 岸部弥 吉 伊藤安之丞 吉田松之助 勝田知孝 藤森正僕 ※藤科繁次郎 中川幸蔵 ※石原直道 高木松之助 上山清一郎 市川清 ★小瀬竹松 ★小川竹次郎
合 計	76 人
内 訳	1 等店員：5 名 2 等店員（1 級）：8 人 同（2 級）：24 人 同（3 級）：39 人

出所）前掲『高島屋営業史補遺資料』242～243 頁、前掲『高島屋百五十年史』410～411 頁より作成。

備考）※は呉服店以外の店員。★は大正 8 年の株式会社高島屋呉服店設立以降に取締役・監査役となった店員。

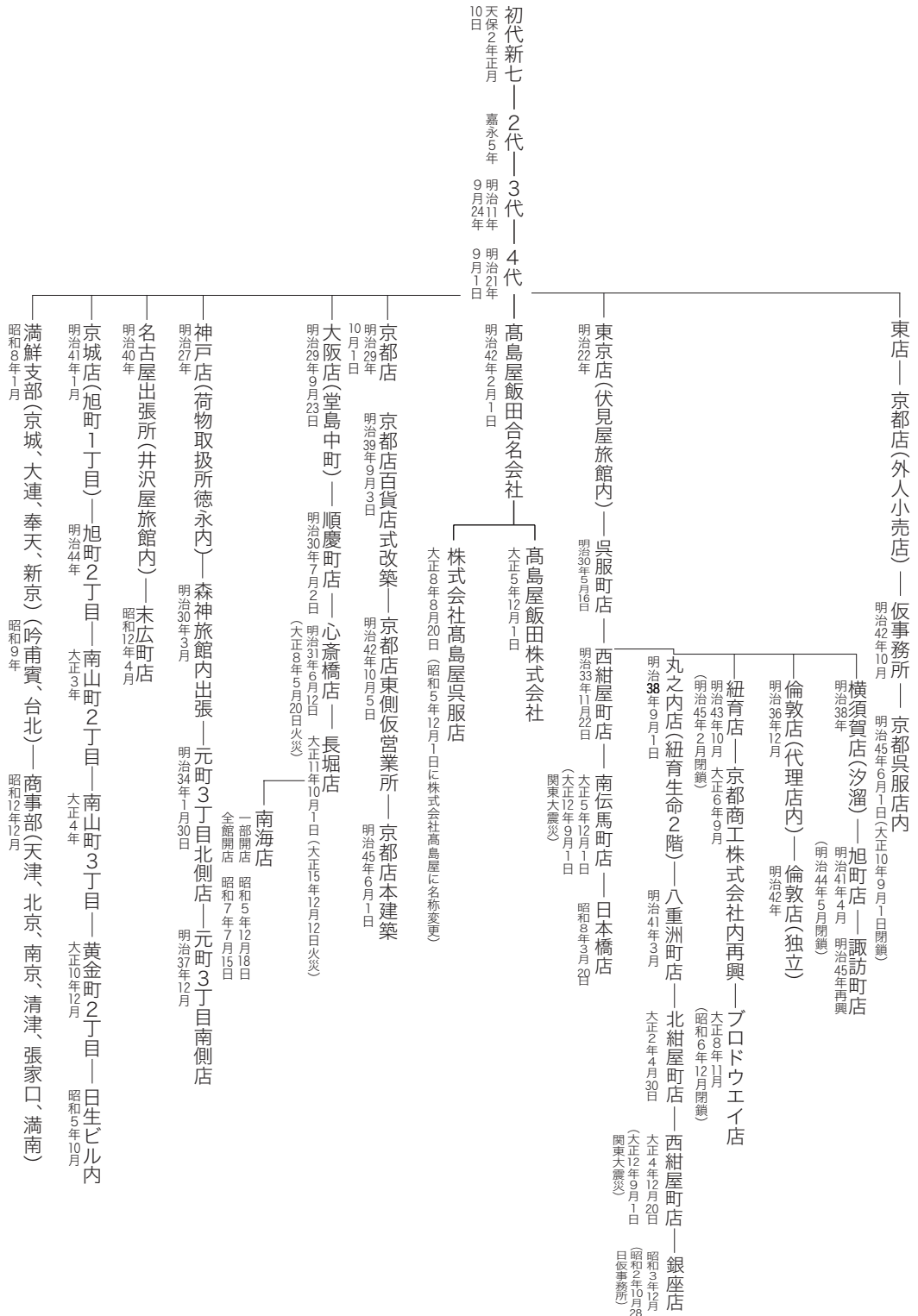


図4 明治期から昭和初期における高島屋の呉服店を中心とした店舗一覧

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』の「高島屋年次一覧表」, 『大阪高島屋四十年史』(大阪高島屋本部, 1937年), 前掲『高島屋百年史』, 『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』(高島屋飯田株式会社, 1936年), 前掲『高島屋百五十年史』より作成。

改革が着実に進められていたのであり、店舗と開設年次について整理した図 4 と表 5 を合わせてみても、同社の店舗展開における飯田家同族会の役割が読みとれよう。4 代新七のもとで急激に膨大した高島屋の事業全般及び店舗の管理運営を、飯田家の店長達が直接担いながら抜本的な経営改革を推進していったのである。

以上本節では、4 代飯田新七による経営理念と新規事業への進出、すなわち東京店・大阪店の開設と同族経営に基づく呉服業及び貿易業の両事業を、車の両輪となるようなパワーアップに成功したことが高島屋の百貨店化を可能にする必要条件となった事実について解明した。明治期日本において貿易部門が発展する中で、高島屋は呉服業の他に貿易業の経営に乗り出し、それを巧みに呉服業と相互依存的な関係の仕組みに作りあげていった意義が極めて大きく、これによって大正中期以降に百貨店化へ移行が可能となったのである。明治初期からの内外の様々な博覧会への出品を契機とし、多くの博覧会での経験が高島屋百貨店化の端緒となった点については藤岡氏が既に指摘しているが、単なるマーケティング戦略として評価できるだけでなく、同時に会社組織の変革を推進することで、高島屋の経営組織は非常に高度な企業体としての役割を果たし、同族企業による呉服系百貨店の代表的存在として関西を中心に東京方面でも飛躍的に発展できたのである。つまり、高島屋が内外博覧会への出品によって発展の活路を見出した活動における最終的な意思決定は、2 代・3 代・4 代の飯田新七が下したものであり、しかも手足となって各店舗の経営展開を行った弟達を含めた飯田家同族会の存在が限りなく重要視されなければならない⁽⁶⁷⁾。チャンドラー的理解に基づいて百貨店史の考察を深めることで、初めて飯田家同族を中心とした高島屋の経営発展に関して正確かつ正当な形で認識することが可能となった。

註

- (1) 両者に関しては、非常に多くの評論が出版されている。ここでは、中内功（聞き手吉田安伸）『中内功一何のために闘うかー』（日本経済新聞社、1981 年）、武田和夫『情熱商人 中内功の研究ーあくなき商魂の源泉は何かー』（東京経済、1983 年）、針木康雄『怒濤の新関西商法中内功』（講談社、1986 年）、平井俊哉『ダイエー中内功 危機こそ飛躍のチャンスーその戦略語録でつづる経営哲学ー』（ジャテック出版、1992 年）、緒方知行『実証研究 イトーヨーカ堂グループのニューリーダー鈴木敏文の経営ーその思想と実践ー』（TBS プリタニカ、1993 年）、同責任編集『イトーヨーカ堂社長・セブン・イレブンの生みの親 鈴木敏文語録（増補版）』（祥伝社、1999 年）、江口克彦『鈴木敏文 経営を語る』（PHP 研究所、2000 年）、国友隆一『鈴木敏文はなぜ、そごう・西武を統合したのか』（ばる出版、2006 年）、佐藤洋平『攻めのダイエー・守りのイトーヨーカ堂』（エール出版社、1992 年）、緒方知行『二人の流通革命ー中内功と鈴木敏文』（日経 BP 社、1999 年）などを列記しておこう。
- (2) 代表的な百貨店として三越、松坂屋、大丸、高島屋（以上簡略名で示すが、本論及び以下註記にても同様）などをあげておこう。各社の百貨店としての成立過程については、拙稿「日本における百貨店の成立過程ー三越と高島屋の経営動向を通じてー」（『岡山大学大学院文化科学研究科紀要』第 16 号、2003 年）、同「大正・昭和期における伝統呉服商の百貨店化ー大丸の経営動向と企業家活動に着目してー」（『同』

第18号, 2004年), 同「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—」(『中部大学人文学部研究論集』第16号, 2006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)などを参照。

(3) 註(1)を参照。その他に赤司一路『スーパーニチイの経営—商人道を追求する企業集団—』(評言社, 1978年), 伊藤雅俊『商いの心くばり』(講談社, 1984年), オール日本スーパーマーケット協会・流通産業研究所編『“本物”スーパーマーケットの時代—自分の強みを打ち出す業態戦略—』(ダイヤモンド社, 1984年), 安土敏『日本スーパーマーケット原論—本物のスーパーマーケットとは何か—』(ぱるす出版, 1987年), 森下紀彦『イトーヨーカドー 伊藤雅俊 商売の鉄則』(ぱる出版, 1990年), 高山邦輔『スーパーマーケット進化論—「産業化」への指針—』(日本コンサルタントグループ, 1991年), 西山進『スーパーマーケットに夢(ロマン)をかける男—関西スーパーマーケット北野祐次—』(商業界, 1997年), 伊藤雅俊『商いの道—経営の原点を考える—』(PHP研究所, 1998年), オール日本スーパーマーケット協会編『スーパーマーケット経営の心技体 北野祐次語録—今こそ, スーパーマーケット経営の基本に戻ろう—』(オール日本スーパーマーケット協会, 2002年), 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)などを参照。

(4) 百貨店関係では, 土屋喬雄「小菅丹治の経営理念」(同『続日本経営理念史』日本経済新聞社, 1967年), 同『創業者 小菅丹治』(株式会社伊勢丹, 1967年), 同『二代 小菅丹治 上・下』(株式会社伊勢丹, 1969年), 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)などの研究が先駆的である。最近では註(2)であげた末田の研究があるが, それ以外に拙稿「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), 同「日本における百貨店生成史研究序説」(『中部大学人文学部研究論集』第13号, 2005年), 同「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), 同「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営—昭和戦前期における百貨店業態の新展開—」(『中部大学人文学部研究論集』第14号, 2005年)などがある。また百貨店専門の経営者ではないが, 松本和明「娯楽・百貨店事業と渋谷の開発—日蒲電鉄・東横電鉄と五島慶太」(奥須磨子・羽田博昭編著『都市と娯楽—開港期〜1930年代—』日本経済評論社, 2004年)がある。

(5) 藤岡里圭『日本における百貨店の生成過程』(大阪市立大学, 2002年), 同『百貨店の生成過程』(有斐閣, 2006年)。他に高島屋に関しては, 西沢保「百貨店経営における伝統と革新—高島屋の軌跡—」(山本武利・西沢保編『百貨店の文化史—日本の消費革命—』世界思想社, 1999年), 佐々木保幸「高度経済成長期におけるわが国百貨店の自主マーチャンドライジングの展開—高島屋と伊勢丹を中心に—」(『大阪商業大学論集』第125号, 2002年), 馬場まみ「近代京都における染織産業と高島屋百選会」(『生活文化史』43号, 2003年), 白石善章・鳥羽達郎「業態の伝播と土着化のメカニズム—高島屋のケースを通じて—」(『流通科学大学論集流通・経営編』第15巻第3号, 2003年)や, 史料紹介では武居奈緒子「高島屋飯田貿易店沿革」(奈良産業大学『産業と経済』第20巻第1号, 2005年), 同「貿易商社の発生史的研究—明治・大正期の高島屋飯田を中心として—」(同『同』第20巻第2号, 同年), 同「明治・大正期の高島屋呉服店」(同『同』第20巻第3号, 同年), さらに美術史関係では廣田孝「明治後半期, たかしや飯田呉服店の活動」(『服飾美学』第39号, 2004年), 同「竹内楓鳳と高島屋と因幡薬師」(『風俗史学』31号, 2005年), 同「外人向着物図案(高島屋史料館所蔵)について(その1)」(『生活造形』Vol. 51, 2006年), 同「明治末大正初期の輸出用キモノに関する一考察—高島屋史料を中心に—」(『服飾美学』第42号, 2006年), 同「明治期の百貨店主催の美術展覧会について—三越と高島屋を比較し

- てー」（『デザイン理論』48号, 2006年）, 松村茂樹「呉昌碩と高島屋」（『中国近現代文化研究』第8号, 2005年）がある。
- (6) 藤岡前掲書, 35・40～65・140・160頁。
- (7) 同上書, 116～169頁。アルフレッド・D・チャンドラー Jr. に関しては, 同著／鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代（上）（下）—アメリカ産業における近代企業の成立—』（東洋経済新報社, 1979年）, 同著／安部悦生他訳『スケール・アンド・スコープ—経営力発展の国際比較—』（有斐閣, 1993年）, 同著／有賀裕子訳『組織は戦略に従う』（ダイヤモンド社, 2004年）などを参照。
- (8) 註（1）・（3）を参照。
- (9) 『飯田家祖先考察』（高島屋史料館所蔵）, （仮題）『飯田家一族系図』（同所蔵）, 『高島屋百年史』（株式会社高島屋本店, 1941年）, 『高島屋発展史』（百貨店日日新聞社出版部, 1942年）, 田中政治・和田進『高島屋の経営—伝統と革新の商法—』（評言社, 1980年）, 『高島屋百五十年史』（株式会社高島屋, 1982年）, 中村多聞『百貨店人間模様—大手七社の歴史と社長物語—』（日本工業新聞社, 1979年）, 教育社編『高島屋』（教育社, 1983年）, 駒井一『高島商人—隠れたる近江商人の謎—』（藤田印刷, 1987年）, 江南良三『近江商人列伝』（サンライズ印刷〔株〕出版部, 1989年）を参照。他に近江商人と百貨店の成立過程に関わる文献として, 渡辺守順『近江商人』（教育社, 1980年）, 小倉榮一郎『近江商人の系譜—活躍の舞台と経営の実像—』（社会思想社, 1990年）, 朝日新聞社大津支局編『近江商人—軌跡・系譜と現代の群像—』（かもがわ出版, 1991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) 前掲『高島屋百年史』2～9頁, 前掲『高島屋発展史』13～30頁, 『高島屋営業史補遺資料』（株式会社高島屋, 1943年）207～208頁。なお本稿における史料の引用や史料を使用した図表作成での旧字体については原則として新字体に改めた。
- (11) 前掲『高島屋百年史』9～21頁, 前掲『高島屋発展史』30～41頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』208～216頁。
- (12) 前掲『高島屋百年史』9～25頁, 前掲『高島屋発展史』30～41頁。
- (13) 前掲『高島屋百年史』21～23頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』298～311頁。他に江戸中後期の代表的な呉服商であった三井家については, 最近の研究では三井西坂靖『三井越後屋奉公人の研究』（東京大学出版会, 2006年）が参考となる。
- (14) 前掲『高島屋百年史』26～27・44～45・66～67・166～167頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』14頁。藤岡前掲書の28頁に触れられているが, 3代新七によるものとはされていない。また, 内国博覧会及び万国博覧会の業績についても高島屋と抽象的に表現されている。
- (15) 前掲『高島屋百年史』28～29頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』追18頁。
- (16) 前掲『高島屋百年史』58～59・77頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』3・ツ100～101頁。
- (17) 前掲『高島屋百年史』21～48頁, 前掲『高島屋発展史』44～47頁。他に「飯田新兵衛 3代新七」（『役員経歴詳記 135年史資料』高島屋史料館所蔵）を参照。
- (18) 藤岡前掲書, 18～38頁。
- (19) 前掲『高島屋百年史』49頁, 前掲『高島屋発展史』48頁, 他に「飯田新七 2代社長」（前掲『役員経歴詳記 135年史資料』）を参照。
- (20) 前掲『高島屋百年史』49～50頁, 前掲『高島屋発展史』49頁, 『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』（高島屋飯田株式会社, 1936年）27～31頁。他に武居前掲「高島屋飯田貿易店沿革」を参照。
- (21) 前掲『高島屋百年史』54～55頁, 前掲『高島屋発展史』39頁。
- (22) 武居前掲「高島屋飯田貿易店沿革」52～54頁。五服会については, 末田前掲「昭和初期における百

- 貨店業の形成と立地展開」3～4頁を参照。
- (23) 前掲『高島屋営業史補遺資料』13～16頁, 前掲『高島屋百年史』58～60・77頁。
- (24) 前掲『高島屋百年史』60～61頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』19～20頁。
- (25) 武居前掲「高島屋飯田貿易店沿革」52～54頁, 前掲『高島屋百年史』61・66～67・285～288頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』19～20・23～24頁。
- (26) 前掲『高島屋百年史』55～56・75～77頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』22～23頁。
- (27) 武居前掲「高島屋飯田貿易店沿革」52～54頁, 前掲『高島屋百年史』91・93頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』3～5・22～30頁。
- (28) 前掲『高島屋営業史補遺資料』344～358頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』24～26頁, 前掲『高島屋発展史』50頁。
- (29) 武居前掲「高島屋飯田貿易店沿革」55～59頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』26頁。また福井県産の羽二重生産については, 橋野知子『経済発展と産地・市場・制度—明治期絹織物業の進化和ダイナミズム—』(ミネルヴァ書房, 2007年)を参照。
- (30) 但し後述しているように, 海軍及び陸軍省は丸之内店に明治39年の下期より業務移管しているため, 図2ではこの翌期から売上高・純利益が下降しつつも, 呉服部の売上高が上昇しているために高島屋全体の売上高としては減少はみられない。高島屋と各官省との取引については, 管見の限り『新衣装』第2号(1902年)(高島屋史料館所蔵)の広告から見受けられる。
- (31) この時期の企業経営の拡大については, 宮本又郎・阿部武司編『日本経営史2 経営革新と工業化』(岩波書店, 1995年)の他, 高村直助『日本資本主義史論—産業資本・帝国主義・独占資本—』(ミネルヴァ書房, 1980年), 同『会社の誕生』(吉川弘文館, 1996年), 同『明治経済史再考』(ミネルヴァ書房, 2006年), 中村隆英『明治大正期の経済』(東京大学出版会, 1985年)などを参照。
- (32) 前掲『高島屋百年史』124～126頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』39～43・61～65頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』24～25・42～62・358ツ1～ツ16頁。
- (33) 武居前掲「高島屋飯田貿易店沿革」52～54頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』ツ18～ツ19頁。
- (34) 『大阪高島屋四十年史』(大阪高島屋本部, 1937年)3頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』18頁, 前掲『高島屋百年史』77頁, 前掲『高島屋発展史』52頁。
- (35) 前掲『高島屋百年史』32～37頁, 前掲『高島屋発展史』50～51頁。
- (36) 前掲『大阪高島屋四十年史』3頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』19頁, 前掲『高島屋百年史』78頁, 前掲『高島屋発展史』53頁。
- (37) 武居前掲「高島屋飯田貿易店沿革」52～54頁, 前掲『大阪高島屋四十年史』4頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』19～21頁, 前掲『高島屋百年史』78・82頁, 前掲『高島屋発展史』54～58頁。
- (38) 前掲『高島屋営業史補遺資料』22頁, 前掲『高島屋百年史』79～80頁, 前掲『高島屋発展史』60～66頁, 前掲『高島屋百五十年史』471頁。
- (39) 前掲「飯田新兵衛 3代新七」, 前掲『高島屋営業史補遺資料』20～21頁, 前掲『高島屋百年史』80～81・159～160頁。
- (40) 前掲『高島屋営業史補遺資料』226～229頁に明治33(1900)年頃の各店の陣容が掲載されており, 大阪店が増加していることがわかる。
- (41) 前掲『高島屋百年史』82～83頁, 前掲『高島屋発展史』64～65頁。
- (42) 前掲『高島屋営業史補遺資料』30～38・111頁, 前掲『高島屋百年史』80・107～110・214・237～239頁, 前掲『高島屋発展史』66～70・87～88頁, 前掲『高島屋百五十年史』471頁。
- (43) 「細原和一」(前掲『役員経歴詳記』)

- (44) 藤岡前掲書, 116～157頁, 森田克徳「わが国百貨店における経営者企業の制覇」(法政大学『大学院紀要』第35号, 1995年), 同「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)。他に註(2)・(4)で掲げた拙稿を参照。
- (45) 末田前掲「明治後期における百貨店創業期の営業展開」を参照。
- (46) 前掲『大阪高島屋四十年史』7・142～144頁, 前掲『高島屋発展史』77～78頁。
- (47) 末田前掲「明治後期における百貨店創業期の営業展開」の他に註(2)・(4)であげた拙稿を参照。
- (48) 前掲『高島屋営業史補遺資料』64～66頁, 前掲『高島屋百年史』140～143頁, 前掲『高島屋発展史』71～72頁。
- (49) 前掲『高島屋営業史補遺資料』70頁, 「田中信吉」(前掲『役員経歴詳記』), 前掲『大阪高島屋四十年史』11頁, 前掲『高島屋百五十年史』87頁。また『高島屋美術部五十年史』(株式会社高島屋, 1960年), 『高島屋美術部八十年史』(同, 1992年)を参照。
- (50) 前掲『高島屋百年史』105～106頁, 前掲『高島屋発展史』80頁。筆者は高島屋史料館が所蔵している『新衣装』にて確認している。
- (51) 『株式会社三越85年の記録』(株式会社三越, 1990年)35頁, 『株式会社三越100年の記録』(同, 2005年)37頁, 『時好』(三井呉服店から株式会社三越呉服店へ変更)などを参照。
- (52) 前掲『高島屋百年史』111頁。
- (53) 藤岡前掲書, 52頁。
- (54) 前掲『高島屋営業史補遺資料』127～128頁, 前掲『高島屋百年史』104頁, 前掲『大阪高島屋四十年史』5～6頁, 前掲『高島屋発展史』88～90頁。
- (55) 前掲『高島屋百年史』143頁。
- (56) 前掲『高島屋営業史補遺資料』67～68頁, 前掲『高島屋百年史』150頁, 前掲『高島屋百五十年史』472頁。
- (57) 前掲『高島屋営業史補遺資料』28～30頁。また, 同書の29頁における外人向小売部の売上高(明治34年から同45年まで)を参照のこと。
- (58) 前掲「飯田新七 2代社長」, 前掲『高島屋百年史』178～180頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』71～72頁。また, 4代新七は明治36(1903)年に緑綬褒章, 大正3(1914)年に農商務省から東京大正博覧会審査官を(前掲『高島屋百年史』221頁), 同10(1921)年に紺綬褒章, 同13(1924)年に正6位に叙せられ, 昭和7(1932)年に紺綬褒章, 同19(1944)年には勲5等を賜っている。
- (59) 前掲「飯田新兵衛 3代新七」, 前掲『高島屋百年史』158～162頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』68～70頁。
- (60) 前掲『高島屋営業史補遺資料』68～70頁。
- (61) 註(31)に列挙した文献を参照。
- (62) 前掲『高島屋百年史』179・181～183頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』75～79頁。
- (63) 「飯田直次郎」(前掲『役員経歴詳記』)。
- (64) 藤岡前掲書, 47頁。
- (65) 前掲『高島屋営業史補遺資料』加1～加13頁。
- (66) 「服部音次郎」, 「渋谷弁治郎」, 「三宅福太郎」, 「村松善次郎」, 「三宅清次郎」, 「細原和一」, 「林田橋次郎」, 「田中信吉」, 「小瀬竹松」, 「小川竹次郎」(前掲『役員経歴詳記』)を参照。
- (67) 前掲『高島屋営業史補遺資料』413頁, 前掲『高島屋百年史』171・180頁, 前掲『高島屋発展史』48頁, 前掲『高島屋の経営』22頁。また藤岡前掲書, 20・23・27・36頁を参照。

〔附記〕

本稿は中部大学 2007 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。

(2007 年 5 月 8 日 受理)