

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 (2) ——高島屋の経営発展と飯田家同族会の役割——

末 田 智 樹*

前号の内容

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大阪心齋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

本号の内容

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

次号の内容

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

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

高島屋の業務拡張にともなう店舗拡大に成功した 4 代飯田新七の経営活動と、彼を見事に補佐した東京店店長であった弟の飯田藤二郎、横浜店店長で弟の飯田太三郎、大阪店店長で義弟の飯田忠三郎の役割について詳細に分析してきた。続いて、4 代新七のすぐ下の弟で、京都店店長であった飯田政之助（図 1 参照）の経営活動について触れながら、飯田家同族会の役割分担及び、明治後期から大正期にかけてより発展をみせた高島屋の経営展開について再検討を行いたい。

飯田政之助は、京都の本店にあつて当初から商品の鑑識に長じて、呉服仕入れの一切を担当するとともに、それら商品の記録力に優れ、暗算も極めて迅速で頭脳明晰の人物であつたと言われる。若い頃から商才の特技を評価された彼は、3 代新七の時代から本店仕入部の絹織物取引関係のすべてを一任されていた。東京や大阪へ進出した明治 30 年代前半には、彼は 4 代新七からも京都店店長として運営全般を託され、高島屋における呉服仕入れ活動の中心的な人物として重要な役割を果たし続けた⁽⁶⁸⁾。政之助自身もまた兄の 4 代新七、弟の藤二郎や太三郎と同様にヨーロッパ視察へ出かけており、明治 33（1900）年 2 月にはパリ万国博覧会観覧並びに百貨店経営視察を目的に渡欧して、フランスのボン・マルシェやイギリスのハロッズなどを見学し、各百貨店の経営法を可能な限り調査した。彼は万国博覧会で賑わったヨーロッパ各地の最新情報を収集し、多くの服飾参考見本を持ち帰ることで高島屋における新意匠の開発と後の百貨店化の基礎確立に尽力した⁽⁶⁹⁾。

前節で考察したように、高島屋において明治 20（1887）年 3 月に貿易業が開始され、同 26（1893）年 6 月に貿易部の東店を設置するまで、京都店の呉服部は貿易部と同じ北店において運営していた。その後明治 29（1896）年 6 月には北店の売場を増築して陳列場を設けて、そこにショーケースなどを配置することで新柄呉服類を多数陳列して、京都における顧客や一般客に興味を持たせるショーウインドー導入の嚆矢となった。百貨店化の端緒を思わせる近代的な販売方法の展開に意欲を示した飯田政之助は、明治 36（1903）年 8 月頃から同 38（1905）年 12 月にかけて京都店の改装を次々に行い、翌 39（1906）年 9 月 3 日には店舗南側を「デパートメント」方式として落成させた。明治 40（1907）年前後の京都店における経営組織を示した表 7 では、政之助が店長と仕入部の長を兼任し、後に百貨店としての高島屋の取締役や監査役などの経営陣として活躍することになった服部音次郎、渋谷弁治郎、村松善次郎、林田檐次郎らの名前が確認できる⁽⁷⁰⁾。

烏丸通りの道路拡張が決定した明治 41（1908）年には、それを受けて同年 4 月 20 日開催の飯田家同族会で、地の利が得られることの立地条件を重視する新兵衛（3 代新七）の主張が原動力となって、京都店を最新式鉄筋コンクリートの本建築に改装することが決定された。翌 42（1909）年 4 月に仮建築工事が起工し、同年 10 月上旬には仮営業所の落成に漕ぎ

表7 明治40年頃の高島屋京都店の職務一覧

役職及び担当部署	氏 名
店 長	★飯田政之助
帳 場	北村喜右衛門 ★渋谷弁治郎 岸弥平 西村太吉 高見政吉 吉田耕 (会計)
売 部	藤森正英 (庶務) 堀端宗兵衛
	★服部音次郎 ★村松善次郎 阿原彦太郎 三谷兼三 佐々木栄太郎 神山和一郎
	久木徳次郎 小谷源吉 上山清一郎 高木松之助 山本浅次郎 北村亀太郎
	渋谷嘉七 (後見)
仕 入 部	飯田政之助 服部音次郎 今村藤次郎 芸井定次郎 ★林田櫛次郎 秦貞太郎
職 方	井口滝二郎 柴田辰之助 江原千之助 久保徳兵衛 (裁物場)
東 京 係	北村源次郎 由良一郎
地 方 係	田島浪次郎 池田亀太郎

出所) 前掲『高島屋百年史』168～169頁, 前掲『高島屋百五十年史』410～411頁より作成。

備考) ★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。また、飯田政之助及び服部音次郎は重複しているため最初の名前に★を付した。

着けて、同月5日から開店売出しを始め、高島屋本店の陳列式販売は人気を博した。その後同年12月には表7にみえる京都店の帳場・売部幹部として活躍していた服部音次郎、渋谷弁治郎、村松善次郎と山中義三郎の4名が西側本建築の新築委員に任命された。飯田家同族以外の店員も高島屋の経営発展に寄与しながら新たな百貨店経営への第一歩を踏み出し、飯田家同族会を中心とする強固な経営組織が着実に構築されていった⁽⁷¹⁾。

この背景には、前節で述べたように明治42年12月1日に飯田家同族会を中心として成立した高島屋飯田合名会社の決定に基づき、設立後の急務として飯田政之助が高島屋の本部であった京都店店長として、高島屋の近代化を急速に推進して京都における本店の新築計画を進めたのである。明治43(1910)年1月には建築委員の渋谷が奔走して、同年9月23日に建設計画が確定した。彼は、まず京都帝国大学理工科大学教授の日比忠彦博士に相談して、工事設計及び監督技師として大林組の難波新平を紹介してもらい、建築の請負人として竹中藤右衛門(合名会社竹中工務店)に依頼する形で、同年12月28日から鉄筋コンクリート店舗の基礎工事に着手した。そして、明治45(1912)年5月30日には落成式を取り行い、本館坪数が188坪の3階建て鉄筋コンクリート造りで、一部地下室設備を擁する近代的建築物の店舗が完成した。同年の京都店の管理組織を示した表8にあるように、店長政之助を中心として服部、村松、渋谷などの店員を支配人や部長といった要職につけ、大阪・東京店とともに京都本店が独立した事業展開を行うための体制を整えた経営組織を作りあげた⁽⁷²⁾。京都店の建築費用を示した表9では、当時として膨大な経費を注ぎ込むことで近代的な店舗に飯田家同族会が並々ならぬエネルギーをかけていたことが判明するが、合名会社設立以降高島屋は百貨店化に向けた経営改革を進めることで、同族経営者を中核とする重層的な経営の組織化に成功したのである。表9では京都店の呉服と貿易の両部門による負担の他、大阪店、東京店、横浜貿易店からの借入・出資金と、さらには「内庫」からの借入、つまり飯田家同族会による負担も少なくなかった。飯田家同族会をはじめ、各店店長・支配人らによる

表 8 明治 45 年 6 月 1 日時点の高島屋京都店の管理組織

役 職	氏 名
店 長	★飯田政之助
支 配 人	★服部音次郎
販売部長	★村松善次郎
仕入部長	今村藤次郎
職 方	井口滝二郎
各 店 掛	北村源次郎
会計部長兼庶務	★渋谷弁治郎

出所) 前掲『高島屋百年史』203 頁、前掲『高島屋百五十年史』410～411 頁より作成。

備考) ★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。

京都の本店の近代化は高島屋の百貨店化を進める原動力となり、店長の飯田政之助がその中心的な役割を担ったのである。

そこで次に大正初期の高島屋による経営展開についてみていこう。明治後期の段階で合名会社を設立した飯田家同族会は、京都の本店を新築整備することにより高島屋の経営基盤を確立し、大正期以降これまで 3 代及び 4 代の飯田新七を中心に、高島屋が考案してきた新意匠や美術工芸品に関する取り組みを集大成する催事を本格的に実施した。すなわち高島屋は明治 39 年 9 月 22 日の京都店で開催を皮切りに、東京店や大阪店でも展開した第 1 回ア・ラ・モード陳列会を踏襲し、大正 2 (1913) 年 2 月 7 日より「第 1 回新柄流行品百選会」を開催した⁽⁷³⁾。

この催事に関しては、すでに藤岡氏が詳細に論じつつ内容紹介を行っているので繰り返すは避けるが、その中でこの催事開催にあたっての飯田家同族会の役割や経済史・経営史的な観点を含む歴史的な意義などについては十分に議論されることなく、ただ単に高島屋が開催したことで論を止めていることは気にかかる。この百選会が高島屋飯田合名会社が大正期に入り、新時代の幕開けとともに開催した一大イベントであり、高島屋の名を全国へと知らしめる発展的戦略であった。この高島屋の総力をあげた経営戦略的行動の背後には言うまでもなく飯田家同族を中心とした立案者が存在し、彼ら経営者層の役割について明確にしておかなければ高島屋の急速な発展性や百貨店の成立過程を議論することが不可能になるばかりか、企業家史研究の視点からしても高島屋経営の史的研究について不透明になる可能性がある。藤岡氏はとくに中井宗太郎を引用し、かつこの催事が流行を創造したものと述べているが⁽⁷⁴⁾、そのような催事による顧客創出は当時三越や松坂屋、大丸、伊勢丹でも同様の方法によって取り組まれていた。だからこそ、具体的に推進した人物の存在を明らかにしておかなければ、高島屋の百貨店化の実態を究明する意義がなくなるのである。

つまり高島屋にとって、この百選会という催事の創設とそれによる集客は単なる経営展開の一戦略ではなく、むしろ高島屋の百貨店としての成立過程におけるコーポレートブランドを打ち立てるための最も重要な経営戦略であり、その後の高島屋オリジナルのブランド戦

表9 明治45年5月30日落成の高島屋京都店の地代・建築費・新築被露費及び高島屋呉服・貿易部の各々の負担費

項 目	金 額	内 訳	
本工事費	142,500	旧井上地所代	11,724.35
本館工事	115,000	旧花畑地所代	846.45
附属家工事	20,000	旧元締所地所代	5,969.80
変更及増設工事	7,500	旧東側地所代	8,750.64
雑工費	6,748.13	貯蔵銀行地所売渡代	6,659.88
板囲工事	196.72	貯蔵銀行ヨリ買入地所代	7,888
2番庫移転工事	1,404.11	内庫へ売渡代	6,659.88
4番庫同断	802.91	差引損金	1,228.12
畳代	1,217.89	内庫ヨリ買入地所代	8,750.64
伊部焼敷瓦代	500	市へ売渡代	6,750.64
中庭造園工事	300	差引損金	2,000
炊事場電工事	83.50	新築披露費	6,068.74
電線附替工事	80.95	内 訳	
元締所取毀及運賃	234.30	記念帛紗 928 枚	1,911.68
本宅土蔵移転工事	817.57	記念銀盃代平野払	153
セメント 90 樽分 2 品代	501.30	記念扇代宮脇払	810.60
貿易品東側雑作工事	964.27	印刷物代鳥居払	260.87
雑工事	1,463.11	返礼用諸品切手代	226
古家其他売却品代入	1,818.50	料理代京都ホテル払	770
電灯瓦斯設備費	3,968.59	洋酒並ニ麦酒代矢尾政払	173.20
器具代	1,836.70	料理代矢尾勝払	125
工事費	2,131.89	藍代森田払	360
水道設備費	1,232.06	菓子代若狭屋払	198.20
器具及裝飾費	2,860	同良則払	175
椅子卓子其他器具	485.30	雑費	902.19
2階休憩室裝飾費	739.34	以 上	
3階貴賓室同断	141.60	到来金品代入	1,226.82
階段敷物代	605	差 引	4,841.92
ブラインド代	376.42	地代及建築費	224,106.70
雑具及裝飾費	512.34	内 訳	
小 計	157,308.78 円	呉服店負担	160,476.70
技師助手給料及雑給	4,016.15	貿易店負担	63,630
謝礼賞与及慰労金	3,396.83	新築披露費差引額	4,841.92
作事祝儀及心付	876.32	内 訳	
租税及公費	108.39	呉服店負担	3,841.92
借地及借家料	1,164.32	貿易店負担	1,000
利子支払	7,938.53	呉服店単独負担費	4,308.77
火災保険料	355.23	内 訳	
旅費	159.74	桐物代 土屋払	2,037.80
巡查派出所新築並ニ移転費	529.99	同上 原谷払	525
常用大工手間賃	524.58	硝子代 石村払	1,096.13
常用手伝手間賃	734.03	金具代 田辺払	163.82
雑費	1,504.61	飾窓鏡代 山田払	150
小 計	21,508.72	椅子代 大槻払	88
敷地 489 坪 8 合 3 勺代	45,289.20	ストーブ代 堀払	105
内 訳		簾代 久保田払	37.32
呉服店旧敷地 309 坪 4 合 8 勺 坪 76	23,520.48	売場額其他雑費	105.70
旧井上氏地所 86 坪 4 合 1 勺 坪 136	11,724.35	建築費	178,817.50
旧花畑地所 15 坪 3 合 9 勺 坪 55	846.45	内 訳	
旧元締所地所 78 坪 5 合 5 勺 坪 76	5,969.80	内庫ヨリ借入	22,000
地所売買差金	1,228.15	大阪店ヨリ借入	30,000
合 計 (地代及び建築費)	224,106.70	東京店ヨリ借入	22,500
内庫へ支払フヘキ地所代	20,631.36	貿易店ヨリ出資	10,000
		東側地所及移転料	30,000
		貿易店ヨリ支払	1,612.59
		呉服店ヨリ支払	62,704.91

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』77～84 頁より作成。

備考) 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。

略を拡充するための催事の大きな柱にするために百選会を実施し、以後の高島屋のブランド確立と経営発展を導く重要な原動力となった。そして三越や松坂屋と肩を並べることを目的に、大正初期に百選会の開催を提起し、飯田家同族会の中で一番尽力した人物こそほかならぬ飯田政之助であり、また彼の意味は高島屋をより発展させるための飯田家同族会の方針でもあったと言えよう。彼は当初決定していた「百様選び」という会名に異を唱え、「百選は万選に通じる。一が百になり、百が万になって生成発展する」という彼の提言を受けて、「様」は良くないので「百選」に変え、最終的に「百選会」という名称で実施することになった。政之助が命名した百選会は平成 6（1994）年まで続けられ、以後 80 年にわたる高島屋経営のブランド戦略を根本的に支える礎となった⁽⁷⁵⁾。

さらに大正期以降も飯田家同族会は高島屋の経営管理組織を強化し、京都の本店以外の店舗についても随時拡張を行い、東京・大阪店を中心とする販売戦略の策定にも意欲を示した。大正 4（1915）年 9 月 1 日には支配人制度が制定され、京都店の呉服部では服部音次郎、大阪店では三宅清次郎、東京店では 4 代飯田新七長男新太郎、東京店（西紺屋町店）では小野伝治郎、横浜店では後藤忠治郎、京都店の呉服部（副支配人）では村松善次郎と、高島屋の専門経営者が抜擢され、飯田家による店舗展開を支える多くの優秀な経営者が台頭し始めた（後述の表 12 を参照）。各店それぞれの活動をリードした飯田家同族の経営者は、支配人となった人材を活用しながら百貨店としての経営組織を整備して、とりわけ数多くの店員を教育・管理し、後の百貨店経営にとって必要なスタッフを育成していたのであり、すなわちそれが迅速な店舗拡大をしていた高島屋の至急の課題となったのである。また東京店支配人となった飯田新太郎は、株式会社高島屋呉服店の初代常務及び専務取締役になっている人物であり、3 代新七の長男である飯田直次郎を支え、直次郎が高島屋を百貨店として躍進させた 2 代専務さらに 3 代社長となっても取締役として、昭和戦時期までの高島屋の経営発展に貢献し、中心的経営者の 1 人として活躍した飯田家同族であった（図 1 参照）⁽⁷⁶⁾。

東京店支配人となった飯田新太郎を計画委員として、翌大正 5（1916）年 3 月から京橋区南伝馬町 1 丁目 8 番地において東京店の新店舗建設に努めた。この土地は、大正 2 年に高島屋のメインバンクの 1 つでもあった鴻池銀行から譲り受けた約 243 坪を中心に、隣接地（同町 1 丁目 7 番地）などを買収して準備されていたものであり、建築工事の請負人には京都店と同じ竹中工務店に依頼して、同 5 年 4 月 1 日に起工し、同年 11 月 30 日に竣工、同年 12 月 1 日に新築開店の運びとなった。新築の東京店は従来の東京店の店外訪問販売を重視した店舗とは違って、店売を主眼とした陳列販売を目指したもので、集客性の高い好立地の洋風の雰囲気を持った 3 階建て和風造りの建造物に変容していた⁽⁷⁷⁾。飯田家同族会でも東京における三越や松坂屋などの百貨店化に影響を受ける形で店舗の新築をしたが、支配人の新太郎が大正 4 年 2 月 1 日に提出した東京店新築開店後の営業見積書の内容を示した表 10 にあるように、飯田家同族会は綿密な建設計画に基づいて東京における経営の成功を企図し、京都と並んで東京での百貨店としての発展性を視座に置いた新店舗の建設に乗り出したので

表 10 大正4年2月1日時点における東京店新築開店後の営業見積及び営業損益予算

項 目	営 業 見 積 の 内 訳			
従業員 (合計 67 名) (内店員 57 名, 雇 9 名)	主宰者: 1 名 店売場: 主任者 1 名 2 等員 (又ハ 3 等上級), 3 等 3 名・2 名 (着尺), 3 等 2 名・2 名 (帯地友仙), 3 等 2 名・2 名 (染物) = 計 15 名 外商: 主任者 1 名 2 等員 (又ハ 3 等上級), 3 等 11 名・13 名 = 計 25 名 帳場: 主任者 1 名 2 等員 (又ハ 3 等上級), 3 等 5 名・4, 5 等 2 名 = 計 8 名 仕入: 主任者 1 名 2 等員 (又ハ 3 等上級), 3 等 2 名・4, 5 等 3 名 = 計 6 名 職方: 主任者 1 名 2 等員 (又ハ 3 等上級), 女店員 1 名・2 名 = 計 4 名 雑用: 電話 1 名, 夜警 1 名, 図按 2 名, 下男 2 名, 下婢 2 名 = 計 8 名			
商品 (商品常備高) (合計 150,000 円)	丸帯 9 寸, 男帯, 其他	30,000 円		
	御召, 高貴織, 其他	30,000 円		
	友仙類, 其他	15,000 円		
	白生地類, 其他	30,000 円		
	綿類	10,000 円		
	夏物	20,000 円		
	予備品	15,000 円		
売上 (半期売上予想高) (合計 300,000 万円)	店売 (1 日 700 円位)	130,000 円		
	売出シ陳列会等	50,000 円		
	外商 (従来ノ 2 割増)	120,000 円		
営業費 (半期営業経費) (商品ニ対シ 100 分ノ 9) (合計 27,000 円)	店員給料 月 1,500 円	6 ヶ月 9,000 円	消耗費 月 150 円	6 ヶ月 900 円
	旅費 75 円	450 円	雑用品費 100 円	600 円
	乗車費 40 円	240 円	火災保険費	90 円
	通信費 90 円	540 円	店員補給費 50 円	300 円
	諸税公費 150 円	900 円	接待費 75 円	450 円
	収入印紙 40 円	240 円	進物費 200 円	1,200 円
	家賃地代 100 円	600 円	店外雑費 100 円	600 円
	修繕費 50 円	300 円	店内雑費 80 円	480 円
	以上甲種営業費	16,890 円		
	商品保険費	350 円	行商費 180 円	1,080 円
	商品附帯費 250 円	1,500 円	奨励費	200 円
	商品運賃 250 円	1,500 円		
	以上乙種営業費	4,610 円		
	売出諸費	1,000 円	印刷刊行費	1,000 円
	広告費	1,000 円		
	以上丙種営業費	3,000 円		
	臨時費 500 円			
	外ニ			
	元締経費 2,000 円			
項 目	営 業 損 益 予 算			
商品売上利益	37,500 円			
経常営業費	27,000 円 (37,500 - 27,000 = 10,500 円)			
営業利益	10,500 円			
利子	6,000 円 (10,500 - 6,000 = 4,500 円)			
滞貨償却高	500 円 (4,500 - 500 = 4,000 円)			
純利益	4,000 円			

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』99～109 頁より作成。

備考) (1) 従業員数に関しては主宰者を入れても合計が 66 名にしかならないが, 史料通りの 67 名とした。

(2) 営業費の乙種営業費に関しては計算すると 4,630 円となって誤差が生じるが, 史料通りの 4,610 円とした。

ある。表 10 では飯田新太郎が従業員の人数から商品の常備高、売上予想高や、営業費などの見積もりを算出し、さらに純利益までの算定を行って、彼ならではの解析を基準に将来的計画がなされたことが窺える。藤岡氏は高島屋が百貨店化するにあたって部門管理制の成立過程に着目したが、その背景には飯田家同族会による地道な経営活動と、また店舗立地の選定とその建設に力を注いだことを看過してはならない。

東京店の開店と同日の 12 月 1 日には、貿易部を発展改組して高島屋飯田株式会社が誕生した。この改組設立に関しても藤岡氏は、経営上危なくなった貿易業を分離独立した結果と触れているが、この指摘でも少々疑問が生じる。この時期は大戦景気によって貿易業は伸びを示していた時期であり、また大正期における高島屋の会社系統図と飯田家同族による経営組織を示した図 5 からしても、あくまでも分離された高島屋飯田株式会社は 4 代新七を中心とする高島屋飯田合名会社の子会社であった。すなわち飯田家同族会が主体となり、彼らが経営を担当する形で、ことに急成長を遂げた貿易部門の拡充と百貨店化を推進するのであり、高島屋経営全体からみて高島屋飯田株式会社は株式会社高島屋呉服店と同列の位置にあったと言える。その上藤岡氏は資料を最後まで引用せず、史料解釈に誤りをおかしているところがあり、その観点からして高島屋飯田株式会社とは大戦景気の波に乗って、貿易部門がより

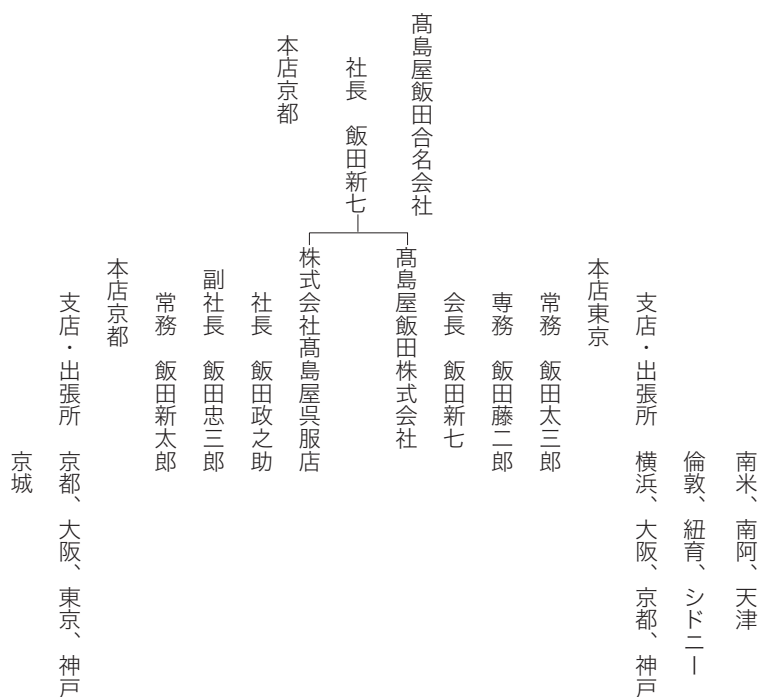


図 5 大正 8 年 9 月頃の高島屋の会社組織及び飯田家同族会の役割
 出所)『御客様ノ高島屋』第 1 号 (大正 12 年 6 月 15 日) 3 頁, 前掲『高島屋百年史』245
 ～ 246 頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』98 ～ 99 頁, 前掲『高島屋
 百五十年史』410 ～ 411 頁より作成。

表 11 大正 5 年 8 月における高島屋飯田合名会社の総財産目録

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
仏 国 繰 越 勘 定	50,013.07	資 本 金	1,000,000
清 国 繰 越 勘 定	122,436.997	第 1 準 備 積 立 金	70,299.03
商 品 在 高	1,589,850.215	第 2 準 備 積 立 金	155,171.094
掛 売 代 金 未 決 勘 定	341,381.622	消 却 準 備 積 立 金	9,000
受 取 手 形 勘 定	18,577.32	店 員 恩 賞 資 金	15,338.09
諸 口 預 金 勘 定	116,209.633	仕 入 及 取 引 先 未 払 勘 定	52,100.555
貸 金	136,344.480	商 品 券 発 行 高	81,494.84
立 換 金	6,869.05	支 払 手 形 未 払 高	492,372.21
不 動 産 及 営 造 物	190,548.350	外 国 支 払 手 形 未 払 高	333,869.22
有 価 証 券 在 高	42,636.605	当 座 預 金 過 振 高	126,660.945
本 店 勘 定	3,256.44	輸 出 当 座 勘 定	41,927.55
社 員 仮 勘 定	22,854.36	借 入 金	166,925.305
店 員 立 換 勘 定	13,131.279	各 店 出 張 仮 勘 定	8,329.63
現 金 在 高	49,465.718	豪 州 出 張 及 代 理 店 勘 定	40.45
		店 員 預 託 金	17,000
		未 決 算 勘 定	12,400.377
		当 期 利 益 金	120,645.843
合 計	2,703,575.139 円	合 計	2,703,575.139 円

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』追 8～追 13 頁より作成。

資本を集めて株式会社化した会社であった⁽⁷⁸⁾。

図 5 にあるように、高島屋飯田株式会社の会長は 4 代飯田新七が務めており、大正 5 年 8 月の高島屋飯田合名会社の決算表を示した表 11 では、商品在高の数値が高いとはいえ、貿易拡充による資本調達によって貿易部門が拡大したことは明らかであり、以後の高島屋における貿易業の発展を可能にしたと言える。先に藤岡氏が指摘した貿易部門の不振の影響から株式会社化による同族経営体制からの分離独立という見解は、資料に基づく解釈としては正鵠を得ておらず、むしろ貿易部門と呉服部門は増資によって相互連関的に発展し続けたことを考えると、飯田家同族会による株式会社化と経営拡大によって高島屋は百貨店化を進めることができたと解釈すべきであろう。高島屋飯田新七東店の明治 28 (1895) 年から大正 5 年までの純利益の推移を掲げた図 6 によれば、多少の浮き沈みと大正初期から同 4 年にかけての不振はあるが、高島屋の貿易業の経営状況が決定的な危機に陥っていたとは捉え難く、むしろ輸入から輸出へのシフトを進めるべく従来の貿易システムを転換しながら、貿易部門

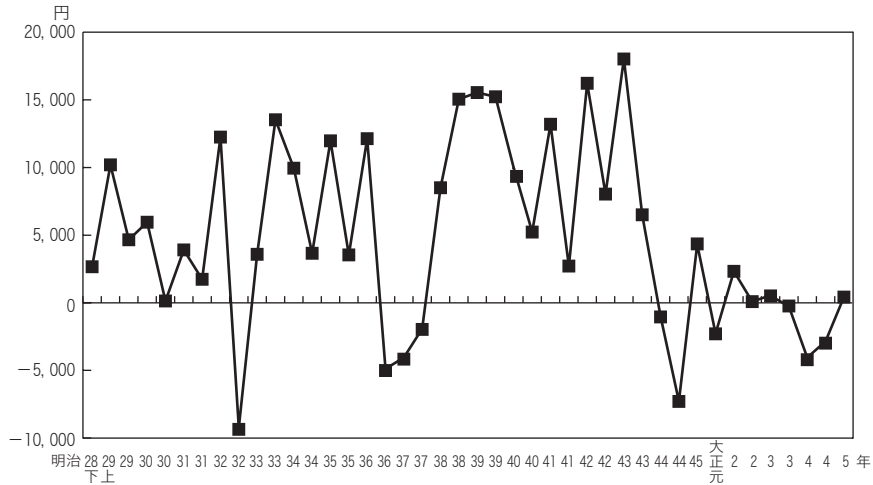


図6 明治 28 年から大正 5 年までの高島屋飯田新七東店の純利益の推移

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。

の発展を図るための布石として高島屋飯田株式会社を設立し、第 1 次世界大戦の好況期に株式会社としての貿易商社の道を歩み始めたとみるべきであろう⁽⁷⁹⁾。

以上、明治後期から大正初期までの高島屋の経営展開や、大正 5 年における東京店の新築並びに高島屋飯田株式会社の設立過程を考察してきた。この段階においては、京都店店長飯田政之助の活動あるいは貿易部門では飯田藤二郎の存在、さらにその次の世代である飯田新太郎の出現などがみられ、高島屋経営内部において飯田家同族会による見事な役割分担が行われていたことが判明した。

(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

以上のように飯田家同族会では、大戦景気の起業ブームに便乗して貿易店の株式会社化により高島屋における会社経営組織を整えようとしていた。大正 5 (1916) 年 3 月における高島屋の京都店 (呉服部)、大阪店、神戸店及び大正 4 (1915) 年 4 月時点の東京店 (呉服部) の店員陣容を示した表 12 によれば、各店の店員数については京都店が 192 人、大阪店が 202 人、東京店が 43 人であり、大正期に入って店員数が急激に増加したことが判明する。この時点では京都・大阪の両店と比較して東京店が手薄であったことも否めないが、各店とも明治期以来高島屋経営の発展に寄与した店員の名前が見受けられ、とりわけ何と言っても大阪店は神戸店の設置とともに発展を続け、美術部部門を担当する装飾部や図案部などを配して事業を充実させ、飯田家同族会を核として高島屋は関西に基盤を置きながら百貨店化を水面下で進めていたと言えよう。高島屋では明治中期以降、大阪の支店所属として貿易部が中国大陆方面への販路開拓にも積極的に踏み出し、大戦景気の時流に乗って中国市場に加え

表 12 大正4・5年の高島屋各店の店員名及び店員数一覧

京 都 店 (呉服部)	
1等2級	服部音次郎(★)
1等3級	井口滝次郎
2等1級	飯田源次郎 今村藤次郎 村松善次郎(★)
2等2級	藤井定次郎 林宸次郎 林田楠次郎(★) 岸弥平 柴田辰之助 由良一郎
2等3級	吉田耕 山本浅次郎 伊藤安之丞 藤森正僕 高木松之助 上山清一郎 小瀬竹松(★) 上田孫助 西山小太郎
3等1級	後藤双十郎 里内吉松 大森文次郎 中川隆一 浅野平蔵 渡部栄三 三好富之助 青津隆治 横川勘之助 吉田鶴之助 大島芳蔵
3等2級	中村駒次郎 山川菊次郎 中川政市 隅田昇逸 寺田干一 小寺政臣 三宅鹿次郎 吉川勘次
3等3級	駒宮治三郎 石田友次郎 今西寛治 長倉精一 川勝堅一(★) 真野恭次郎 辻久次 荻野重蔵 内藤政太郎 海沼建次 小倉三雅 小浦忠三郎 大槻安次郎 宇崎辰之助 小林謙次 森脇幸三郎 秋田二郎 丸吉治三郎 長谷川庄太郎 中江勝之助 中川進一 小谷正道 田中治一郎 山下新三郎
以下	準手代：15人，4等1級：13人，4等2級：12人，5等1級：11人， 5等2級：49人，等外：6人，女店員：12人，外：10人
合 計 (大正5年3月)	192人 内新雇入一時ニ28名ハ東京店改築営業上旧新ノ店員20余名ヲ東京店ニ送 ル為メ雇入シ訳ナリ
大 阪 店	
2等1級	三宅清次郎(★)
2等2級	前田庄三郎 大原忠太夫 田中信吉(★) 今村藤次郎
2等3級	藤本藤十郎 岸部弥吉 勝田知孝 小沢直次郎(★) 村上格 佐々木安太郎 谷上隆介(別席) 高津芳輔
3等1級	野村新三 河内重喜 星野倉治郎 莊川忠吉 梅村彦三郎 岡田栄三郎 前川梅吉 堀喜二 赤見栄治 疋田 勝 平井一三 田辺庄市郎 谷由次郎
3等2級	和田和三郎 森五六 黒川谷吾 小畑藤吉 清水幸三郎 森下胤晴 山姓岩次郎 養父元七 金谷寅次郎 門樑次郎 木下徳次 高橋理介 柴田信義 植村辰蔵 森立二(★) 西村善行
3等3級	山田徳次郎 福居浅吉 平井樺三郎 工藤間二 西山三郎 大口用人 曾我祐治郎 矢田寿蔵 伊藤良次 田中炳 酒井洋治郎 野垣正雄 土居与喜男 石川良知 米倉外次郎 稲津栄太郎 辰巳市蔵 酒井新太郎 広瀬幸次 寺井吉太郎 平尾市次郎 田島寛市 川上光三 大塚来蔵 八木助治郎 石田作造 中原貞七 田村真一 斉藤武助 石原堅 桂栄三郎
以下	図案部：6人，警備員：5人(内1人7月入店)，女店員：19人，4等：34人， 5等：65人
合 計 (大正5年3月)	202人
神 戸 店	
2等3級	稲津政吉 吉田松之助
3等1級	棚橋善吉 内藤国太郎
3等2級	片木末治郎 落合秀吉 大野甚茂 松田辰次郎
3等3級	木村浅次郎 竹島徳蔵 三浦不二男 河合卓次 石田貞一 樋口安次郎

	今井武次郎 山崎道蔵
以 下	警備員：1 人，別邸番兼神戸店員：1 人，4 等員：8 人，5 等員：20 人， 下男：29 人（内寄宿番 1・賄方 3 人）
合 計 (大正 5 年 3 月)	75 人
装 飾 部	
2 等 1 級	細原和一(★)
2 等 3 級	荒木伊之助 大谷友之進(★)
3 等 2 級	倉橋友四郎 霜田卯八
3 等 3 級	寺西恒三 俵和賀一
5 等	1 人
合 計 (大正 5 年 3 月)	8 人
東 京 店 (呉 服 部)	
北村亀太郎 石飛嘉一 柴本重吉 高津芳輔 小川竹次郎(★) 野口茂 古我兵次郎 加藤保之助 麦谷作松 野村時太郎 南沢健一郎 増沢泊之亮 長倉精一 大芝義雄 福元広治 前橋孝一 鈴木清一 小針平三 中村与三郎 上野慎太郎 渡辺善助 平田美雄 横山好郎 平野善二郎 大槻達也 相河博 片桐清蔵 石塚孝雄 小山八蔵 小川与志郎 飛田三郎 真野筍八 戸張慶一 金子隣三 奈須野円吉 牛山元 石川章一郎 唐崎義人 斎藤金次郎 高橋南湘 匠藤峨湖 佐藤庄松 田村豊七	
合 計 (大正 4 年 4 月)	43 人

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』262～268 頁より作成。

備考) (1) (★) 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。

(2) 呉服本店の店員数に関しては計算すると 191 人となって誤差が生じるが、史料通りの 192 人とした。

て欧米市場でも積極的な活動を展開し、海外でも店舗を拡大していった(図 4・5 参照)⁽⁸⁰⁾。

貿易事業が進展するにつれ、呉服部においても飯田家同族会及び京都の本店において販売方式の転換にともなう販売体制の充実を図るべく、大阪店の改築に関して議論が高まった。大正 7 (1918) 年 6 月 7 日の店長・支配人会議において、京都店店長飯田政之助より京都店と東京店に続き、大阪店の将来を考えて改築の必要性の提案がなされた。上述のように大阪店はすでに店員数では京都の本店を凌いでおり、大阪店の改築は満場一致で決定したが、問題はそのままの場所で改築するか、あるいは百貨店化を見据えて、立地条件を考慮してもっと適切な場所へと店舗移転を行うべきとの意見も出され、沿道に接した立地として、御堂筋順慶町や堺筋順慶町の土地が移転先の候補にあげられた⁽⁸¹⁾。大正 8 (1919) 年 5 月 20 日の心斎橋の大阪店における火災が高島屋の戦略転換の直接的な引き金となったと位置づける藤岡説よりも、むしろ飯田家同族会の中では、4 代新七に次ぐ重要なポジションにあった京都店店長の飯田政之助による大阪店の移転新築の提案が高島屋の百貨店化の大きな出発点であり、株式会社高島屋呉服店の成立をもたらしたと考えるべきであろう⁽⁸²⁾。飯田家同族会では、大阪における三越や白木屋、松坂屋などの東からの積極的な進出や大丸の百貨店化の状況を

見越しており、それらの攻勢に対応して新築した大阪店舗による百貨店化を目指して、すでに高島屋では機関誌『新衣装』にみられるように明治 40 (1907) 年代から呉服以外の小間物や雑貨、化粧品などを多数取り扱い、装飾部による装飾品販売や美術部による美術工芸品の販売とともに百貨店化を着実に推進した。⁽⁸³⁾ したがって 4 代飯田新七が百貨店化に反対していたとする藤岡氏の指摘よりも⁽⁸⁴⁾、むしろ飯田家同族会内部による百貨店化の努力が実を結び、貿易部門の発展に基づく百貨店化が進展したと評価する方が以後今日までの高島屋の経営発展にとって明快な解釈であろう。

大正 8 年 8 月 20 日に飯田家同族会は株式会社高島屋呉服店を設立し、心齋橋の大阪店の火災による店舗焼失の影響もあったが、大戦景気による東京と大阪での呉服店拡充を結果的に目指すこととなった。そして、この設立は貿易業の株式会社化に続いた飯田家同族会による経営強化と考えるのが最も妥当であろう。株式会社高島屋呉服店の初代取締役社長には飯田政之助、取締役副社長には飯田忠三郎、常務取締役に飯田新太郎が就任することで、上位 3 席はこれまでの京都、大阪、東京の各店店長に任せ、飯田直次郎も取締役となった(図 5 参照)。4 代飯田新七は相談役となり、高島屋飯田株式会社社長の飯田藤二郎は監査役を兼任した。4 代新七は高島屋飯田合名会社社長であり、高島屋飯田株式会社の会長であったため、当初呉服業では相談役で落ち着いたと考えられる。飯田家同族会のコントロール下で、高島屋は事業経営安定化の一環として呉服部門を株式会社化し、同族経営の強化を図りながら呉服部門における経営組織の拡大を目指した。大正期以降高島屋は飯田家同族会を中心に株式会社化を進め、貿易部門の発展を通じて百貨店化に成功したと考えるのが順当であろう⁽⁸⁵⁾。この点からして、飯田家同族会の動向のみならず貿易業の経営との関連性を深めることなく、大正期における高島屋の百貨店化に留意することがなかった藤岡氏の高島屋の分析を通した百貨店の生成過程の研究には少々不満が残ろう⁽⁸⁶⁾。

大正 8 年株式会社高島屋呉服店設立時における 3 店舗の管理組織と従業員数を示した表 13 では、各店の部門から各店の特色がわかると同時に、表 12 と比べてみても東京店における従業員数が急増していることが読みとれる。呉服店の株式会社化によって東京店の従業員が拡充し、東京における高島屋呉服店の知名度アップと百貨店化の成功が高島屋のブランド力を高める役割を果たし、関西での百貨店経営自体を軌道に乗せたとも言える。大正期以降高島屋東京店が百貨店としてのコーポレートブランドの増大を通じて、多数の従業員が呉服部門の販売活動を担う都市型小売業経営を展開し、さらに現在の高島屋グループへ繋がる不動の地位を築きあげる大きな原動力となった。加えて表 13 には、装飾部の責任者であった細原和一が大阪店の支配人として、また川勝堅一が東京店の広告部長として名前がみえる一方、東京店の支配人として飯田新太郎、4 代新七の次男であり新太郎の弟であった飯田新三郎が大阪店の営業部長として活躍していた(図 1 参照)。飯田家同族会によるトップマネジメントに基づき、高島屋の商品ブランドを高めた従業員が自ら経営管理を行うことで、百貨店としてのマーケティング活動が実現したのであり、近江商人出身の飯田家は従業員養成に

表 13 大正 8 年における株式会社高島屋呉服店設立当時の管理組織及び各店従業員数

本店及び支店	役 職 及 び 氏 名				
本 店	[支配人] 三宅清次郎				
京 都 支 店	[支配人] 林田橋次郎 [副支配人] 林宸次郎 [営業部長 (兼)] 林宸次郎 [経理部長] 岸弥平 [販売部長] 山本浅次郎 [仕入部長] 小瀬竹松 [専職部長] 柴田辰之助 [御用部長] 由良一郎				
大 阪 支 店	[支配人] 細原和一 [副支配人] 大原忠太夫 [営業部長] 飯田新三郎 [経理部長] 大原忠太夫 [販売部長] 小沢直次郎 [仕入部長] 勝田知孝 [装飾部長] 大谷友之進				
東 京 支 店	[支配人 (宮内省方面担当) 兼] 飯田新太郎 [支配人] 村松善次郎 [副支配人] 石飛嘉一 [営業部長] 柴本鐘吉 [経理部長兼] 石飛嘉一 [販売部長] 小川竹次郎 [仕入部長] 佐々木安太郎 [御用部長] 馬場守一 [装飾部長] 稲田千葉之助 [広告部長] 川勝堅一				
美 術 部	[主任] 谷上隆介				
神 戸 出 張 店	[主任] 吉田松之助				
京 城 出 張 所	[主任心得] 西山小太郎				
階層 店 舗	京 都 店	大 阪 店	神 戸 出 張 所	東 京 店	合 計
支 配 人	1	1	0	1	3
上 役 手 代	7	6	1	7	21
手 代	25	36	11	26	98
準 手 代	63	43	21	77	204
準手代見習	5	0	0	0	5
見 習 店 員	0	19	3	31	53
雇 員	11	41	5	32	89
警 備 員	3	0	0	0	3
図 案 員	4	0	0	0	4
上役小社員	12	14	5	15	46
小 店 員	38	55	23	60	176
女 店 員	20	21	7	32	80
雑 役 員	31	30	0	38	99
兵 役 中	2	0	0	8	10
合 計	222	266	76	327	891

出所) 前掲『高島屋百年史』247～249頁、『第貳回取締役会決議録』(大正8年9月5日, 高島屋史料館所蔵), 『第参回取締役会決議録』(大正8年9月17日, 同所蔵)より作成。

備考) 表中の本文店及び支配人の表記については史料通りとした。

尽力しながら近代的な経営管理組織を形成し、百貨店と貿易商社の両部門を発展させた事実こそ着目すべきであろう。ここにも明治期以降日本の商社発展に貢献した近江商人系商社の姿の一端がみえる⁽⁸⁷⁾。

藤岡氏は、大正9(1920)年4月における株式公募を大阪店の店舗拡大という内部的要因

を理由としてあげているが⁽⁸⁸⁾、実は次項で詳細に述べる戦後恐慌期における経営不振や新規事業への多角化など株式会社化をより一層確固たるものとするべく株式公募に踏み切ったことが大きかった。つまり上記の要因以外として経済的問題の外部的要因が大きく作用していたことも考慮するべきであり、さらに景気変動を受けながら行った東京店の拡大と百貨店化が大阪店や京都店に与えた影響は、高島屋の経営全体に頗る及んだ性格のものであった⁽⁸⁹⁾。さらにその後高島屋の大衆化について藤岡氏は、大正期以降の社会全体における大衆化現象の影響が大きかったと説明しているが⁽⁹⁰⁾、実際には高島屋の各店が一様に大衆化を志向していたわけではなかった。次節以降で具体的に明らかにするが、大衆化を進めた大阪店に対して東京店と京都店の動向は異なっており、大阪店を中心に分析している藤岡氏の高島屋生成期における百貨店経営に関する解釈は一面的であるとみなされて致し方なからう。高島屋のこれ以後の発展にとっても東京店や京都店の役割を見逃してはならないのであり、ここまで考察してきただけでも藤岡氏の視点が高島屋の事業全体や店舗全体の動向から外れていることが知れる。当然企業の経営史を研究する上では、会社全体の経営組織や経営動向、店舗展開を前提に置いて分析を進めなければならないであろう⁽⁹¹⁾。

以上、大正5年の高島屋飯田株式会社設立及び大正8年の株式会社高島屋呉服店の設立の過程を検討してきたが、言うまでもなく飯田家同族会ではいち早く明治後期頃から大正中期にかけて百貨店化を行う意義を見出し、むしろすでに日本における都市部の百貨店化の潮流を予測していたのであり、高島屋を百貨店化の方向へ向かわせていたと解釈できよう。そのために飯田家同族会では貿易業と呉服業を形式上分断したが、これは飯田家同族会による高島屋全体の経営強化の手段であり、かつその下での各社・各店の経営組織の整備による事業強化でもあった。

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

大正8(1919)年8月20日に高島屋飯田合名会社から分離した高島屋呉服店では、株式会社化が行われ、同月30日に第1回取締役会を開催し、飯田政之助、飯田忠三郎、飯田新太郎、飯田直次郎、服部音次郎、田中信吉の6名で「高島屋飯田合名会社より其呉服及之に関連する業務に属する営業一切を別紙資産負債表の通り金壱百参拾五万円也を以て譲受け其代金を現金にて支払う事」と株式会社化後の初の決議がなされた⁽⁹²⁾。これ以後この6名のメンバーが中心となって取締役会が定期的に1ヶ月に1回程度で継続され、この時点では相談役となった4代飯田新七は呉服業の第一線から退いていた。しかし彼は相談役ながら、後に取締役会へ出席するようになり、さらには次節で触れるように株式会社高島屋呉服店の経営者として復活を遂げるようになった⁽⁹³⁾。

心斎橋の大阪店が焼失し、それを契機に大战景気の時期に株式会社化を行いつつ、この後本格的な百貨店経営へ転換しながら新店舗建設を目標に掲げた高島屋でも、大正9(1920)年3月以降戦後恐慌に見舞われた。この外的要因を背景に当時の企業経営としての高島屋の

経営動向や経営者の意思決定過程を分析していかなければ、百貨店の生成過程を浮き彫りにすることはできないであろう。そこで飯田家同族会及び高島屋では、この戦後恐慌をどのように乗り切りながら百貨店としての新店舗を建設したのか、その過程を考察していこう⁽⁹⁴⁾。

生糸類の暴落のため諸織物が値下がりしている前代未聞の状況を受け、高島屋においても売場商品の取引において大きな損失を被った。取締役会（議）決議録や営業報告書では、その時の様子が鮮明に読みとれる。取締役会決議録に克明に記述されているが、戦後恐慌以前から株式公募の決議が行われ、その準備が進められていた中で戦後恐慌が生じ、経営回復に苦闘しながら『臨時株主総会議案』を作成して株主の選定にも慎重を期していることがわかる。しかし結果的には、次第に資金面で高島屋の経営は安定していった⁽⁹⁵⁾。

高島屋の呉服部門は百貨店化の進展にともなって苦況を脱したが、貿易部門については戦後恐慌期の対外損失が拡大した。しかしながら飯田家同族会からの援助金と、高島屋飯田株式会社の創業当初から取引のあった横浜正金銀行から多額の融資を受けることによって貿易部門の損失を解消しており、つまり飯田家同族会が高島屋飯田株式会社を支援する形で横浜正金銀行に対して債務を保証する約定を行い、昭和 2（1927）年 8 月頃まで保証債務を継続したのである。大正 10（1921）年 9 月 1 日に高島屋飯田株式会社は、社員 25 名及び商品を含む京都と東京の外人向小売部を株式会社高島屋呉服店へ営業譲渡し、飯田家同族会のリーダーシップによって高島屋は呉服店を中核とした経営拡大に活路を見出した⁽⁹⁶⁾。高島屋の貿易部門に比べて致命的な問題は生じなかったとはいえ、百貨店化した呉服部門で新たな課題に次々と直面した。なかでも、取締役会決議録には「仕入部組織変更ニ関スル件」あるいは「三支店経営ノ組織変更ニ関スル件」など、組織変更の議案が随所にみられるようになり、百貨店化にあたっての組織変革と取扱商品の拡大について比重を置いた。株式会社高島屋呉服店は戦後恐慌を経て、大正 10 年にかけて経営管理の強化を図りながら新たな催事を展開し、商品のレパートリーを広げることで都市型百貨店としての組織を確立していくのである⁽⁹⁷⁾。

心斎橋の大阪店の焼失後、新たな大阪店の建設のため、大正 9 年 2 月 7 日の第 8 回取締役会において選任されていた建築委員が活動を開始していたが、大正 10 年 2 月 26 日の第 28 回取締役会と同年 3 月 19 日の臨時取締役会において再決議された。前者の会議では店舗の「堺筋新建築」に関する「着手ノ時期・値積・財源調達」などの原案作成が決定し、飯田新太郎、田中信吉、三宅清次郎の 3 人が委員となった。不況期における中断の背景には、多額にのぼる建築費用の問題が存在し、戦後恐慌のために金融機関が高島屋との取引を停止するケースもみられ、概して資金繰りが大変な状況であった。しかし高島屋ではそれらを速やかに解決した上で、新店舗建築工事に「遅クトモ五月中に着手ノ予定」へと漕ぎ着け、資金概算「約百貳拾四万円余」で「鉄骨コンクリート 7 階建」の百貨店を建設する計画を立てた。大阪店の本建築委員長には、同店元店長で取締役の飯田忠三郎が選任され、他に渋谷弁治郎、田中信吉、林田檐次郎とさらに装飾部で活動して成果をあげ、その後大阪店支配人として活躍した細原和一（図 7 参照）も委員となって従事し、彼は最終的には大阪店建築主任

として務めた⁽⁹⁸⁾。すでに三越が堺筋高麗橋に本館7階建てと東館8階建ての店舗を開設し、白木屋が堺筋備後町に鉄筋8階建ての店舗を、また松坂屋が堺筋日本橋に百貨店を構えており、高島屋大阪店では他店との顧客獲得競争を意識しつつ建築に適当な土地を買収し、市内交通の便を考えて堺筋に新店舗建築の立地条件を求めた。南区長堀橋筋1丁目3、4番地に建設予定地を決定し、再び竹中工務店に建築依頼を行って、大正10年5月30日に地鎮祭を、6月1日には起工式を挙行了⁽⁹⁹⁾。

その上で新店舗の建設に際しては百貨店の最新式設備などをとり入れるべく、大正9年4月29日から大阪店装飾部支配人の細原和一と京都店支配人の飯田新三郎が渡米し、最新の大百貨店の現況を視察している⁽¹⁰⁰⁾。長堀店の建設経緯とそれにもなう高島屋の百貨店化に関しては、明確な目標がなかったまま試行錯誤の上、他店との競争上やむなく高島屋は百貨店化を決断したとする藤岡氏の見解があるが、決してそうではなく4代新七が相談役になったところからしても、飯田家同族会と飯田家以外の古参の店員から昇進した取締役などを含む高島屋の取締役会を中心に新店舗建設が進められ、百貨店化へ向かって邁進していたと解釈した方が妥当であろう。加えて藤岡氏は、戦後恐慌という経済的背景あるいは新店舗の土地取得に関する買収経緯で時間がかかった点については全く触れていないが、実は高島屋取締役会ではさらに立地面を重要視して、百貨店の開店場所については時間を費やして決定を行い、担当委員による管理を徹底して組織強化を図っていたのであった。そして、新店舗の長堀店の建築予算表を示した表14にあるように200万円という膨大な費用を擁し、積立金のほか銀行からの借入金などを活用しながら、飯田家同族会を中心とした高島屋が都市型新店舗の発展を期待して敏速に百貨店化を推進したことに留意すべきである。大正11(1922)年10月1日に長堀店を開店するまで、着実に取締役会において議論と準備案をまとめあげ、飯田家同族会を中心とした高島屋の経営陣は将来の百貨店像をしっかりと捉えながら、高島屋の百貨店化を成功に導くための絶え間ない努力によって局面を打開していったのである⁽¹⁰¹⁾。

株式会社化後に襲った難局を乗り越えながら、近代的百貨店として開店した大阪店を中心に百貨店経営を完成させた飯田家同族会及び高島屋は、三越や松坂屋と並んで東京においても百貨店として知名度をあげつつあったが、大正12(1923)年9月1日の関東大震災によって東京店が類焼したため、またしても大きな損害を被った。しかし飯田家同族会及び高島屋ではこの危機を克服して、さらなる経営強化に成功し、高島屋独自の百貨店経営を展開するに至ったのである。そこで昭和初期以降の高島屋における経営基盤を形成する上で、重要な取り組みとなった飯田家の経営陣の活動についてみてみよう。東京店に対しては、翌13(1924)年1月に高島屋飯田合名会社から見舞金35万5800円余りが送られており、東京店の損害一覧表を示した表15によれば、100万円近くの損害が生じ、積立金などを合わせても全部を補填することができなかったのである。この時期の高島屋飯田合名会社とは4代新七を当主とする飯田家同族会そのものであり⁽¹⁰²⁾、飯田家同族会から東京店店員へ支援金を送ることで手厚く援助を行い、飯田忠三郎が東京店支援委員を設けている。さらには、大

表 14 大阪長堀店の建築収支予算

収 入			支 出		
年 月	財 源	金 額	年 月	物 件	金 額
大正 8 年 8 月	藤 田 銀 行 融 通 資 金	500,000 150,000	大正 8 年 8 月	地 所	650,000
				合 計	650,000
大正 9 年 1 月	任意積立金	150,000	大正 9 年 1 月	建 築	150,000
大正 9 年 6 月	〃	150,000	大正 9 年 6 月	〃	150,000
大正 9 年 12 月	〃	200,000	大正 9 年 12 月	〃	200,000
大正 10 年 4 月	任意積立金	100,000	大正 10 年 4 月	建 築	100,000
	雑 積 立 金	100,000		商 品	200,000
	借 入 金	200,000		設 備	100,000
		合 計			合 計
		400,000			400,000
大正 10 年 6 月	任意積立金	200,000	大正 10 年 6 月	商 品 設 備	150,000 50,000
				合 計	200,000
大正 10 年 8 月	借 入 金	250,000	大正 10 年 8 月	建 築 雑 費	150,000 100,000
				合 計	250,000
		総 計			総 計
		2,000,000			2,000,000

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』追 33～追 35 頁より作成。

表 15 関東大震災における高島屋東京店の損害及び補填方法

損 害	金 額	補 填 方 法	金 額
商 品	680,120.870	前期繰越金	118,675.066
営 造 物	196,965.444	任意積立金	365,000.000
売 掛	55,855.670	高島屋飯田合名会社より寄贈された損害填補のための醸金	350,000.000
什器・備品	39,181.830	総火災保険契約金	75,000.000
合 計	972,123.814 円	合 計	908,675.066 円

出所)『臨時取締役会議決議録』(大正 13 年 3 月 2 日, 高島屋史料館所蔵), 前掲『高島屋営業史補遺資料』483～485 頁より作成。

阪店からの物資供給や新支配人である林田檜次郎の積極的な復興活動があつて⁽¹⁰³⁾, 横浜正金銀行からの無担保融資に基づいて東京店は素早く経営危機を乗り越えたのである⁽¹⁰⁴⁾。

その上着目しなければならない点として, 大震災を契機に大正 12 年 10 月 1 日以降組織改革を敢行することで高島屋におけるトップダウン式の経営組織が生まれた。表 16 にみえるように, 支配人制度の廃止と本店直属の 4 部制度の採用が同時に行われ, 高島屋でも本店による管理の強化と経営組織の拡大を推進した。東京店及び京都店の支配人を大阪店から移動させて店舗の販売力を増強し, 大阪店の人員配置を示した図 7 にみられるように, 震災後に

表 16 大正 12 年 10 月における高島屋各店の管理組織

店 舗	氏 名	役 職
大 阪 店	小沢直次郎 (★)	大阪店営業部長兼宣伝部長
	勝 田 知 孝	大阪店監理部長
京 都 店	林 宸二郎	京都店支配人兼営業部長
	高 見 政 吉	京都店支配人代理監理部長
	由 良 一 郎	京都店営業部呉服部長
	棚 橋 善 吉	京都店営業部雑貨部長
東 京 店	林田檐次郎 (★)	東京店支配人兼営業部長
	小川竹次郎 (★)	東京店営業副部長
	石 飛 嘉 一	東京店経理部長兼監理部長
	柴 本 鐘 吉	東京店営業部呉服部長
	川 勝 堅 一 (★)	東京店宣伝部長

出所)『第六十四回取締役会議決議録』(大正 12 年 9 月 26 日, 高島屋史料館所蔵),
『御客様ノ高島屋』第六号(大正 12 年 11 月 15 日) 1 頁より作成。

備考) (★)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。

高島屋では複数店舗となって巨大化しつつあった人員の経営組織化を進めた。その結果、それら各店舗各部門の担当責任者を明確にすることで百貨店としての営業部門の充実を図ったが、これらは飯田忠三郎による百貨店経営の本格的展開を重視するための重要な体制作りによるものであった⁽¹⁰⁵⁾。そして、この図 7 から高島屋における経営組織の強化がみえるとともに部門管理制がみられ、ようやく藤岡氏が最も主張する百貨店化の力点にたどり着くのである。しかし、藤岡氏は経営者や社員の活動について全く触れておらず、この図 7 からわかるように部門管理制が完成しても、それを管理する人間がいなければ成立しないのであり、部門管理制とは人の存在によって成り立つものであることを見落としてはならない。つまり、図 7 より藤岡氏が指摘する部門管理制の完成した姿がみてとれるが⁽¹⁰⁶⁾、飯田忠三郎を中心とした飯田家同族会による組織改革と人材育成なくして、大阪店の発展は不可能であったことを忘れてはならないであろう。

大正 12 年頃に高島屋では、店報『御客様ノ高島屋』にニューヨークのメーシー百貨店における営業方針や店員心得について連載し、同店を模範とすることで大阪店をはじめとする店舗組織を整備しようとしていたことがわかる。新店舗である大阪長堀店を建設した際にはアメリカの百貨店から最新設備などをとり入れながら、アメリカの百貨店を模範として百貨店化を迅速かつ慎重に進めていた⁽¹⁰⁷⁾。欧米型百貨店の経営から学ぶことが極めて有効であったことを示唆しているが、残念ながら藤岡氏は飯田家による部門管理制導入の取り組みについて十分考慮に入れていたとは言い難く、むしろ組織形成の要因として飯田家同族会における新たな経営戦略の展開過程にメスを入れながら、高島屋による百貨店化の成功要因を明確にすべきであると考え⁽¹⁰⁸⁾。『御客様ノ高島屋』にある店員心得やお客様本位という経営方針が高島屋における精神的支柱となり、現在の小売業態における最も重要な営業理念へと繋がる注目すべき動きをみせたのであり、今日に至る高島屋をはじめとする百貨店の経営発展

表 17 大正 12 年の高島屋大阪店の部門別商品

部 門	商 品
(1) 呉服部	第 1 部 1. 木綿着尺 (1 番) 2. 雑種木綿裏地 (2 番) 3. 洋反物モスリン (3 番) 第 2 部 4. 絹着尺 (4 番) 5. 御召染着尺 (5 番) 6. 銘仙 (6 番) 第 3 部 7. 友染 (7 番) 8. 半襟小物 (8 番) 10. 広帯 (9 番) 11. 片側帯 (10 番) 13. 紋付白生地 (11 番) 14. 裏絹 (12 番) 第 2 部 15. 仕立上品 (13 番) 18. 洋服部 19. 特価品部 (高島屋マーケット)
(2) 雑貨部	20. 洋品 21. 靴鞆 22. 婦人雑貨 23. 傘履物 24. 化粧品 25. 小供用品 26. 玩具部 27. 糸袋物 28. 文房具 29. 貴金属髪飾品
(3) 日用品部	30. 洋食器 31. 陶磁器 32. 金具 33. 家庭用品 34. 漆器 35. 薬品
(4) 食料品部	36. 洋酒缶詰 37. 鰹節乾物 38. 銘茶 39. 菓子 40. 特産品
(5) 写真部	41. 写真機 43. 撮影
(6) 支那部	47. 唐木敷物 48. 陶磁器漆器 49. 宝玉文房具
(7) 外商部	北部, 船場, 西部, 東南部, 花街部, 演芸部, 会社部第 1 区 (阪東)・第 2 区 (山敷), 阪神部 1 区—大阪—御影・2 区—灘廻り—酒造家・阪急沿線, 南海部大軌沿線, 神戸部神戸—明石
(8) 装飾部	45. 西洋家具 (室内装飾品並びに材料品) 46. 日本家具
(9) 美術部	50. 画幅 51. 工芸品
(10) 通信販売部	

出所) 前掲『御客様ノ高島屋』第巻号, 11～13 頁, 『同』第式号 (大正 12 年 7 月 15 日) 16 頁より作成。

関東大震災後の東京店ではとくに装飾部が活躍して見事に復興するのであるが, その背景には飯田家同族会と大阪店の確かな支援があり, そしてこの機会に大阪店に続いて東京店でも部門管理制による販売体制の強化を行い, 百貨店経営の拡大を図った⁽¹¹²⁾。

ここまでの結論として, (1) 大正 8 年の百貨店化及び大正 10 年の大阪における長堀店開店に際しての飯田家同族会の活躍とその役割分担がみられた。(2) 大正 8 年までの高島屋の百貨店化の方向性がすでに大正初期から飯田家同族会によって見出されていた。(3) 高島屋の百貨店化の背景には明治後期以来の飯田家同族会を中心とした経営組織化があった⁽¹¹³⁾。(4) 大正 9 年の戦後恐慌による高島屋飯田株式会社と大正 12 年の関東大震災による株式会社高島屋呉服店の危機を, 高島屋飯田合名会社とする飯田家同族会によって乗り切ったのであり, あくまでも飯田家同族会による高島屋経営にとって貿易部門と呉服部門の両方が柱であった⁽¹¹⁴⁾。そして, その経営の近代化として両部門において株式会社化が行われ, その上で呉服部門では百貨店化が推し進められていったとの解釈が現在のところ異論なきものとなろう⁽¹¹⁵⁾。

註

(88) 「飯田政之助 初代社長」(前掲『役員経歴詳記』), 前掲『高島屋百年史』32・36 頁, 前掲『高島屋百五十年史』77 頁, 前掲『高島屋発展史』50～51 頁。

- (66) 前掲「飯田政之助」, 前掲『高島屋百年史』95 頁, 前掲『高島屋百五十年史』77 頁。他に藤岡前掲書の 19 頁や武居前掲「高島屋飯田貿易店沿革」55～57 頁, 白石・鳥羽前掲「業態の伝播と土着化のメカニズム」も参照。高島屋でも欧米視察は他の百貨店と同様に頻繁に行われたが, 百貨店成立期の各百貨店の欧米視察に関しては, 鳥羽達郎「業態構築プロセスにおける伝播の役割一わが国への百貨店の到来を通じて一」(『星陵台論集』第 35 巻第 3 号, 2002 年), 同「百貨店の普及プロセス」(白石善章・田中道雄編著『現代日本の流通と社会』ミネルヴァ書房, 2004 年)を参照。
- (70) 前掲『高島屋百年史』167～169・50～51 頁及び 66～67 頁の挿入図を参照。また各百貨店のショウウィンドーの導入については, 高柳美香『ショウウィンドー物語』(勁草書房, 1994 年)を参照。高島屋に関しては同著の 139～147 頁を参照。前掲「服部音次郎」, 前掲「渋谷弁治郎」, 前掲「村松善次郎」, 前掲「林田檐次郎」。
- (71) 前掲『高島屋百年史』168～176 頁, 前掲『高島屋発展史』115 頁, 前掲「服部音次郎」, 前掲「渋谷弁治郎」, 前掲「村松善次郎」。
- (72) 前掲『高島屋営業史補遺資料』75～86 頁, 前掲『高島屋百年史』181～185・201～203 頁, 前掲「服部音次郎」, 前掲「渋谷弁治郎」, 前掲「村松善次郎」, 前掲『高島屋発展史』115～117 頁。
- (73) 前掲『高島屋百年史』129～131・207～212 頁, 前掲『高島屋百五十年史』78・88～89・471～472 頁, 『第 50 回記念 秋の百選会』(和田桂子編『ファッション (コレクション・モダン都市文化)』第 2 巻, ゆまに書房, 2004 年), 『百選会百回史』(株式会社高島屋, 1971 年), 『高島屋高栄会六十年のあゆみ』(高栄会六十周年記念実行委員会, 1964 年) 38～42 頁, 前掲『高島屋発展史』107～114 頁。
- (74) 藤岡前掲書, 68～88 頁。また前掲『高島屋発展史』110 頁を参照。他の百貨店については, 例えば三越は前掲『株式会社三越 85 年の記録』77・79 頁を, 松坂屋は竹中治助編『新版 店史概要 松坂屋』(株式会社松坂屋, 1964 年) 162～163・266～267 頁を, 大丸は『大丸二百五拾年史』(株式会社大丸, 1967 年) 317 頁を, 伊勢丹は『伊勢丹百年史一三代小菅丹治の足跡をたどって一』(株式会社伊勢丹, 1990 年) 75～76 頁を参照。
- (75) 前掲『高島屋百五十年史』88～89・128・281・292 頁, 『おかげにて一高島屋の百五十年一』(株式会社高島屋本社, 1980 年) 21 頁, 藤岡前掲書, 68～88 頁。
- (76) 前掲『高島屋営業史補遺資料』96 頁, 前掲『高島屋百年史』230～231 頁, 前掲『高島屋百五十年史』410～411 頁, 前掲「服部音次郎」, 前掲「三宅清次郎」, 「飯田新太郎」(前掲『役員経歴詳記』), 前掲「村松善次郎」, 前掲「飯田直次郎」。また, 大正 2 年には飯田直次郎が大阪副店長を任せられている。
- (77) 前掲『高島屋営業史補遺資料』96～99・110 頁, 前掲『高島屋百年史』231～236 頁。
- (78) 藤岡前掲書, 47～48 頁, 前掲『高島屋営業史補遺資料』347～348 頁, 前掲『高島屋百年史』236～237・244～245 頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』97～99 頁。藤岡氏が, 前掲『高島屋百年史』236～237 頁より引用している文章の後には以下「然るに戦争の長びくに連れ, 世界の経済界に一大変化を来し, 各方面の商況次第に活気を呈し, 遂に我が国未曾有の好景気を招来し, 新設の会社は茲に極めて順調に進展せり。」とある。確かに藤岡前掲書 (47 頁) の引用文のみを読めば, 藤岡氏の見解通りであろうが, 通説の大戦景気による好況期を輸出の急増を受けた大正 4 年半ばからとするならば, 藤岡氏が省略した文面は重要な意味を持つことになり, 貿易業の分離独立に関しては一面的な解釈が生じていると考える。また, 前掲『高島屋百年史』における大战景気の捉え方については同書の 222～226・245 頁などを参照。
- (79) 貿易部の展開状況に一端を窺うための補足資料として, 次頁の図 8 に東京店の輸入品取扱高の推移を示した。明治後期から上昇していることが読みとれ, やはり大战景気を中心に大正 5 年から急上昇しており, この時期に株式会社化したことの説明を補うことができよう。

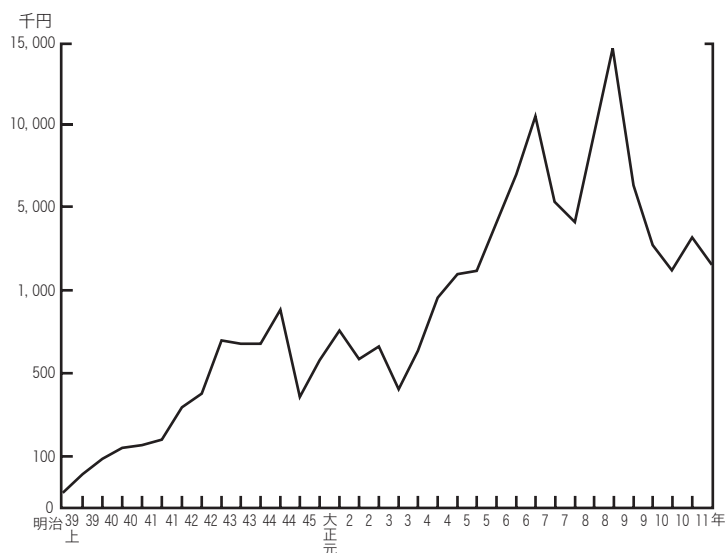


図8 明治39年から大正11年までの東京店の輸入品取扱高の推移

出所) 前掲『高島屋営業史補遺資料』ツ8頁より作成。

備考) 各年は上・下期の順で推移を示している。

- (80) 前掲『高島屋営業史補遺資料』16～18・ツ98～ツ99・438～441頁, 前掲『高島屋百年史』201～202頁, 前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』51～54・100～114頁。また, 高島屋の大陸方面への進出については戦時時期に商事部を設置して大いに活動している(前掲『高島屋百年史』422～429頁)。
- (81) 「大正7年6月7日午後1時開議」(大正7年4月起『本店会議事録』飯田本店, 高島屋史料館所蔵)。また, この史料の中には「御堂筋ガ市ノ最大幹線トナルベキコトハ十日ノ視ル所ナリ」とある。
- (82) 藤岡前掲書, 53～55頁。他に前掲『高島屋営業史補遺資料』112～115頁, 前掲『高島屋百年史』239～242頁を参照。
- (83) 『新衣装』第71・73・78号(明治41年3・5・10月, 高島屋史料館所蔵)などを参照。他に前掲『高島屋営業史補遺資料』70～75・111頁, 前掲『高島屋百年史』192～197・200・214・237～239頁を参照。
- (84) 藤岡前掲書, 48～53・61～63頁。
- (85) 前掲『高島屋営業史補遺資料』115～116頁, 『高島屋呉服店株式提供要項』(高島屋史料館所蔵)1～2頁, 前掲『高島屋百年史』245～248頁。
- (86) 藤岡前掲書, 40～65頁を参照。
- (87) ちなみに大正12年12月末頃の従業員数は次頁の表18の通りであるが, 大正8年の891人から1,381人とさらに急増していることが判明する。前掲(仮題)『飯田家一族系図』, 前掲「細原和一」, 「川勝堅一」(前掲『役員経歴詳記』)。なお近江商人系商社については, 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)を参照し, またコーポレートブランドに関しては, 伊藤邦雄『コーポレートブランド経営—個性が生み出す競争優位—』(日本経済新聞社, 2000年), 築瀬允紀『コーポレートブランドと製品ブランド—経営学としてのブランディング—』(創成社, 2007年)を参照した。

表 18 大正 12 年 12 月における株式会社高島屋呉服店の従業員数

店 舗	数 (人)	部 署	数 (人)
京 都 店	213	専職本部	21
大 阪 店	786	刺繍本部	7
東 京 店	271	装 飾 部	67
合 計	1,270	美 術 部	16
		合 計	111
総 計	1,381 (高島屋各店舗と独立部署の合計)		

出所)『第七十回取締役会議決議録』(大正 12 年 12 月 25 日, 高島屋史料館所蔵)より作成。

- (88) 藤岡前掲書, 53～65 頁。
- (89) 前掲『高島屋営業史補遺資料』115～125 頁, 前掲『高島屋呉服店株式提供要項』3～14 頁。
- (90) 藤岡前掲書, 62～63 頁。
- (91) 次節で詳述する大正後期開店の長堀店と昭和初期開店の南海店とでも大衆化の内容が異なっている。なお, 創業経営者や企業家, 専門経営者などの活動を中軸に企業の経営史を考察する上では, 大河内曉男・武田晴人編『企業者活動と企業システム—大企業体制の日英比較史—』(東京大学出版会, 1993 年), 渡辺喜七『アメリカの工業化と経営理念』(日本経済評論社, 2000 年), 安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣『ケースブック アメリカ経営史』(有斐閣, 2002 年), 池本正純『企業家とは何か』(八千代出版, 2004 年), 鈴木良隆・大東英祐・武田晴人『ビジネスの歴史』(有斐閣, 2004 年)などを, 本稿では参照している。
- (92) 『第壹回取締役会決議録』(大正 8 年 8 月 30 日, 高島屋史料館所蔵)。本稿で使用している『取締役会(議)決議録』は高島屋史料館所蔵であり, 以下省略する。また次頁の表 19 に, この大正 8 年 8 月 30 日時点の貸借対照表と, その後の変化をみるために同年 12 月末日時点の貸借対照表及び損益計算書を掲げておく。この表においても本文中の 135 万円が差引の金額として見受けられる。この後から昭和戦時期までの株式会社高島屋(呉服店)の売上高及び売上総利益, 純利益の推移については, 末田前掲「日本における百貨店の成立過程」273～287 頁を参照。
- (93) 4 代飯田新七は, 史料上では『第七回取締役会決議録』(大正 9 年 1 月 25 日)の出席者名簿から見受けられるようになる。
- (94) 戦後恐慌に関しては, 橋本寿郎『大恐慌期の日本資本主義』(東京大学出版会, 1984 年), 中村隆英『明治大正期の経済』(同, 1985 年)などを参照。
- (95) 『第九回取締役会決議録』(大正 9 年 2 月 27 日), 『第十回取締役会決議録』(大正 9 年 3 月 1 日), 『第十一回取締役会決議録』(大正 9 年 4 月 18 日), 『第十二回取締役会決議録』(大正 9 年 4 月 25 日), 『第十三回取締役会決議録』(大正 9 年 5 月 1 日), 『第十五回取締役会決議録』(大正 9 年 5 月 24 日), 『大正九年上期 第貳期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』(高島屋史料館所蔵, 以下省略), 『大正九年年下期 第参期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』, 『臨時株主総会議案』(同所蔵)などをあげておこう。他に前掲『高島屋営業史補遺資料』469～471 頁を参照。
- (96) 『第三十四回取締役会決議録』(大正 10 年 7 月 29 日), 『第三十五回取締役会決議録』(大正 10 年 8 月 19 日), 『第三十六回取締役会決議録』(大正 10 年 9 月 6 日), 『第三十七回取締役会決議録』(大正

表 19 大正 8 年 8 月及び 12 月時点の高島屋呉服店の財務状況

大正 8 年 8 月 30 日			
資 産		負 債	
科 目	金 額	科 目	金 額
商 品 在 高	1,956,660.000	商 品 券 発 行 高	221,322.740
不動産營造物及什器	576,001.284	仕 払 手 形	893,149.440
有 価 証 券	411.500	仕入先及取引先未払金	113,285.855
得 意 先 勘 定	357,751.725	借入金 高島屋呉服店	150,000.000
振 替 貯 金	6,816.525	店 員 恩 賞 資 金 積 立	20,000.000
職 先 貸 金	5,702.800	銀行勘定当座預金過振	323,936.200
立 換 金	8,266.965		
店 員 立 換 金	6,660.093		
未 決 算 勘 定	16,904.915		
建 築 仮 払 金	101,739.780	合 計	1,721,694.235
金 銀 在 高	34,778.648	差 引	1,350,000.000
合 計	3,071,694.235 円	合 計	3,071,694.235 円
大正 8 年 12 月末日			
資 産		負 債	
科 目	金 額	科 目	金 額
払 込 未 済 資 本 金	1,500,000.000	資 本 金	3,000,000.000
商 品 在 高	2,865,044.000	店 員 恩 賞 資 金	20,000.000
不動産營造物什器	733,342.994	仕入先及仕払手形	2,125,522.415
不 動 産 仮 払 金	891,544.030	諸 預 り 金	543,467.270
有 価 証 券	12,794.000	飯 田 合 名 会 社 勘 定	700,000.000
得 意 先	758,831.485	当 座 預 金	17,455.780
未 決 算	61,916.663	別 途 繰 越 金	102,982.064
金 銀 有 高	86,830.524	当 期 利 益 金	400,876.167
合 計	6,910,303.696 円	合 計	6,910,303.696 円
損 益 計 算 書			
項 目		金 額	
収 入			
商品売上利益		1,055,471	
雑収入		8,172.495	
合 計		1,063,643.495	
支 出			
営業費		662,422.663	
創立費		344.665	
合 計		662,767.328	
当期利益金		400,876.167	
利益処分			
当期総利益金		400,876.167	
内			
不動産及什器価格償却		30,000	
差引純益金		370,876.167	
内			
法定積立金		25,000	
任意積立金		200,000	
店員恩賞資金		10,000	
役員及店員賞与及交際費		55,000	
配当金		75,000	
後期繰越金		5,876.167	

出所)『第老回取締役会決議録』(大正 8 年 8 月 30 日, 高島屋史料館所蔵),『第老期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』(大正 9 年 2 月 10 日, 同所蔵), 前掲『高島屋営業史補遺資料』120 ~ 124 頁より作成。

- 10 年 9 月 25 日),『第三十八回取締役会決議録』(大正 10 年 10 月 21 日),『大正十年下期 第五期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』,前掲『高島屋営業史補遺資料』419 ~ 469・追 14 ~ 追 17 頁。前掲『貳拾周年記念高島屋飯田株式会社』117 ~ 119 頁,前掲『高島屋百年史』258 頁。
- (97) 前掲『第十一回取締役会決議録』,前掲『第十二回取締役会決議録』,前掲『第十三回取締役会決議録』などを参照。
- (98) 前掲『第八回取締役会決議録』,『第二十八回取締役会決議録』(大正 10 年 2 月 26 日),『臨時取締役会決議録』(大正 10 年 3 月 19 日),『第三十九回取締役会決議録』(大正 10 年 11 月 25 日),前掲『高島屋百年史』254 ~ 255 頁。
- (99) 『第三十回取締役会決議録』(大正 10 年 4 月 20 日),『第三十一回取締役会決議録』(大正 10 年 5 月 19 日),『第三十二回取締役会決議録』(大正 10 年 6 月 14 日),『第三十三回取締役会決議録』(大正 10 年 7 月 16 日),『臨時取締役会決議録』(大正 10 年 8 月 21 日),前掲『第三十六回取締役会決議録』,『大正八年後期 第壹期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』,『大正十年上期 第四期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』,前掲『第五期営業報告書』,前掲『高島屋営業史補遺資料』126 ~ 127 頁,前掲『高島屋百年史』251 ~ 252 頁,前掲『おかげにて』25 頁。三越,白木屋,松坂屋の大阪における新店舗の建設に関しては,末田前掲「日本における百貨店の成立過程」273 頁を参照。
- (100) 前掲『臨時取締役会決議録』(大正 10 年 3 月 19 日),『第二十九回取締役会決議録』(大正 10 年 4 月 6 日),前掲『第三十回取締役会決議録』,『臨時取締役会決議録』(大正 10 年 8 月 5 日),前掲『第貳期営業報告書』,前掲『第參期営業報告書』,『大正十一年上期 第六期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』,前掲『高島屋営業史補遺資料』126 ~ 127 頁,前掲『高島屋百年史』252 頁。
- (101) 藤岡前掲書,55 ~ 61 頁。『第四拾回取締役会決議録』(大正 10 年 12 月 20 日),『第四拾壹回取締役会決議録』(大正 11 年 2 月 20 日),『第四拾貳回取締役会決議録』(大正 11 年 3 月 24 日),『第四拾參回取締役会決議録』(大正 11 年 4 月 8 日),『第四拾四回取締役会決議録』(大正 11 年 5 月 20 日),『臨時取締役会決議録』(大正 11 年 7 月 4 日),『第四拾五回取締役会決議録』(大正 11 年 7 月 24 日),『第四拾六回取締役会決議録』(大正 11 年 8 月 20 日),『第壹回本店会議決議録』(大正 11 年 8 月 25 日),『第貳回本店会議決議録』(大正 11 年 8 月 30 日),『第四十七回取締役会決議録』(大正 11 年 9 月 5 日),『第參回本店会議決議録』(大正 11 年 9 月 10 日),『第四回本店会議決議録』(大正 11 年 9 月 15 日),『第四拾八回取締役会決議録』(大正 11 年 9 月 20 日),『臨時取締役会決議録』(大正 11 年 9 月 21 日),『第四拾九回取締役会決議録』(大正 11 年 10 月 6 日),『大正十一年下期 第七期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』,前掲『高島屋営業史補遺資料』126 ~ 127・追 30 ~ 追 42 頁,前掲『高島屋百年史』266 ~ 271 頁。大阪長堀店の新築計画を飯田家同族会の中で最も推進したのは飯田直次郎と記されている(前掲『高島屋百五十年史』132 頁)。
- (102) 『臨時取締役会決議録』(大正 12 年 9 月 7 日),『臨時取締役会決議録』(大正 13 年 3 月 2 日),『第七十五回取締役会決議録』(大正 13 年 3 月 10 日),『大正十二年下期 第九期営業報告書 株式会社高島屋呉服店』,前掲『高島屋営業史補遺資料』177 ~ 178・483 ~ 484 頁,前掲『高島屋百年史』272 ~ 278 頁。また前掲『高島屋営業史補遺資料』461 頁に,「大正拾貳年 飯田家同族会 総務 飯田新七殿」とある。
- (103) 『本店会議附議要項』(大正 12 年 9 月 24 日,高島屋史料館所蔵),『第六十四回取締役会決議録』(大正 12 年 9 月 26 日),『第六十五回取締役会決議録』(大正 12 年 10 月 10 日),『第六十六回取締役会決議録』(大正 12 年 10 月 25 日),『第六十七回取締役会決議録』(大正 12 年 11 月 10 日),『第六十八回取締役会決議録』(大正 12 年 11 月 27 日),『第六十九回取締役会決議録』(大正 12 年 12 月 10 日),前掲『第七十回取締役会決議録』,『第七十二回取締役会決議録』(大正 13 年 1 月 25 日),

- 『第七十三回取締役会議決議録』(大正13年2月10日),『第七十四回取締役会議決議録』(大正13年2月25日),前掲『臨時取締役会議決議録』(大正13年3月2日),前掲『第七十五回取締役会議決議録』,『第七十六回取締役会議決議録』(大正13年3月21日),『第七十七回取締役会議決議録』(大正13年4月25日),『第七十八回取締役会議決議録』(大正13年5月11日),『第七十九回取締役会議決議録』(大正13年5月25日)前掲『第九期営業報告書』,『お客様の高島屋』臨時増刊,関東震災号(大正12年9月12日)7・10頁,『お客様の高島屋』新年特別号(大正13年1月15日)18頁,前掲『高島屋営業史補遺資料』129頁。
- (Ⅳ) 前掲『第六十四回取締役会議決議録』,前掲『高島屋営業史補遺資料』480～483頁と486頁以降の附属諸表である「横浜正金銀行無担保手形償却明細表」及び「横浜正金銀行より受けたる信用の沿革表」などを参照。
- (Ⅴ) 前掲『本店会議附議要項』,前掲『第六十四回取締役会議決議録』,前掲『第六十五回取締役会議決議録』,前掲『第六十六回取締役会議決議録』前掲『第六十七回取締役会議決議録』,前掲『第六十八回取締役会議決議録』,前掲『第六十九回取締役会議決議録』,前掲『第七十回取締役会議決議録』,前掲『第七十二回取締役会議決議録』,前掲『第七十三回取締役会議決議録』,前掲『第七十四回取締役会議決議録』,前掲『第七十六回取締役会議決議録』,前掲『第七十七回取締役会議決議録』,前掲『第七十八回取締役会議決議録』,『御客様ノ高島屋』第参号(大正12年8月15日)16頁,前掲『お客様の高島屋』臨時増刊,関東震災号,9頁,『御客様ノ高島屋』第四号(大正12年9月15日)9頁,『御客様ノ高島屋』第六号(大正12年11月15日)1頁。また表16と同時期の大正12年10月に,「第六十五回取締役会議決議事項 一,本店執務組織改善及各取締役事務分掌追認ノ件 左記組織及分掌追認可決 一,総務部事務担当 飯田専務,田中常務,二,営業部事務担当 村松取締役,三,経理部事務担当 三宅取締役,四,監理部事務担当 細原取締役 一,装飾部監督 細原取締役 二,美術部監督 田中常務 三,刺繍部監督 飯田専務 四,専職本部監督 村松取締役 猶上記事務分担ノ取締役(専務,常務ヲ除ク)ヲ理事ト称スル事」とある(前掲『第六十五回取締役会議決議録』)。この史料からも本文中で主張している高島屋の経営組織の強化が読みとれよう。
- (Ⅵ) 藤岡前掲書,138～157・160～169頁。人間と経営組織及び管理などの関係性については,坂井正廣編著『人間・組織・管理—その理論とケース—』(文眞堂,1979年),二神恭一『戦略経営と経営政策』(中央経済社,1984年),岩田龍子『日本の経営組織—企業の一員となるとは—』(講談社,1985年),南龍久『経営管理の基礎理論—組織論的展開—(第2版)』(中央経済社,1992年),林伸二・高橋宏幸・坂野友昭『現代経営管理論』(有斐閣,1994年),佐伯力編著『経営管理と現代社会』(八千代出版,1994年),渡辺峻『企業組織の労働と管理』(中央経済社,1995年),井上正・手塚公登『企業組織の経営学』(早稲田大学出版部,1999年),大月博司・中條秀治・犬塚正智・玉井健一『戦略組織論の構想』(同文館,1999年),中山健・名取修一編著『経営管理論』(理想書林,2006年)などを参照した。
- (Ⅶ) 『御客様ノ高島屋』第弐号(大正12年7月15日)8頁,前掲『御客様ノ高島屋』第参号,9頁,前掲『御客様ノ高島屋』第四号,4頁,『御客様ノ高島屋』第五号(大正12年10月15日)4頁,前掲『御客様ノ高島屋』第六号,4頁。
- (Ⅷ) 藤岡前掲書,149～156頁。他に註(69)・(105)を参照。
- (Ⅷ) 現在の高島屋グループの経営理念は,「いつも,人から。」であり,経営指針の第1に「良質な商品とサービスを提供し,お客様の豊かな生活の実現に奉仕します。:専門性を高め,価値ある商品とサービスを,適正な価格で提供します。時代を先取りした商品とサービスの,発見や開発に努めます。つねに,安全,安心,快適に心がけます。」とある。さらに,この経営理念と経営指針を実現していくために,常に高島屋の社員各自が心懸ける行動指針の第1に,「私たちは,お客様の立場で考え,行動します。:1. 接

- 客の基本を徹底します。2. お客様との対話を大切にします。3. お客様に的確な情報を提供します。4. お客様との約束を守ります。」とある。以上については、『タカシマヤグループ CSR レポート 2006』（株式会社高島屋、2006 年）、『タカシマヤグループ CSR レポート 2007』（同、2007 年）を参照した。
- (Ⅲ) 註 (105), 『御客様ノ高島屋』第弐号（大正 12 年 6 月 15 日）10～11 頁、前掲『御客様ノ高島屋』第弐号、7～10 頁、などを参照。
- (Ⅳ) 藤岡前掲書、116～157 頁。
- (Ⅴ) この部分の『取締役会（議）決議録』に関しては註 (105) を参照。他に前掲『高島屋百年史』278～282 頁や、前掲『高島屋営業史補遺資料』130 頁に「大正十四年八月調 震災後ニ於ケル東都百貨店ノ状況」と題された日本銀行調査局調べの記述が載せられており、そこで高島屋が三越や松坂屋、松屋、白木屋など他の百貨店と比較されている。
- (Ⅵ) 明治期から昭和戦前期までの高島屋において活躍した飯田家同族及び店員（社員）に関しては、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）の巻末の「全国百貨店人集」も参考としている。以下に参照した人物名を頁順に記しておく。「赤見栄治」（1 頁）、「飯田慶三」（3 頁）、「石飛嘉一」（4 頁）、「稲田千葉之助」（5 頁）、「今中順蔵」（6 頁）、「小川竹次郎」（10 頁）、「大槻安次郎」（12 頁）、「川勝堅一」（13 頁）、「河合卓治」（16 頁）、「海沼建次」（16 頁）、「垣木数之助」（17 頁）、「榎木三男」（17 頁）、「木村宗一」（20 頁）、「小瀬竹松」（25 頁）、「榊原賢吉」（29 頁）、「柴垣良」（30 頁）、「柴本鐘吉」（31 頁）、「柴山逸三郎」（31 頁）、「清水三雅」（32 頁）、「竹原兵次郎」（34 頁）、「中川隆一」（41 頁）、「中村行雄」（41 頁）、「野村時太郎」（42 頁）、「馬場守一」（43 頁）、「村松善次郎」（48 頁）、「森脇幸三郎」（50 頁）、「森徳治郎」（51 頁）、「山本亀太郎」（53 頁）、「和田庄兵衛」（56 頁）、「飯田新七」（57 頁）、「飯田直二郎」（58 頁）、「大江善造」（65 頁）、「小沢直二郎」（65 頁）、「大島芳蔵」（65 頁）、「大谷友之進」（66 頁）、「植田俊一」（67 頁）、「勝田知孝」（69 頁）、「倉橋友四郎」（74 頁）、「田中治一郎」（80 頁）、「長尾吉祐」（86 頁）、「西岡辰造」（89 頁）、「森立二」（92 頁）、「林田檐次郎」（95 頁）、「橋爪源吾」（95 頁）、「細原和一」（97 頁）、「山田春男」（100 頁）、「吉田松之助」（100 頁）、「由良一郎」（103 頁）。またこれらの店員については、本稿の表 12・13・16・図 7 と照らし合わせてみるとより理解できる。
- (Ⅶ) 前稿と本稿において、高島屋の百貨店化における明治・大正期の貿易部門の重要性を論じてきたが、高島屋の貿易業あるいは商社としての展開内容については、まだ多くの課題を残していることを述べて今後の研究に期したい。
- (Ⅷ) 本稿では、藤岡氏との研究方法及びそこから導かれる高島屋の経営史についての結論の相違に関して、本文中で数多く触れた。しかしながらそれらは、藤岡氏の高島屋研究に対しての完全なる批判並びに否定を指すものではないことは言うまでもない。藤岡氏による高島屋の百貨店化に関する貴重な先駆的研究があって本研究が存在し、また主張点も浮かびあがるのであり、むしろ本研究は藤岡氏の研究を補完して、高島屋の経営史がより実証的研究となる意味を込めた史的研究の最も重要な批判継承の方法を活用した研究であることを附記しておく。

〔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。