

近代日本における百貨店の誕生

The Birth of Department Stores in Modern Japan

濱 名 伸

The position of the department store within the current retail industry is declining due to changes in people's consumption patterns.

However, department stores have played an important role in leading the development of the retail industry in modern Japan, to enrich people's lives and create a new lifestyle culture.

The roots of department stores are kimono traders that started in the Edo period and have a very long history

In this paper, we will clarify under what kind of circumstances traditional kimono trading turned into department stores in the process of the formation of modern Japan after the Meiji Restoration.

Noboru Hamana

JEL : L1, M13, M14, M31, N45

キーワード : 呉服商、店前現銀掛値なし、勸工場、デパートメント・ストア宣言

Keywords : kimono traders, real sale, kankouba, department store declaration

はじめに

今日、小売業においては、コンビニエンス・ストア、複合型ショッピングセンター、大型専門店、ネット通販等が成長しており、百貨店の地位は低下傾向にある。そして、バブル崩壊後、生き残りをかけて、百貨店は経営統合による業界再編に取り組んでいるものの不振が続いており、最近では、地方百貨店や郊外型百貨店の閉店が相次いでいる。

しかし、伝統的な老舗百貨店は、江戸時代の呉服商を源としており、数百年もの歴史がある。「企業30年説」や「ドッグイヤー」と言われる中、百貨

店は長い歴史を積み重ね、日本の経済発展とともに成長し、国民生活を豊かにしてきた貢献は大きい。近代的小売業としての百貨店の誕生が、日本の小売業の発展を先導し、今や個人消費がGDPの約6割を占めるに至ったのである。

一方、1930年ごろに誕生した電鉄系のターミナル型百貨店が、百貨店の大衆化を一層推し進め、国民生活における身近な存在として発展してきたのである。したがって、日本の百貨店は、呉服商を源とする老舗百貨店と電鉄系のターミナル型百貨店の2つのタイプに分類される。

さて、百貨店は単なる物販業ではなく、生活文化情報を発信し提供する役割を担っている。人々の暮らしを豊かにする衣食住の百貨の商品を品揃えし、商品知識のある販売員が、お客様の立場に立ってコンサルティング販売を行い、ライフスタイルを提案しているのである。よって、百貨店のミッションは、「お客様第一主義」を基本とし、「ライフスタイルの提案」による「顧客満足」の追求と「生活文化」の創造なのである。

また、百貨店は小売業の枠を越え、美術館、劇場など各種文化施設を持ち、多彩な文化的催事を開催することで、近代都市文化の形成に大きな役割を果たしている。

以上を踏まえ、本稿では近代日本における百貨店の誕生までの経過を概ね次の視点から、あとづけることにしたい。

- ① 日本の百貨店は明治後期から大正初期にかけて誕生した。三越百貨店が日本最初の百貨店とされているが、誕生時期については、諸説があることから、時期を明確にして百貨店の経済史に取組むこととした。
- ② 日本の百貨店は、呉服商から転じて誕生した。なぜ長い歴史がある伝統的な呉服商が、百貨店という近代的な小売業の業態に転換できたのかを明らかにする。
- ③ 江戸時代から明治維新へ移る歴史的転換において、国は鎖国政策を改め富国強兵・殖産興業政策を推し進め、急速な経済成長を成し遂げた。また、欧米先進国の文化・思想が流入し、国民も自由な生活を楽

しむといった近代市民社会が誕生した。このように社会経済が大きく変化する中で、どのようにして百貨店が誕生したのか、その要因について考察する。

- ④ 百貨店の誕生が日本の社会経済の発展にどのように貢献することになるのか、その意義について提唱する。

1. 百貨店のルーツ

江戸時代の呉服商の中でも、長い歴史を持つ老舗の呉服商は、明治に入って近代日本が成立する過程で百貨店に転じることになる。まず、江戸時代の呉服商がどのような商いをしてきたのか、後の百貨店の商いに通じるものがあるのかを考察する。

(1) 呉服商の創業

現存する老舗百貨店の前身の呉服商は表1のとおりである。

表1 老舗百貨店の創業（筆者作成）

百貨店名	創業年	呉服商名	創業者	創業地
松坂屋	1611（慶長16）年	伊藤屋	伊藤 蘭丸	名古屋
三越	1673（延宝1）年	越後屋	三井 高利	東京
白木屋	1662（寛文2）年	白木屋	大村彦太郎	東京
大丸	1717（享保2）年	大文字屋	下村彦右衛門	京都
そごう	1830（天保1）年	大和屋	十合伊兵衛	大阪
高島屋	1831（天保2）年	高島屋	飯田 新七	京都

（注）白木屋は、現在の東急百貨店である。

表1のとおり、呉服商としての創業は松坂屋が最も古く、約400年もの歴史がある。呉服商が長く繁栄できたのは、江戸時代の鎖国政策により、海外から文化や技術の流入が制限され、衣服の洋装化がなされず、永らく呉服が生活の必需品であったからである。

しかし、このような安定した需要が商業としての発展を阻害した面もあ

り、事業構造の変革といった経営革新は必要としなかった。結果、暖簾と格式を重視した商いにより、創業者の子孫代々が長期にわたり呉服商の経営を引き継ぐことが出来たと言える。

(2) 江戸時代の呉服商

江戸時代の呉服商の大店（おおだな）では、品物はすべて奥の倉庫に納めていた。店先には番頭がずらりと並んで客の注文を受け、丁稚を呼びつけて品物を取り出させる。陳列方式ではなく座売り方式と言われる販売方法であった。

大店では、見本を持って得意先を回り、注文を取って歩く「見世物商い」か、品物を直接得意先に持ち込む「屋敷売り」が売上げの大半で、支払いが盆と暮れの2回だけという掛売り方式であった。これは、得意先が裕福な商家か大名、武士といった上層階級に限られていたことによるが、手間もかかるし金利がかさむ分、商品の価格は高くなる。資金の回転も悪く資金不足に陥る危険もあった。

そこで、越後屋が1673年の創業時から始めたのが「店前現銀掛け値なし」であり、出張や集金の手間を省くことで経費を節減し、現金取引で資金の回転を早めることができるので、掛け値なしの正札販売を行うことにより、客層の拡大につなげたのである。

越後屋が始めた「店前現銀掛値なし」と言われる正札販売は、その後、1726年に大文字屋（現大丸）が、1736年に伊藤屋（現松坂屋）も模倣し成功を収めている。ちなみに、世界最初の百貨店であるフランスのボン・マルシェによる正札販売は、1852年から始まったと言われており、それよりも約180年も早く日本の呉服商では正札販売が行われていた。そういう意味では、呉服商は早くからお客様本位の正道な商いをしていたと言える。

さて、江戸時代は三貨制度（金、銀、銭）が確立していたが、国内に三種類の通貨が同時に流通することとなり、これらの取引を円滑に行うためには通貨間の両替が必要となる。そこで1-2%程度の手数料を徴収して両替を行う商売が成立することになる。「越後屋（三越）」、「伊藤屋（松坂屋）」、「大

文字屋（大丸）」は、店に両替商を併設し、お客様の利便を図っていた。この両替商は明治以降、銀行に転換され、百貨店誕生を金融面で支援することになる。

(3) 幕末の呉服商

長く続いた天下泰平の江戸時代も、幕末になると一転して動乱の世になり、安定していた呉服商の経営も大きな影響を受ける。

1837（天保8）年、天保の大飢饉に見舞われ、米不足にもかかわらず豪商が米を買占め、米価を吊り上げて利益を求めていた。庶民の困窮を見て、大坂東町奉行所の元与力大塩平八郎が、江戸幕府に対して反乱（大塩平八郎の乱）を起こした。結果、民衆の幕府に対する不満が高まる。

1853年には、ペリーが浦賀に来航し幕府に開国を迫り、幕府の開国政策に対して尊皇攘夷運動が各地で起こった。このように幕末は、この国の先行きに不安が生じたことから経済は停滞し、呉服商の商いも厳しさを増していく。

その要因のひとつは、物価引下げ令である。大塩平八郎の乱の後、幕府は物価抑制のために1841年に奢侈禁止令、1842年に江戸呉服商に売値引き下げ（20%以上）を命じる。これにより呉服商では20～40%の値下げを実施した結果、多額の損失が生まれ、物価引下げ令による損失は不良債権として後々まで残った。

次に御用金の重圧も看過できない。御用金は元来、幕府が財政資金を御用商人などから借り上げるものであったが、天保期（1829年）以降は、幕府の財政窮乏を補うための賦課金となった。度重なる御用金の賦課は、商家の経営を大きく圧迫することになった。

以上のように幕末の呉服商の経営は、相次ぐ儉約令、物価引下げ令、御用金負担の悪条件が重なって徐々に悪化していった。さらに、明治維新になってからは、幕藩体制の崩壊により、旧来の得意先の多くが没落し、物価の急激な高騰は経費の増大を招き、幕末から明治初期における呉服商は深刻な経営難に陥った。

2. 明治期における工業化と都市化の進展

江戸幕府の崩壊は、封建社会の終焉であり、自由と平等を基本とする民主主義社会の幕開けを意味する。明治以降の政治経済を顧みると、民主主義の定着は一進一退であったが、欧米先進国の文化・思想が流入することにより、工業化と都市化が進展し、少しずつ着実に近代社会の形成がなされ、経済は順調に発展することになる。

(1) 近代的諸制度の確立

まず、士農工商と言った身分制度が撤廃され、職業選択の自由、移動の自由そして経済活動の自由が認められた。また、新貨条例や国立銀行条例により、近代的な貨幣制度や銀行が整備され、経済活動の基盤が出来上がった。

明治政府は、開国により欧米先進国との経済格差を痛感したことから、1870年代から80年代にかけて、政府は、国の経済的基盤を固めるため、「富国強兵」、「殖産興業」を政策目標に掲げ、洋式機械制大工業導入を中心とする資本制生産様式の採用に踏み切り、急速な資本主義化を促進することになった。

殖産興業政策は、政府が工部省→内務省→農商務省を新たに設置して、欧米先進諸国から進んだ生産技術を導入し、鉱工業の発展、農牧業の育成、鉄道の建設、貿易の進展、技術者の養成等について、政府主導の下で進められた。

(2) 殖産興業政策による小売業の改革

殖産興業政策は、初めは政府主導で進められ、民間企業へ移管することで産業が発展し、経済成長を果たすことが出来たと言える。1880年代後半は、「第一次企業勃興期」と言われ、日本経済の本格的工業化が始まる。その中心的な役割を演じたのは、綿紡績業、生糸製糸業、鉄道業であった。

このような殖産興業政策による工業化の進展は、大量生産を実現し、輸出増大、設備投資・雇用・原材料需要の拡大、所得と消費の増加による再生産を生む経済の好循環が生まれ、経済の急成長が実現した。

近代工業化の進展とともに個人消費が拡大し、消費財を提供する小売業の

改革が待ったなしとなった。大量消費を促すためには、欧米に存在していたデパートメントストアのような近代的な大型小売業が必要とされるようになったのである。言い換えれば、先行して工業の近代化がなされ、その後、小売業の近代化が進んだと言える。

(3) 都市化の進展

百貨店は、大型店舗を構えるため、商圏人口を多く確保できないと成立しない。ここで、百貨店が誕生する明治後期から大正期にかけての人口変遷を表2で見よう。

表2 都市への人口集中の変遷

年次	総人口 (1898年比)	2万人以上の都市	
		人口 (シェア)	都市数
1898 (明治 31) 年	45,403,041 (100.0%)	6,018,061 (13.3%)	80
1903 (明治 36) 年	48,542,736 (106.9%)	7,567,815 (15.6%)	89
1908 (明治 41) 年	51,742,486 (114.0%)	9,312,381 (18.0%)	105
1913 (大正 2) 年	55,131,270 (121.4%)	10,727,142 (19.5%)	134
1918 (大正 7) 年	58,087,277 (127.9%)	13,478,630 (23.2%)	178

出典：石井寛治編『近代日本流通史』東京堂出版 P31

表2の1898年から1918年に至る20年間の人口推移を見ると、都市への人口集中動向が明らかである。総人口では、この20年間に約1,300万人(28%増加)、年平均で約65万人の増加を見た。また、人口2万人以上の都市への集中度は、都市自治体を80から178へ増加させ、人口数でも2倍以上で746万人の増加、比率も13%から23%へ10ポイントの増加を見ている。

このように、明治から大正にかけての人口増加と都市化の進展が、百貨店を誕生させる土壌となったのである。

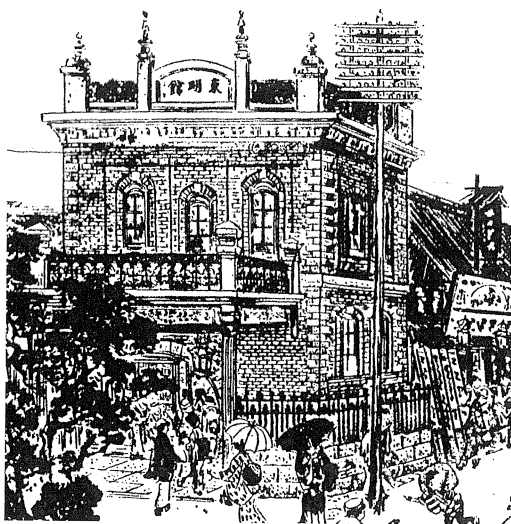
かんこうば
3. 勸工場

百貨店の誕生に大きな影響を与える勸工場^(註1)は、1878(明治11)年、東京府が永楽町辰の口(現在の千代田区丸の内)に、上野で開催された第1回内国勸業博覧会で売れ残った品物を販売する場として開場したことに始まる。

(1) 勸工場の概要

次の図1の絵は、勸工場が次々に登場した1892(明治25)年、東京神田に出来た東明館の勸工場の絵である。手前のアメリカ風の塔屋をもった勸工場の建物にたくさんの人が出入りしている様子が描かれている。

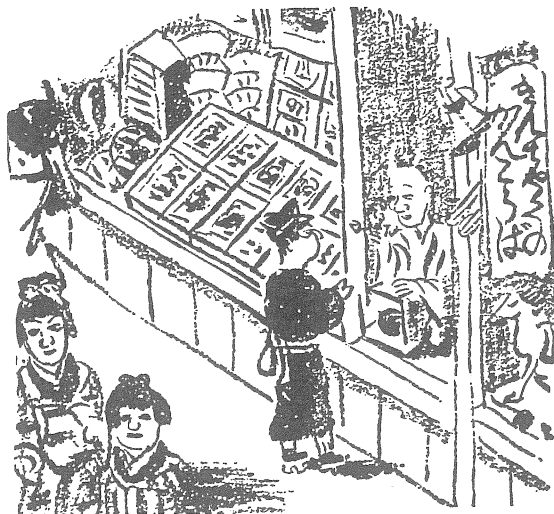
図1 東明館勸工場(神田)



注1:「勸工場」は、「勸業場」、「勸商場」とも呼ばれていた。

図2には、勸工場に出店している店舗の陳列された商品を自由に見ながら、買い物を楽しむ人々の様子が描かれている。

図2 勸工場の内部の様子



出典：図1、図2とも初田亨著『百貨店の誕生』三省堂、P49、P25

ここで勸工場の概要をとりまとめておこう。建物はほとんどが2階建てで、陳列店舗数は30店舗前後であったが、玉突き場のような遊戯施設や休憩室を備えているところもあった。外観は、アメリカ風に装飾され、時計塔や塔屋を持った特異な目立つ建物であった。なかには色とりどりのイルミネーションを建物につけるなど、人を呼び寄せる工夫がなされていた。

商品は、洋品・小間物・袋物・玩具・文房具・陶器漆器類・鏡台など食料品を除く生活に必要な品物のほとんどを取り扱い、陳列販売方式をとっていた。

販売方法としては、気軽に店を訪れることが出来るように土足のまま室内を一巡できるようにし、売り出しは毎月のように開かれ、楽隊がラッパや太鼓を鳴らし、街に賑わいを出していた。

(2) 勸工場の盛衰

1881 (明治 14) 年、初めて民間の手による浅草勸工場が開業し、東京では、その後急速な勢いで各地に勸工場は設立された。大阪では 1884 (明治 17) 年、心齋橋に勸商場と呼ばれる勸工場がつくられ、1897 (明治 30) 年ころには、10 カ所まで増えている。また、全国の比較的大きな都市にも勸工場がつくられ、人々に夢を与える楽しい場所として人気を博していた。このように勸工場は、明治 20 年代後半から 30 年代に全盛を迎えている。

なお、東京市内の勸工場の変遷は表 3 のとおりである。

表 3 東京市内の勸工場の変遷

年	勸工場の数
1881 (明治 14) 年	1
1887 (明治 20) 年	3
1892 (明治 25) 年	9
1897 (明治 30) 年	13
1902 (明治 35) 年	27
1907 (明治 40) 年	19
1911 (明治 44) 年	10
1914 (大正 3) 年	5

出典：前掲『百貨店の誕生』P29

東京の勸工場数は、明治 35 年をピークに急速に減少し、昭和初期にはその姿は東京市内から消え去ることになる。

明治後期の勸工場には、安物が多く並べられており、1897 (明治 30) 年発行の『東京新繁盛記』によれば、「値段は安けれど、品物は善良ならず」と勸工場内の店が値下げ競争している様子が語られている。^(注2) 粗悪な商品を陳列され始めたことが衰退していく大きな要因であったと思われる。

勸工場の数が少なくなりはじめた明治末期ごろ、あたかも勸工場と主役を

注 2：末田智樹著『日本百貨店業成立史』株式会社ミネルヴァ書房発行、2010 年。に記載されている。

交代するように、都市の中に楽しさを演出する場としてつくられていったのが、呉服店から脱皮し、新しい形態を整え始めた百貨店である。『高島屋135年史』では、勸工場の商いが百貨店の誕生に大きな影響を与えたと記述されている。

4. 百貨店の誕生

日本で最初の百貨店と言われる「三越」が、呉服商の「越後屋」からどのような経路で百貨店化していくのかを考察する。他の呉服商も「三越」を参考にして百貨店へ転換しており、百貨店誕生のルーツを探ることが出来る。

なお、海外における百貨店式商法の起源は、1852年にフランスのパリでA. プシコーが創始した生地商店ボン・マルシェ (Bon Marche) における商品の大量陳列と低価格販売と言われている。^(注3)

(1) 三越の百貨店化

三井家が祖業である呉服業を分離することから、百貨店化の道がスタートする。

1872 (明治5) 年、政府は三井家に銀行業の認可には、経営不振の呉服業を分離することが必要と勧告する。結果、三越姓を名乗る同族の共有にし、表面上は三井家の経営から分離した。三越家への分離の真の意図は、三井家が呉服店の所有権を放棄しないで、三越家の損失の波及を回避し、銀行を設立することにあつた。^(注4)

三越家が経営する「越後屋」は、1893 (明治26) 年に「三井呉服店」に改称した。「越後屋」は三井家にとって祖業ではあるものの、三井の事業の

注3：アメリカではメーシー (Macy) 1858年開設、イギリスではホワイトリー (Whiteley) 1863年開設、ドイツではヴェルトハイム (Wertheim) 1870年開設である。このように、欧米先進国での百貨店は、日本より約半世紀早く、ほぼ1860年前後に出現した。「越後屋 (三越)」では、1896 (明治29) 年に三井建築係の横河民輔技師を米国のブルーミングデール、ワナメーカー、メーシーの有名百貨店に派遣し、建物、施設、組織、職制、販売ノウハウまで幅広く調査させている。この調査報告が、後の百貨店化の貴重な資料となる。

注4：1876 (明治9) 年、日本初の民間銀行として「三井銀行」が設立される。

中では利益も少なく影の薄い存在となっていた。経営陣は廃業も視野に入れたが、「越後屋」の経営方法を近代化していくとの方針が示され、1895（明治28）年、三井銀行から高橋義雄が理事として就任した。三井が率先して小売業の改革を断行する意気込みから「三井呉服店」に改めたのである。

1895（明治28）年、理事に就任した高橋は、アメリカの百貨店「ワナメーカー」の経営組織を研究して、呉服商を近代化するための改革に取り組んだ。一連の経営改革は、旧来の呉服店を近代的小売業に転換する手順となり、9年後に「デパートメント・ストア宣言」へ至る道程であった。

経営改革の具体的な内容は次のとおりである。

① 大福帳式の勘定から洋式簿記方式への変更

旧来の組織では、店員が任意に売価を変更して販売することもあったため、正確な仕入れ値、売上高、利益額、在庫残高等の把握が困難であった。そこで、従来の大福帳式計算法を廃止し、洋式簿記式に改め、近代的な経営管理手法を導入した。

② 座売り方式を改め陳列販売方式を採用

勧工場の販売方式を参考に三井呉服店では、1900（明治33）年、すべての売り場を座売り方式からショーケースを並べた陳列販売方式に変更し、お客様が自由に店内で買い物を楽しめるようにした。

③ 婦人晴着の模様に流行をつくりだす

「伊達模様」と名付けた衣装をつくり、新橋の人気芸妓に贈り、あちこちの座敷で伊達模様踊りを躍らせ、意図的に流行を作り出した。

④ 高等教育を受けた新人の採用

保守的な考えを改め近代的な経営に移行するために、高等教育を受けた新人を採用し、重要なポストを与えた。旧来の年功序列的な人事を改め、近代経営を学んだ新人を中心として経営改革を推し進めた。1895（明治28）年には慶応義塾出身者などを採用したのを手始めに、1898（明治31）年4月時点では、仕入、意匠、計算など7系の係長が新人で占めるに至った。

⑤ 店規を厳密にして諸規定を制定

1899（明治32）年、米国のブルーミングデールなどの組織、職制を調査研究の上、売場、仕入、計算など近代的な組織へ変革した。

⑥ 広告・宣伝活動の活発な展開

新橋名妓をモデルにした等身大の肉筆美人画に店名を入れて東京の新橋、上野、大阪梅田の各駅の待合室に掲げた。これが、日本で最初の絵看板であった。また商業PR誌を定期的に発行し、流行を作り出す手段となった。

(2) 日比翁助とデパートメント・ストア宣言

1904（明治37）年12月に、「三井呉服店」の営業を引き継いで「株式会社三越呉服店」となったことを顧客や取引先に案内するとともに、今後の営業方針として、次のとおりデパートメント・ストア宣言により、百貨店化を進めることを明確に打ち出した。

デパートメント・ストア宣言では、「当店販売の商品は、今後いっそうその種類を増加し、およそ呉服装飾に関する品目は、一棟の下に、御用弁相成候様設備致し、結局米国におこなわるるデパートメント・ストアの一部を実現致すべく候事」と宣言したのである。

翌1905年1月2日に、時事新報、全国主要新聞の一面に新店名披露および「デパートメント・ストア宣言」を掲載し、百貨店化を進めることを全国に知らしめたのである。

1904（明治37）年に三越は三井家から完全に分離することになり、これにより三井家とのしがらみがなくなることから、呉服商ではなく百貨店として生き残ることを「デパートメント・ストア宣言」という形で、日本中に宣伝したと考えられる。

しかし、「デパートメント・ストア宣言」をもって、日本の百貨店誕生と位置づけることは出来ない。この段階では、品揃えも呉服中心の売場であり、店舗規模も小さく、ゆっくり買い物を楽しむ域には達していなかったのである。あくまでも百貨店化のスタートを宣言したものであった。

高橋理事の改革を実務面で進めたのが、同じ三井銀行出身の日比翁助であり、デパートメント・ストア宣言後、専務として本格的な百貨店の誕生に積極的に取り組んだ。ここで、日比翁助の略歴を紹介しておく。

1898（明治31）年、三井銀行本店副支配人から三井呉服店本店副支配人就任、1904（明治37）年、三越呉服店専務取締役就任、そして百貨店化に大いに刺激を受けたのが1906（明治39）年、欧州のデパートメントストア視察（7ヵ月間）であった。その後1913（大正2）年、三越呉服店会長に就任し、1918（大正7）年、三越呉服店取締役を退任した。

ここで、日比翁助が進めた百貨店化の道程を記しておく。1906（明治39）年4月4日から11月4日までの7ヵ月間、欧州のデパートメントストア視察に出かけ、英国の百貨店「ハロッズ」の経営に深く感動し、「ハロッズ」を模範として、東洋のハロッズを目指すと宣言する。

また日比は、外国の皇族を貴賓として、また国内の皇族、政治家、軍人などの上流階級を店に招待した。これにより、呉服店から百貨店へと脱皮していく過程で、三越の売る商品は高級で優良であるとのイメージを作り上げた。

百貨店は文化を提供する小売業と言われる。その源は、各界の学者、名士や文化人を取り込んだ「学俗協同」の考え方に由来する。具体的には、1905（明治38）年、学者、教育者、美術家、文芸家、新聞記者などを集めて毎月1回テーマを決めて会合を開く「流行会」を開催し、文化人からの意見を取り入れた商品を創り出した。また、数々の文化的催事を定期的で開催することになった。

その後、表4のとおり呉服中心の商品から順次販売商品を増やしていく。

表4 三越呉服店の商品展開

年	新たな販売商品
1905（明治38）年	輸入化粧品、欧米の帽子、小児用服飾品販売開始
1906（明治39）年	子供用服飾品販売開始
1907（明治40）年	鞆、履物、洋傘、頭飾品販売開始 食堂開設、屋上に空中庭園開設
1908（明治41）年	貴金属、煙草、文房具販売開始
1909（明治42）年	雛人形販売開始

出典：末田智樹著『日本百貨店業成立史』ミネルヴァ書房 P50

取扱商品の拡充にともない、より大きな床面積の売場を持つ建物が必要となり、1914（大正3）年、4年の年月をかけて近代的なルネッサンス式の建物と設備を備えた本店新館（日本橋）を完成させた。その概要は、表5のとおりである。

表5 三越呉服店本店新館（日本橋）の概要

・構造	鉄筋コンクリート（地下1階、地上5階、塔屋6階）
・面積	間口36.5m 奥行56m 延床面積13,210㎡
・設備	エレベーター（25人乗り）4基 エスカレーター（1～2階）1基
・施設	スプリンクラー、暖房換気、金銭輸送器、スパイラルシュートの設置 食堂4階（120席）、喫煙室1階、休憩室2・3・4階 屋上庭園（音楽堂設置）、茶室（空中庵）
・内部構造	建物中央部に1階から5階まで吹き抜けの大ホールを作り、天井部にトップライトを設けた。ステンドグラスを通して幻想的な光の中、階段が昇っていく構造
・正面玄関	気品と店格を象徴する青銅のライオン像を正面入り口の左右に設置

出典：『三越85年の記録』株式会社三越発行，P64

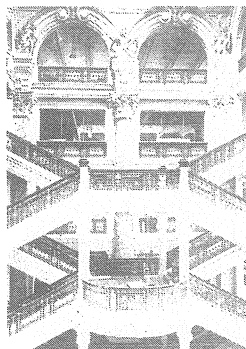
この本店新館は、「スエズ以東他に比なし」「スエズ以東第一の商店」「スエズ以東の何様大建築」と新聞に称えられている。

図3の外観と図4の内部写真のとおり、建物は白レンガに装いをこらしたルネッサンス様式であり、正面入口には、東京名物となる青銅のライオン像

図3 三越本店新館の完成写真



図4 採光天井のある中央ホール



出典：両写真とも『三越85年の記録』株式会社三越発行，P64

が据えられていた。図4のように店内は、中央階段と採光天井が荘厳な雰囲気をかもし出していた。

(3) 三越の百貨店化の道

高橋義雄と日比翁助の二人に共通する思いは、三井呉服店を発展させることは当然のことながら、当時の日本社会において工業、軍事、教育等において欧米先進国に追いつくための革新が進んでいるにもかかわらず、小売業は、進歩から取り残され、旧来の保守的な非効率な商いに終始していることを危惧していたのである。したがって、二人は、「小売業の近代化による経済社会の発展」という高い使命をもって、呉服商を百貨店へ転換させていったのである。

また二人は、どちらも三井銀行出身であり、呉服商という古い慣習的な商いにとらわれることなく、欧米の百貨店視察により、近代的小売業に脱皮しなければならないという強い意思があった。

日本の百貨店の原型を作り上げた二人は、呉服商からのたたき上げではなく、三井銀行出身と言う点が皮肉である。それだけ呉服商に携わってきた商人は、昔ながらの商売を変革することに抵抗があったのであろう。

日本における百貨店誕生の一番の功績者を日比翁助とする学説が一般的であるが、三越の社史では、高橋義雄理事に関しては写真入で記載されており、取り扱いも大きく、日比専務よりも評価が高いと思われる。最初に百貨店化への道筋をつけた経営者として高橋理事を高く評価しているのではないだろうか。

(4) 近代的百貨店の誕生

三越呉服店による「デパートメント・ストア宣言」を受けて、大手呉服店が株式会社化し、近代的百貨店に生まれ変わる取り組みが始まる。株式会社化しても社名には創業以来の呉服店の名称を残しており、この段階では百貨店の誕生とは言えない。百貨店の大衆化が進む1930年前後に呉服店の名称を削除し、名実ともに百貨店が誕生したと考える。なお、学説的には、株式

会社化をした時点をもって、呉服商から百貨店へ転換したとするのが一般的である。

他の呉服商の株式会社化の動向は表 6 のとおりである。

表 6 呉服商の株式会社化（筆者作成）

社名	誕生年	社名
三越	1904（明治 37）年	株式会社三越呉服店 ⇒株式会社三越（1928 年）
大丸	1908（明治 41）年	株式合資会社大丸呉服店 ⇒株式会社大丸（1928 年）
高島屋	1909（明治 42）年	高島屋飯田合名会社 ⇒株式会社高島屋（1930 年）
松坂屋	1910（明治 43）年	株式会社いとう呉服店 ⇒株式会社松坂屋（1925 年）
そごう	1919（大正 8）年	株式会社十合呉服店 ⇒株式会社十合（1940 年） ⇒株式会社そごう（1969 年）
松屋	1919（大正 8）年	株式会社松屋鶴屋呉服店 ⇒株式会社松屋（1948 年）
白木屋	1919（大正 8）年	株式会社白木屋呉服店 ⇒株式会社白木屋（1928 年）

表 6 のとおり、日本の百貨店は明治末期から大正期に誕生している。時代的には、日露戦争（1904～1905 年）、第一次世界大戦（1914～1917 年）の戦勝により、明治維新後の政策目標であった「富国強兵」「殖産興業」が集大成された時期である。つまり、国民は、欧米列強の先進国に近づいた日本に自信と誇りを持ち始め、より豊かな生活を求める風潮が高まっていたのである。このような意気盛んな時代背景が、百貨店の誕生を後押ししたことは間違いない。

百貨店は、本店の経営が順調に推移したことから、東京、大阪、京都の大都市に支店を設置し、点から線へと拡大していく。また、札幌、仙台、岡山、高松、鹿児島といった地方においても百貨店が誕生し、線から面へと全国規模で店舗が拡大されたのである。

店舗設立年と支店の展開を整理すると表6のようになる。

表7 明治後期から昭和前期までの呉服系百貨店の本支店一覧表

社名	本店	支店
三越	東京日本橋 (M37)	大阪 (M40)、神戸 (T15)、東京銀座 (S5)、東京新宿 (S5) 高松 (S6)、札幌 (S7)、仙台 (S8)
松坂屋	名古屋 (M43)	東京上野 (M40)、大阪 (T12)、東京銀座 (T13)、静岡 (S7)
白木屋	日本橋 (M36)	大阪 (M45)
松屋	今川橋 (M40)	横浜 (M43)、東京銀座 (T14)、東京浅草 (S6)
十合	大阪 (M41)	神戸 (T9)、京都 (S2)
高島屋	京都 (M45)	大阪 (M40)、東京京橋 (T5)
大丸	京都 (T元年)	大阪 (T2)、神戸 (T2)

出典：末田智樹著『日本百貨店業成立史』 P115

記号：M 明治、T 大正、S 昭和 () は新改築開店および支店昇格の年

百貨店化するということは、取り扱い品目の拡大や売り場面積の拡大、そして近代的な店舗建築等が実現されたことである。そして、それらの資本的基盤として株式会社化があった。

しかし、もっと重要なことは、まずはターゲット顧客を設定し、商品計画、仕入計画、販売計画、人員計画、予算管理といったマーチャンダイジング手法が経営に取り入れられたことである。要はハードウェアだけでなく、ソフトウェアの改革による本格的な百貨店経営がなされたことが重要なのである。

最後に、「デパートメント・ストア (Department Store)」の語源は、アメリカの百貨店が部門別組織 (服飾部門、雑貨部門 etc.) を重視して用いた言葉である。またイギリスでは Retail Distributing House という言い方もされていた。日本語訳としては、すべての商品 (百貨) を扱う店という意味から「百貨店」が使われるのが一般的になっているが、百貨店の訳語は当初から一定して使われていたわけではない。

三井呉服店が1896 (明治29) 年から翌年に行ったアメリカのデパートメント・ストアの調査報告書には「雑貨陳列販売所」という用語が使われている。また、明治末期には「小売大商店」などと訳すことが多かった。昭和の

初めごろになっても、「小売大店舗」「百貨商店」「百貨店」と統一されず、長い時間をかけて「百貨店」の用語が一般化していった。「百貨店」の用語を最初に使い始めたのは、商店経営の研究者であり、同文館で発行していた『商業界』の主幹であった桑谷定逸だったと言われている。

おわりに

研究報告のまとめとして、はじめに提示した4つの論点について整理する。

(1) 百貨店の誕生日

日本の百貨店の誕生日として次の3つの時期が考えられる。

① 1904（明治37）年12月6日

「株式会社三越呉服店」の設立

…三井家事業から分離独立して社名変更するとともに、呉服商で最初に組織を株式会社化する。

② 1905（明治38）年1月2日

三越呉服店による「デパートメント・ストア宣言」

…三越が成長発展するために、呉服商から百貨店へ脱皮することを新聞紙上で公表する。

社名は「株式会社三越呉服店」であり、この時点では呉服中心の売場であった。この宣言を機に具体的に百貨店化をスタートさせた。

③ 1914（大正3）年9月15日

三越呉服店の本店新館完成

…東洋のハロッズを目指して、建物、設備、品揃え、組織等において百貨店の体裁が整う。

一般的には、1905（明治38）年1月2日に三越呉服店が新聞に掲載した「デパートメント・ストア宣言」をもって日本の百貨店誕生とされているが、呉服商から百貨店へ転換するスタートを宣言するものと解すべきである。

また、会社組織として株式会社化された時点をもって百貨店化されたとす

る学説もあるが、社名にも呉服店を残しており、呉服中心の売り場であったことから百貨店の誕生日とは言えない。

株式会社化した三越呉服店が、デパートメント・ストア宣言後、欧米百貨店を視察研究し、上流中流階層の顧客を対象として取扱商品を拡充して近代店舗を建設した1914(大正3)年9月15日の三越呉服店の本店新館完成をもって日本で最初の百貨店誕生と考える。

(2) 百貨店が呉服商から誕生している要因

大手呉服商は、土地や商品、資金、人材といった大きな資本力を有していた。したがって、近代的百貨店に転換するために、土地の確保、大型店舗の建築、大量の新規採用、大々的な宣伝広告、多様な商品仕入等が可能であった。また、三越はグループの中核企業として三井銀行(現三井住友銀行)、松坂屋は伊藤銀行(東海銀行⇒現東京三菱UFJ銀行)が後ろ盾となり、各銀行から、人事面、金融面での支援を受けることが出来た。

呉服商は、江戸時代から幕府や大名などの武家を顧客とし、維新後も公家など華族や商工業の資産階級者などの高い所得を有する上流顧客を囲い込んでいた。また、得意先を回って販売する「見世物商い」や「屋敷売り」の慣習は、出張販売や外商販売と言った店内販売と二分する百貨店の重要な営業の柱を作り上げることが出来た。このように上流顧客を固定客とし、積極的な営業によって、呉服以外の服飾雑貨、美術工芸品、家具、陶器類などの高級商品を広く販売する仕組みを有していた。

呉服商の商いは、「正札掛値なし」を基本とし、何百年もの歴史に培われた誠実な商人道は、一般庶民には高嶺の花的存在ではあったが、呉服商で品物を買うことが出来るのがステータスであり、世間からは高級品を扱う店として評価を得ていた。したがって、百貨店に転換して呉服以外の多種多様な高額品を扱っても、引き続き顧客から信頼を得ることが出来た。

呉服商の経営は、番頭⇒手代⇒丁稚といった徒弟制度による保守的な経営手法であった。しかし、日本で最初に「デパートメント・ストア宣言」をした「三越呉服店」が、いち早く欧米先進国の百貨店の革新的な経営手法を取

り入れ、百貨店化を成し遂げた。この三越呉服店の近代経営を同業の呉服店が見習い、次々と近代的百貨店に生まれ変わった。その意味では、三越は百貨店のリーディングカンパニーと言える。

(3) 社会・経済動向からの百貨店の誕生要因

殖産興業政策による近代工業化は、大量生産を可能とし、流通手段としての鉄道網や通信網が拡充し、商品を消費者に届ける基本的な流通システムが整った。しかし、経済成長を続けるためには、大量生産される商品を国内で消費し、再生産する経済の好循環を生み出す必要があった。したがって、明治後期には消費を拡大させる小売業の改革の必要性が高まり、大資本による大規模小売業として百貨店の誕生を後押しした。

明治後期には、在来産業から近代産業に産業構造が変化する中で、中流階層の公務員やサラリーマンが増え、都市への人口集中が顕著になった。近代市民社会に急増した中流階層が豊かな暮らしを求めるようになり、そのニーズにこたえる小売業として百貨店が誕生した。

百貨店の誕生には、明治の中頃に生まれた勸工場の盛衰が大きくかかわっている。勸工場は、座売りから陳列方式に変え、多種多様な商品を取り揃え、土足で自由に商品を見て歩く販売方式を取り入れ、家族そろって楽しむ場所となった。明治後期に勸工場が衰退する中、大手呉服店がこの経営手法を取り入れ、百貨店への転換を図った。

(4) 百貨店誕生の意義

明治以降の近代日本の経済は、製造業の技術革新による工業化が先行して発展したが、消費を促す小売業の革新は遅々として進まなかった。生産と消費は車の両輪であり、経済発展を加速させ、欧米先進国に追いつくには、小売業の近代化は不可欠であった。このような状況下、三越が先導する形で呉服商から百貨店に転換することで近代的な大型小売店が都市部で誕生し、地方都市へ波及することにより経済発展を加速させたのである。

百貨店が全国展開することにより、小売業にとどまらず卸売業や流通業を

含めた商業全体の発展を促し、国民生活を豊かにすることに寄与するのである。

百貨店誕生当初は、上流・中流階層をターゲット顧客としていたことから、文化的な生活に必要な商品を取り揃えることにより、日本の生活文化の向上を促した。結果、百貨店は、近代市民社会を形成する原動力となった。また、店舗の概観、設備など豪華な店作りから、高級イメージを人々に植え付け、百貨店で買い物することにステータスが生まれた。

アメリカの心理学者であるアブラハム・マズローが理論化した「欲求の5段階説」で言うならば、百貨店は、品揃えや商品の品質、販売方法からして「生理的欲求」や「安全欲求」といった低次元の欲求を満たすものではない。「社会的欲求」や「自我欲求」、「自己実現欲求」といった中高次元の欲求を満たすものであり、個人の価値観の多様性に対応できる小売業が誕生したのである。

三越は百貨店へ転換する際の経営理念のひとつに「顧客満足の追求」を掲げ、商品だけでなく接客サービスも含め、お客様第一主義の販売を徹底する。この「顧客満足 = CS (Customers Satisfaction)」は、商いの原点となる基本姿勢であり、この理念に基づく経営が、お客様から信頼され将来にわたって百貨店が成長し続ける原動力になったのである。

【参照文献】

- 石井寛治著 『日本流通史』 株式会社有斐閣発行, 2003年.
石井寛治編 『近代日本流通史』 株式会社東京堂出版発行, 2005年.
株式会社伊勢丹 『伊勢丹百年史』 株式会社伊勢丹発行, 1990年.
株式会社白木屋 『白木屋三百年史』 株式会社白木屋発行, 1957年.
末田智樹著 『日本百貨店業成立史』 株式会社ミネルヴァ書房発行, 2010年.
株式会社そごう 『株式会社そごう小史』 株式会社そごう発行, 1979年.
株式会社大丸 『大丸二百五十年史』 株式会社大丸発行, 1967年.
株式会社高島屋 『高島屋百年史』 株式会社高島屋発行, 1941年.
株式会社高島屋 『高島屋 135年史』 株式会社高島屋発行, 1968年.

初田 亨著 『百貨店の誕生』 株式会社三省堂発行，1993 年。

株式会社松坂屋 『松坂屋百年史』 株式会社松坂屋発行，2010 年。

株式会社三越 『株式会社三越 85 年の記録』 株式会社三越発行，1990 年。