

日本における百貨店の系譜

—— 近世呉服商経営とその転化をめぐって ——

前田 和利

まえがき

資本主義の生成・発展にともなって、企業経営の機能および機構がどのように転化してきたかを、個別企業・個別産業部門、さらには資本主義企業一般について実証的にその発展の論理をつかむことが経営史に課せられた主たる課題であろう。経営史の研究において商業経営の歴史の研究はその一部門を構成するものである。商業はそれ自体、生産物がいかなる生産方法の基礎のうえにおいて生産されるかを問題としないのであって、歴史のどの段階にもみられるのである。しかしながら、商品流通の発展によって生産が市場めあての商品生産となると、資本運動の主たる担い手としての商業は、単なる一つの担い手にすぎなくなる。商業経営史における一つの問題は、系譜上の連続性を考えた場合、商業が資本運動の主たる担い手から一つの担い手へ転化する過程において提示されるだろう。すなわち、商業資本（商人資本、前期的資本）から近代商業資本への転化である。さらに日本という個別的資本主義の経済発展のなかで企業経営一般の歴史を考察していく場合、たとえば、日本的経営の系譜であるとか、経営者意識等の問題を考察するにも、商業経営の歴史の把握が必要となるろう。

日本においては商業資本主義の時代である江戸期の商業のなかに本格的かつ純粹といえる経営・経営者・経営者精神がはじめて形成されたと考えられる。⁽²⁾江戸時代の商業資本は、幕藩体制の確立期にそれと歩調をあわせて発展し、そ

の体制の枠内で繁栄したのであるが、国内市場に限られたとはいえ、商品貨幣経済の相当の発展のもとにおいて、そのなかに資本主義的企業の萌芽とみるべきものがみられた。江戸期の商業資本のなかには、封建制社会から近代資本制社会への移行過程のなかで、存続しえなかったものもあると同時に、なおなんらかの形で変化をとげながら存続したものもあるわけである。旧社会体制のなかで発展した商業資本が、近代資本制社会のなかでなお存続した方向は、一つは産業資本、金融資本としての財閥への転化にみられるのであり、他の一つは流通段階において業種や機能等を変化させつつ、自立した近代商業資本として転化・発展したものである。

本稿では、後者の転化過程を「呉服商から百貨店」という系譜上の連続性のうえにたって考察していきたい。

- (1) 商業経営史は特殊経営史学をなすといつてよいだろう。藤津清治「経営史学の研究対象に関する試論」(『ビジネス・レビュー』第15巻第1号, 昭和42年, 40頁)参照。
- (2) 土屋喬雄『日本経営理念史』昭和39年, 77—8頁参照。

1 近世呉服商経営の展開

昭和8年1月の商工省事務局商政課調査によれば、明治以前に創業されている百貨店は89店のうち19店を数えている⁽¹⁾。これらのものは江戸時代における商業資本の転化したものであって、主として呉服太物類等の衣類を商った点に共通点があったが、時期的・地理的等の相違点から三つに類別できる。一つは幕藩体制の確立と歩調をあわせて都市商業資本として成長した三井越後屋・白木屋・大丸(京都では大文字屋)・松坂屋(名古屋本店はいとう)の例であり、二はむしろこうした都市商業資本の経営基盤が揺ぎ、動揺を示す時期に新たに経営の基礎をきずいた十合や高島屋にみられる古手屋(古着屋)としての出自をもつものである。これら一・二のものはのちに都市百貨店として成長するのであるが、第3のものは地方百貨店として成長した奈良屋・岩田屋・山形屋等であ

る。しかし、このうちには奈良屋の場合のように第1のものに近い形で商業活動が展開されるものもあるが、いずれにしても地方百貨店として形成をみたのである。

(1) 白木屋・越後屋・大丸・松坂屋の場合

江戸期において屈指の大呉服商となった越後屋・白木屋の2店は、すでに元禄期までに江戸の激しい膨脹に対応して発展をとげ、商業活動を拡大しつつあった。

白木屋初代彦太郎は近江出身の商人であって、京都で材木店を営み、かたわら木綿類や日用品を商い、その資本を元手として寛文2年(1662)8月、日本橋通2丁目に小間物店を開いて江戸へ進出した。寛文5年には店舗を通1丁目に移し、その後、漸次取扱い品目を広げ、江戸市中への販売によって大呉服店(2)に成長した。

伊勢商人である三井高利によって開かれた越後屋は、延宝元年(1673)、京都に仕入店を設け、同時期に江戸本町1丁目の借店に越後屋八郎右衛門の暖簾をかかげたに始まる。のち天和3年(1683)には店を駿河町に移し、それとともに両替店を開設した。貞享2年(1685)、京都に上之店を開き、西陣物の直買を始めるようになり、翌年には京都に両替店を開設して営業を拡大し、元禄初期にはすでに京・江戸・大坂の三都に呉服・両替店をもち、幕府の呉服御用達商人として一流の大呉服店(3)となっていた。

両者はともに京都に商業活動の中枢たる本店・仕入店をおき、江戸を販売の中心地とした。いわゆる「江戸店持京商人」としてその後の急速な発展の基盤を形成したのである。それは当時、上方が商品の先進生産地であり、江戸は大消費地としての性格をもっていたからである。

なおこの期の越後屋の経営のなかに商業経営史上画期的事実と思われる商法がみられる。当時の呉服店の商慣習は、「見世物商」と「屋敷売」であって、決済は二節期払(6・12月)か、または極月払(12月)による掛売が慣例となっていた。従来の呉服屋がこのような商法に専念しているとき、三井高利によっ

て新商法がつぎつぎと考えだされ実行された。一つは「諸国商人売」であり、諸国の商人へ卸売がおこなわれた。他の一つは「店前売」であり、これは店先で現銀（金）で小売することである。さらには呉服物の切売が始められてい⁽⁴⁾る。越後屋はこうして「薄利多売」方式をとり、「現銀安売掛値なし」を標榜⁽⁵⁾し、さらには両替業を兼営することによって急速な発展をとげたのであるが、薄利多売という現象は自由競争を前提とするものであった。そして、当時の商業経営の薄利多売方法にみられる合理性・進歩性のなかには資本主義的企業経営の萌芽があったと考えられる。

江戸を中心とする都市商業資本の急速な発展・安定をみるのは、享保期後半以降から天明期にかけてであるが、これはこの期に全国的に生成してきた各地の特産物生産地帯の勃興と、享保改革による幕府の仲間公認によって流通上の独占が公的に保証されたことによ⁽⁶⁾った。

この間の白木屋は、江戸において享保期以後、数度の類焼・洪水・飢饉の遭遇にもかかわらず、宝暦元年（1751）には市ヶ谷店を開き、そのほかたびたび土地・家屋を購入し、また店舗を拡張した。

越後屋においては、高利・高平の二代の間に三井家の基礎がきずかれ、経営の根本方針と経営機構が整備された。三・四代の時期にはほとんど新店の開設はなかったようである。越後屋の営業動向を駿河町店の売上高（宝永4年～天保14年）によってみると、数字的には享保3年（1718）がもっとも高く26万2千余両に達しているが、貨幣改鑄を考慮して換算した場合、その最盛期は元文・寛保・延享期であった。その後、宝暦の安定期を経て、明和・安永・天明・寛政期には大きな波をえがきながら10万両から15万両の間を上下⁽⁷⁾した。⁽⁸⁾

江戸において白木屋・越後屋が発展・安定期をむかえたこの期に大丸（寛保3年・1743）と松坂屋（明和5年・1768）が江戸に進出している。

大丸は享保2年（1717）に初代下村彦右衛門正啓が京都伏見京町8丁目に呉服店を開いたのが始まりである。享保11年に大阪心齋橋筋に共同出資の店舗を出し、13年には名古屋店、翌年には京都柳馬場姉小路に仕入店をおき、16年に先の大阪共同店を単独経営とした。享保19年、京都今出川大宮に上之店（北

店)を設け、元文元年(1736)、東洞院船屋町に総本店を新築、柳馬場仕入店を廃止して吸収した。その後、寛保元年(1741)、烏丸下立売の小紅屋和泉という紅染屋を買収した。このような本店を中枢とする経営基盤の確立のうえに大丸の江戸進出はなされたのであって、江戸店開設により同店が本店の代行機関として関東物を仕入れ、その重要性がますますととも延享2年(1745)、江戸店の拡張がはかられた。さらに宝暦元年(1751)には大阪堂島に北店、9年には金物店と京都東店、明和2年(1765)には京都松原店を開設し、金物店をここに移した。天明元年(1781)には絹店を設立し、ここに越後屋・白木屋とならぶ屈指の呉服商となった。さらにこの期以降、文化14年(1817)に大阪両替店、文政2年(1819)に兵庫店、同9年に京都両替店をそれぞれ設立している。この間の経営の多角化と多店舗化にともない元方制度(寛保4年・1774設立)の強化が必要となり、明和8年(1771)7月、大元方制度を採用し、各店舗を所有し管理する中央機関として全企業体を統轄⁽⁹⁾した。

名古屋商人としてのいとう呉服店の江戸進出は、前述の三店が急速な発展をとげている時期にあたっている。初代伊藤祐道によって慶長16年(1611)、名古屋本町に太物業の店を構えたのが伊藤家の商人としての発祥であるが、これは祐道が大阪冬の陣への出向で没したことにより挫折した。その後、二代祐基が万治2年(1659)、名古屋茶屋町に呉服小間物業を始めて営業の礎がきずかれた。五代祐寿の元文元年(1736)、問屋業から小売業へ転向し、六代祐圭の延享2年(1745)、京都に仕入店を設立した。こうした発展のうえにたって江戸進出が十一代祐恵によりなされた。明和5年(1766)3月、上野広小路の呉服店松坂屋を買収し、松坂屋いとう呉服店と称して松坂屋利兵衛名義で営業されたのである。上野店は寛政6年(1794)に江戸呉服組合に加入し、文化2年(1805)には大伝馬町1丁目に木綿問屋亀店(これに対して上野店を鶴店という)を開き、こうして文化年間には越後屋・大丸・白木屋等とならぶ大呉服店の一つとなった。なおこの間、寛政5年には岡崎支店を開設しており、9年には名古屋本店は尾州家御用達商人としての地位をえて⁽¹⁰⁾いる。

商業活動の内容をなすのは再販売のための購買(仕入)と販売であるが、諸

店の営業の発展を裏づけた要因としてあげられるのは、いずれも京都に本店ないしは仕入店をもち、江戸にも店を構えていたことである。京都と江戸における白木屋・越後屋・大丸の営業活動を通して発展過程を検討しておきたい。

すでに近世前期において高級絹織物生産地として、西陣は市場における独占的地位を確保していたのであるが、各呉服店が仕入活動の本拠を京都においたのは、一つには高級絹織物と特権的長崎貿易による唐物類をここで仕入れるためであって、この販売により高利益をえたのである。他の一つは地方特産物としての地方絹・木綿・麻布類の仕入れのためであり、この販売によって大衆化がはかられた。西陣機業の伝統的・独占的地位は近世中期以降より全国的に生成してきた地方特産物生産地帯の勃興によって揺ぎ始めるのであるが、京都はなお練染張等の仕上加工工程をもつことによって絹織物の全国市場としてその地位を形成するのであって、そのため関東絹に代表される生絹類が京都に大量に「登せ」られたのである。

江戸に出店をもち、京都に本店・仕入店をもつ越後屋・白木屋・大丸などの呉服商は、のちには京都において「店衆」＝「店方」ともよばれ、すでに貞享～元禄年中より存在していた「呉服拾仲間二十軒組」のメンバーとして、呉服の仕入・卸をおこなう有力な呉服商になるのであるが、⁽¹¹⁾「この呉服廿軒組（江戸店衆）は、諸国とくに近国より織出す絹物（織布）を、時には織元より直買をもって、時には京都絹問屋を通じて購入し、これを京都にて見世商を行うとともに、また各地出店へ出荷するという卸問屋的性格をもち、また購入した絹布（白生地）はこれを『染物屋其外一切之下職仕候者』に染させ、『諸国并国々出店』へ差下すという染呉服卸問屋の性格をももっていたものであつた」⁽¹²⁾。このような京都において「店方」＝「店衆」とよばれた江戸店をもつ呉服商人たちは、従来和糸絹問屋から地方絹を仕入れていたが、やがてそのうちのあるものは享保期以降に全国的に生成してきた地方特産物生産地帯の勃興とともに、江戸店を利用してみずから直仕入をおこなうようになり、前貸・貸金によって生産地を支配し、流通機構を自己の手に掌握するようになる。

呉服店は仕入活動の本拠を京都におき、仕上加工工程を自己の経営内部にも

つことによって卸問屋的性格をもっていたのであるが、その江戸店の場合には、木綿問屋を早くから兼ねていたものがあるとはいえ、屋敷売・見世物商・店前売を主としておこなうのであって、卸問屋というよりは小売活動に重点がおかれていた。しかし、享保期以降になると京都の仕入店の代行機関として関東絹や木綿を大量に仕入れるようになるとともに問屋的性格をおび始めるようになったといえるだろう。越後屋・白木屋・大丸は「白子組」に属した呉服店であって、木綿問屋を兼ねていたわけであるが、その木綿取扱高が増大するとともに大伝馬町木綿問屋仲間との対立さえみられた⁽¹³⁾。

呉服店は元禄期を中心とする商品経済の発展、町人社会の富の蓄積、奢侈的欲望の増大を背景とした呉服物に対する需要の増大によって繁栄し、享保期以降の地方特産物生産地帯の生成に歩調をあわせ急速に発展した。しかし、元禄期以後の幕府のたびかさなる奢侈禁止令によって元禄期の四大呉服店といわれた越後屋・富山・家城・伊豆蔵のうち、越後屋をのぞく三軒は、享保の儉約政治の波をうけて没落していくが、そうしたなかでやがて白木屋・大丸・松坂屋等の呉服店が台頭し発展した。幕府はますます発展する商品貨幣経済に対して封建支配体制を維持するため、享保以後、寛政・天保と改革をおこなった。寛政改革以降の過程でみられる現象は、農村工業による商品生産の高まりとともに成長した在方商人、あるいはこれと結びつく都市の仲間外商人の進出によって都市商業資本の流通上の独占的地位は動揺をきたし、仕入・販売網の破綻から資本蓄積をはばまれるようになったことである⁽¹⁴⁾。とくに西陣から技術を導入した桐生・八王子等の先染絹織物が生産されるようになったところでは、在方商人が全国各地と直接結びつくようになり、そのため絹織物の中央市場としての京都の地位はしだいに低下していった⁽¹⁵⁾。天保の改革による株仲間の解散は、こうした都市商業資本の流通独占上の動揺を決定的なものにした。

天保期以降における呉服店の疲弊は、生産構造および流通機構の変革をもちや掌握できなくなった都市商業資本の状態を示しているが、さらにたびたびの火災・御用金・奢侈の禁止・掛け倒れ等が商業活動の不振を強めた⁽¹⁶⁾。奢侈禁制は享保・寛政年間にもいちじるしかったが、とくに天保の改革に際しては極

度にまで強行され、それがために没落した呉服店もあった。天保の改革によって苦境に陥った呉服店の不振は明治期まで続いた。このようななかでの回復策は当然、仕入方法の転換となって現われるが、そのほかはせいぜい儉約の励行と販売上の多少の改善にとどまったであろう。大丸の場合には、不振の打開策として嘉永6年(1853)、江戸店において小間物問屋株を取得して糸扇店を開いており、また大阪堂島に紙店(中店)を設けている。しかし、この糸扇店は糸問屋株をもたずに糸仕入にのりだしたため、江戸糸問屋仲間との対立をうみだし、その結果、安政3年糸扇店を呉服店内に引きこめ営業することで解決をみた。

呉服店である越後屋は三井家の経営のなかで重要な部分を占めていたが、幕末期にはまったく不振であった。経営全体の不振のなかで三井家は、その回復策として安政3年(1856)3月、長崎貿易御用一手引受につき京町奉行に出願したが、これは成功しなかったらしい。しかし、安政6年5月には開港の際外国奉行所御用金御用達を命ぜられ、また同年6月、横浜開港につき幕命を受けて、横浜店を開いた。こうした過程で幕末の三井家は、幕府の御用達関係が多くな⁽¹⁷⁾っていった。

白木屋ではすでに幕末期より京都本店・江戸店とも莫大な借財を負って経営困難に陥っていたのであり、店員制度も内部から動揺をきたしていた。慶応3年(1867)、市ヶ谷店は打開をはかるため京都から千両の資金援助を仰いだが、翌年には閉店した。またこの明治元年、名古屋店も商況不振のため名古屋市内の他所へ移転し、その後に閉店されている。明治5年には富沢町店(木綿問屋)も閉鎖し深川に移店したが、のち本店へ吸収された。また日本橋本店は慶応2年の類焼以来、資金の不足のために仮普譜で営業を続けていた。これが本建築になったのは明治10年であった。

以上の3店に比べて松坂屋は江戸進出がおそかったのであるが、それらが都市商業資本として動揺の兆をみせ始める過程でなお発展しつつあったのである。そして、天保期以降においても急激な不振をみることなく(第1表)、かえって上野店の隣接地をつぎつぎと買収している。名古屋本店についてみると、

第1表 松坂屋いとう呉服店売上高状況

年	代	売上高合計
天明6～寛政2	(1786～1790)	5,506. 貫249文
寛政3～12	(1791～1800)	14,800. 787
享和元～文化7	(1801～1810)	15,870. 860
文化8～文政3	(1811～1820)	18,856. 784
文政4～天保元	(1821～1830)	23,156. 754
天保2～11	(1831～1840)	24,942. 721
天保12～嘉永3	(1841～1850)	23,866. 533
嘉永4～万延元	(1851～1860)	22,890. 458
文久元～明治3	(1861～1870)	34,491. 844

『新版店史概要』による。

安政3年(1856)に木綿問屋松店を開設している。しかし、尾張藩の御用金調達の責任下にあった伊藤家は明治維新によってその返済が不能となり、危機に直面し、また上野松坂屋も明治初年には経営不振に陥っていた。⁽¹⁸⁾

(2) 高島屋・十合の場合

百貨店となった江戸期に創業されている第2の例として、幕末の政治的・経済的混乱のなかで成長していった新興の商人があげられる。

高島屋は天保2年(1831)に古着商として始まった。初代飯田新七は越前敦賀で生まれ、京都にでて呉服商に奉公したのち、江州高島郡出身の米穀商飯田儀兵衛方に婿養子として入り、文政12年(1829)、京都烏丸松原上ル所に借家・分家し、高島屋を屋号として古着木綿小切類の行商を始めた。天保元年、同町西側に店舗を借り、翌年より開業した。二代新七の安政2年(1855)、古着商から呉服木綿商に転じた。元治元年(1864)当時の店員数は番頭・丁稚あわせて16名であった。高島屋は維新前後の混乱期においても薄利にあまんじ、まず客を利し、のちみずからを利する共存共栄主義のもとに織屋・染屋と堅く特約し、品質を十分に吟味することによって世間の高い信任をえたという。明治3年の店員数は23名であり、9年には貿易品を取扱い始め、こうして将来呉服店と並行して貿易業を推進していく方向がみられるにいたっている。⁽¹⁹⁾

十合は天保元年(1830)、大坂坐摩神社の南隣りに屋号を大和屋という古着屋として始まった。初代伊兵衛は大和の生れであり、生家は村でも指折りの旧家で、農業のかたわら呉服の行商を営んでいたという。呉服業への転換がはかられるのは二代伊兵衛の明治期になってからであって、その最初の段階として明治5年に「吊りぎれ」を取扱い、同9年には安堂寺橋通3丁目に空店を借入れ、木綿物と吊りぎれを扱った。そして、翌10年、心齋橋筋1丁目鰻谷角に移り、商号を十合呉服店と改めて呉服店を開設し、その後の発展の基礎が確立された。⁽²⁰⁾

幕末から明治初期の時期は、旧来の大呉服店にとってまったくの沈滞期であったが、当時の政治的・経済的・社会的混乱のなかにおいてもこのような新興の商人層の進出がみられたのである。渋沢栄一が当時の商工業の状態について「商人の活動する範囲は、単に其運漕し来れる物品を売捌くに止まり、殆ど小売業者に異ならず⁽²¹⁾」、「一般商人は其卸売又は問屋の名を冒すも、今日より之を見れば全く小売営業のみ商人の手を以て取扱はれたりと云ひて可なり⁽²²⁾」と述べているが、商業活動を発揮しえる分野は小売部門に限られていたとはいえ、それは新しい商人が活動する余地をまだしも残していたのである。こうした状態もまた旧来の大呉服店の不振の原因となったであろう。

(3) 奈良屋の場合

以上、第1、第2のものは都市百貨店として成長する主要なものであるが、これらにたいして系譜上地方百貨店につながるものがある。このうち比較的早く近世中期に創業されているものとして奈良屋(寛保3年・1743)、岩田屋(宝暦4年・1754)、山形屋(安永元年・1772)があげられる。⁽²³⁾ そのほか江戸期創業のものとしては、天満屋(文政元年・1818)、藤崎(文政2年・1819)、野沢屋(元治元年・1864)等がある。地方百貨店の場合には、土着資本の発展としてその生成過程をみなければならないであろうが、本稿では、ユニークな発展を示したと思われる奈良屋について簡単に素描しておきたい。⁽²⁴⁾

奈良屋の商業活動は「呉服持下り商」として始まった。「先祖新右衛門出生一代記」によれば、初代杉本新右衛門は伊勢松坂に生まれ、京都の呉服商奈良

屋勘兵衛方に奉公したが、主家破綻から一族奈良屋安兵衛方に転じ、寛保3年に独立し、京都烏丸四条下る所に借家して仮店を設け業を始めた。「元手金無御座候て利足付之金子借り請仕入」れて、呉服物・木綿類を常総地方へ持下り、主として市を廻って商いしたのである。のち明和4年(1776)、京都綾小路新町西入ル所へ居宅を取得し、翌年移っている。これ以後、初代は商いから離れるのであるが、この居宅が本店として経営の統轄・仕入の本拠となる。

明和元年、二代新右衛門によって下総佐原に出店がおかれ、その後、三代新左衛門(三代以後新左衛門となる)の文化4年(1807)には佐倉店が開かれている。また設立年代はやはり三代の時期と考えられるが、太田店(常陸太田)が開かれている。ただし、太田店は文化6年にはすでに店仕舞となっている。佐倉店・太田店は佐原出店の管理下におかれたのであって、その性格は枝店ともいべきものであった。

奈良屋の経営のあり方は、規模こそ違え白木屋・越後屋・大丸と類似した性質をもつものといつてよいだろう。もちろん奈良屋の場合には、経営の内部に仕上加工工程をもつものではなかったし、その立地的条件から近世を通じて「市」を廻っての商いがおこなわれていた。しかし、佐原店の「仕切帳」によれば、安永期には秩父・熊谷・高崎等の関東絹が直仕入れられ、京都に「登せ」られている。こうした点を考えると、京本店はたんに呉服・帷子・繰綿・手拭地などを仕入れて、これを佐原出店に「下す」だけではなかったと思われる。

奈良屋は幕末期に佐原の財政経済をささえるうえで大きな役割をはたしていたが、経営の本拠はあくまで京都におかれていたのであって、主人が佐原に下り、経営を見廻るのは年1・2度で、あとは京都に住み本店の業務に専従した⁽²⁵⁾。こうした経営のあり方は明治後期にいたるまで続いた。なお明治初年の京都における奈良屋についていえば、奈良屋新左衛門は明治2年7月、通商司為替会社並御貸附方になっている⁽²⁶⁾。「西京為替会社身元金取調書」によれば、杉本新左衛門の出資額は三千両であった⁽²⁷⁾。また直接その経営に関するものとしては、明治3年3月に成立した「第一諸國出店呉服商社」に越後屋・大文字屋(大丸)・白木屋等とともに入っていた⁽²⁸⁾。

以上、百貨店の一系譜を形成する近世の呉服商を三つに類別し、一応の検討を試みてきた。第2の幕末期に創業されたものは小売活動への進出によって成長し、明治10年頃には発展の基礎を確立した。これらのものは百貨店への移行期間が短く、京・大阪を基盤として商業活動をなし、近世呉服商としての性格をもってはいたが、明治期になって呉服店として創業され急速な発展の結果、百貨店形態をとったものと同じような過程を経たといえる。また、地方百貨店へ成長した第3のものについていえば、地方百貨店の勃興をみるのは大正末期から昭和初年においてであって、江戸期に創業されたといっても都市のものとは比べてその転化はかなり緩やかであったとみるべきであろう。こうした理由からつぎに第1のものとしてあげた三井越後屋・大丸・白木屋を転化の典型的なものとしてとりあげ、さらに前三者とは多少その過程を異にしていると思われる松坂屋を含め、百貨店への移行にともなうその転化過程をとらえていきたい。

- (1) 「全国百貨店統計」(日本百貨店商業組合『調査彙報』第1年第1号, 昭和8年, 所収) 参照。
- (2) 『白木屋三百年史』(同社刊, 昭和32年)による。以下, とくに注記しない限りこの書による。
- (3) 中田易直『三井高利』昭和36年再版, 3—4頁。
- (4) 同上, 79・82—4頁。
- (5) 商業資本(商人資本)と高利貸資本は前資本主義社会の資本の支配形態の一つであるが, 両者は密接な関係をもってその機能をはたしたのであり, 三井は江戸期において両者をかねた代表的なものである。
なお呉服店が両替店をかねた理由は「呉服物の値段が江戸に於ても上方と同じく, 必ず銀目遣ひにて, 銀何匁何分と唱えた関係上, 此処に貨幣の流通上江戸の金遣ひと上方の銀遣ひの関係を生じて, 日常の貨幣相場によって浮動する品物の値段に付いても貨幣相場と云ふ事, 為替と云ふ事などに細心の注意を払はなければならない必要を生じ」たからである。三井高維「江戸時代に於ける特殊商業としての呉服屋と両替屋」(『社会経済史学』第2巻第9号, 昭和7年, 57頁)。
- (6) 林玲子『江戸問屋仲間の研究』昭和42年, 73・98頁。
- (7) 「越後屋売上年表」(豊泉益三『越後屋覚書』昭和30年, 所収) 参照。
- (8) 林玲子, 前掲書, 89頁。
- (9) 『大丸二百五拾年史』(同社刊, 昭和42年)による。以下, とくに注記しない

限りこの書による。

- (10) 『伊藤祐民伝』による。
- (11) 奥田修三・岡本幸雄「室町織物問屋の成立と発展」(『家業—京都室町織物問屋の研究』昭和32年, 16頁)。
- (12) 同上, 17頁。
- (13) 大伝馬町の木綿問屋が急速な発展をみたのは元禄・享保期であるが, このころから本町から通町にかけての越後屋や白木屋などが本業の呉服店のほかに木綿売買にも関係するようになり, この両者の間にはすでに元禄・宝永期より木綿売買をめぐる紛争があった。そして, 越後屋・白木屋・大丸などの白子組木綿問屋が台頭するとともに, 享保期より大伝馬町木綿問屋の軒数の減少が目だつようになり, 寛延・宝暦期(1748~1763)にいたって, 江戸入津木綿荷物の仕入独占をめぐる両者の対立が表面化した。北島正元編著『江戸商業と伊勢店』昭和38年再版, 309—12頁。
- (14) (15) 林玲子, 前掲書, 198頁。
- (16) 豊泉益三『越後屋より三越』昭和11年, 11頁。
- (17) 土屋喬雄『日本資本主義の経営史的研究』昭和29年, 51—3頁。
- (18) 『新版店史概要』(松坂屋刊, 昭和39年)による。以下, とくに注記しない限りこの書による。
- (19) 『高島屋百年史』(同社刊, 昭和16年)による。
- (20) 『株式会社そごう社史』(同社刊, 昭和44年)による。
- (21) 渋沢栄一「商工業発達の回顧」(『最近商工史』大正7年, 67頁)。
- (22) 同上, 68頁。
- (23) 岩田屋, 山形屋についてはここではふれない。それぞれ『岩田屋経営史』(同社刊, 昭和42年), 『山形屋二百十七年』(同社刊, 昭和43年)を参照されたい。
- (24) 杉本家所蔵文書による。
- (25) 「都商職風聞目録」(文久4年甲子初春)によれば, 袷袷衣所として奈良屋新左衛門(門徒)の名がみられ, 幕末には京都で袷袷衣を商う店を開いていたとも考えられるが, この点については明らかではない。
- (26) 「会社全書」(上)(『日本金融史資料』第1巻, 505—7頁)参照。
- (27) 「会社全書」(下)(同上, 第2巻, 442—5頁)参照。
- (28) 浜村正三郎「京都の呉服廿軒組の変遷」(『経済史研究』第14巻第4号, 昭和10年, 66頁)。

2 百貨店への転化過程

明治期はまさに旧来の呉服商経営が転化を示す時期であり, その結果, この期に百貨店の生成がみられるのである。近世に都市商業資本として発展し, 幕

末から明治初年の社会的・経済的・政治的混乱期に動揺をきたし不振をきわめたこれらのものは、もはや旧来の呉服商経営のままでは存立できなくなり、転化を余儀なくされたのである。しかし、その転化過程をみると、そこには越後屋のように三井の財閥化過程を通してその推移をみなければならぬものもあるし、また同じ財閥化といっても伊藤(松坂屋)の場合には呉服店はなお本業であった。

明治初年の三井家の営業状態は、御一新以来「三都呉服店筋始、糸店・間之町店とも売高大減ニおよひ、其上諸式未曾之高値ニ付、雑用負ニて季々勘定難ニ相立—尤両替店筋ニおゐても右御変革付⁽¹⁾而ハ、前々貸方取組先々返済相滞、実以不—容易—形勢ニ立至り候」(「改正申渡覚」明治3年6月)状態であった。明治3年6月にだされた「改正申渡覚」のうち呉服店に関する事項をとりあげてみると、三店の本店は今後呉服店と名目を改めること、下之店・勘定場は今後3年間で成績があがらなければ当地の呉服店へ合併すること、間之町店と糸店の合併等といったことである。そして、明治5年3月、三井家は銀行業の経営に発展の基盤をもとめ、不振の呉服業を分離し、三家を再興してこれに三越姓を与え、呉服業の経営にあたらせた。その際に店章を⁽²⁾と⁽²⁾とした。これは大蔵大輔井下馨と大蔵大丞兼紙幣頭渋沢栄一などの懇懇によるものであって、呉服業の直系事業からの分離、銀行業への専念は三井の財閥化の方向を示すものであった。三越へ譲渡(明治5年5月)された店舗は、「約定証書」⁽²⁾によれば、東京駿河町呉服店・糸店、大阪高麗橋呉服店、西京の室町二条呉服店・室町竹屋町糸店・小川上長者町紅店、横浜本町売込店である。しかし、この分離以後、三井家は呉服店に対して「義務ハ悉ク免レタルモノナルトモ、尙大元方於⁽³⁾テハ之レヲ監督」(「三越店一件」)したのであり、明治9年の三井銀行創立に際して監督を辞しているが、なお融資や本家から相続人を送りこむ形で事実上の⁽⁴⁾所有権を保持した。三越呉服店は明治24年の中上川彦次郎の三井入りによって⁽⁵⁾始まる改革のなかで再び三井組の直接管理下に入ることになり、同26年の商法施行にともない三井諸事業が合名会社へ改組されていく過程で同年9月7日、資本金50万円の合名会社三井呉服店(三井復太郎・三井得右衛門両名の名義)とな

(6)
った。

(7)
この間の三越の経営状態についてふれておきたい。明治5年の引継資本金は3万8千8百円余であった。これ以後、明治7年5月の駿河町南側普譜ができるとともに順調な営業成績をたどり、漸次積立金をふやし、明治16年には利益殖益金は次のようであった。

金拾貳万四千八百六拾円余	東京店積立金	}	元建并=殖益金合計	金貳拾三万円也
金四万六千三百四拾円余	同諸殖立金		外=借入普譜金	金拾四万四千四百円也
金壹万四千六百円余	大坂呉服店		三井銀行借用金	但壹ヶ年
金壹万貳千三百七拾円余	酒 店			金壹万円宛返納

明治16年下期以後の商高は次のようである。

十六年七月ヨリ十二月マデ六ヶ月間	金貳拾三万八千円余売高
十七年一月ヨリ六月マデ	金拾八万八千八百円余売高
同 七月ヨリ十二月マデ	金貳拾貳万九千九拾円余売高

明治18・9 両年の商高は不振に陥ったが、その原因は洋服が流行しはじめたことが原因だとしている。そして、同21年2月、三越洋服店（のち一時閉鎖）を開業した。同23年一月ヨリ六月マデの商高は金25万4百円余であった。

呉服店は三井家の直系事業のなかにはあったが、三井家四大事業としてもっとも貧弱なものであった。そこで呉服店の改革のため、明治28年8月、高橋義雄が銀行より転じてその任にあたることになった。彼の理想とするところは西洋百貨店にあった。第1の改革は店売と帳簿であった。大福帳を洋式簿記法に改めるため外部から新人材を登用した。そして、販売方法を座売法から陳列式販売に改めている。第2は呉服模様意匠の改良であって、そのため意匠部を設置した。第3には女店員の採用であった。こうした内部の改革ののち、広告・宣伝にも改革の目が向けられた。しかし、こうした改革のうちに新旧店員の対立が生みだされ、明治31年には旧店員によるストライキとなって現われた。彼は31年から三井鉦山に転じ、その後の呉服店の経営は日比翁助によって担当され、⁽⁸⁾全店陳列式に改造されるとともに呉服以外の商品を販売するようになった。

中上川彦次郎の積極的経営政策の転換期にあたる明治31年12月、工業部が廃止され、富岡・大濠・名古屋の製糸所および新町・前橋の紡績所は、呉服店に

吸収されて三井呉服店工業部となり、従来の本店（呉服物販売店）・大阪支店（呉服物販売店）・京都支店（呉服物仕入店）・同店附属染工場・桐生出張所（呉服物仕入店）は三井呉服店呉服部⁽⁹⁾となった。呉服店は同33年下期に81,261円⁽¹⁰⁾、翌年上期に204,048円と赤字を出すにいたり、結局、35年5月、工業部を分離した。こうした過程で明治37年12月6日、呉服店は三井の直系事業から分離・独立し、株式会社三越呉服店（資本金50万円）となった。

『大丸二百五拾年史』所収の「元方棚卸表」⁽¹¹⁾を資料として大丸の転化過程の1つの側面を知ることができえるであろう（第2表）。

第2表 明治期大丸の棚卸高

年代	本店有	江戸店有	差引有	年代	本店有	江戸店有	差引有
明治1	20,137貫	16,322貫	10,081貫	明治21	25,627貫	23,135貫	1,447貫
2	24,306	13,824	9,016	22	27,020	22,629	1,606
3	19,776	18,178	8,268	23	26,467	23,578	1,713
4	21,657	16,875	9,507	24	29,777	23,356	1,290
5	21,185	20,042	11,112	25	30,391	23,911	1,267
6	20,171	25,353	13,202	26	30,487	24,776	1,614
7	17,393	28,393	13,864	27	31,538	23,976	1,950
8	14,642	30,638	13,139	28	32,207	22,972	3,083
9	15,878	29,983	11,236	29	32,847	23,380	5,086
10	17,895	30,998	10,710	30	459,436円	391,527円	93,655円
11	21,647	30,135	11,878	31	406,092	406,828	98,587
12	22,006	29,766	12,247	32	406,230	207,983	103,011
13	23,102	30,650	13,325	33	357,702	367,132	95,394
14	20,415	33,359	13,716	34	321,525	375,444	77,128
15	18,712	37,336	13,702	35	266,758	378,607	45,967
16	15,952	38,269	10,603	36	190,649	313,275	11,926
17	15,502	35,073	6,936	37	68,795	381,432	-91,286
18	12,872	34,539	1,411	38	56,884	349,702	-74,400
19	16,711	32,091	600	39	96,859	299,926	-51,413
20	17,576	31,810	1,355	40(上期)	54,641	132,244	-38,457
				(下期)			590,101

1 『大丸二百五拾年史』所収の「元方棚卸表」による。

2 差引有は各店の有高合計から預高分を差引いたものである。

3 上下期（貫末満切捨）を一年分に合算した。

「差引有」によって明治元～40年までの営業状態を知りえる。6, 7, 8年と伸びを示しているが、15年の松方デレフ政策の影響から16年以降急激な業績低下となっている。28年からはしだいに業績をとりもどしているが、35・6年と急速に悪化し、ついに37年以降は大はばな赤字となり、40年下期には業務を整理し、株式合資会社に組織変更された。このような状態のもとに店舗の閉鎖が相ついでいる。京都東店（明治13年）、大阪両替店（同14年）、京都絹店（同33年）、京都北店の松原店併合（同40年）である。このような全体の把握のうえにたって、経営全体に占める役割が大きい本店と江戸店＝東京店（28年改称）の経営状況を「本店有」と「江戸店有＝東京店有」との比較によって考えた場合、四つの時期に分けられよう。すなわち、(1)明治元～5年、(2)同6～20年、(3)同21～32年、(4)同33～40年である。これは経営の重心が本店—江戸店—本店—東京店と推移していることを示しており、同時に問屋—小売業—問屋—小売業と理解してよいだろう。すでに近世における呉服店経営においても江戸店の占める役割は大きかったのであるが、その発展は販売機関と仕入機関の両面を兼ねていたことにあるのであって、その意味からいえば問屋的性格を強くもっていた。しかし、明治期に入ってから、むしろ小売業への移行を意図していると考えられるのであって、必然的に業績の低下はこうした推移の過渡的な現象として現われるであろう。大丸の場合には、この転換が二度にわたっておこなわれている。第1段階の本店から江戸店への転換によって当初は一時的に業績が上昇したが、その低下とともに再びその重点が本店に戻った。そして、第2の転換がおこなわれた(4)の時期において破綻をきたし、組織変更に踏みきったわけである。とくに36年以後の極度の本店の業績悪化は、まさに古い経営様式の崩壊を意味するものであった。

株式合資会社大丸呉服店（資本金50万円）は、外部からの入材の導入によって進められ、東京店を本店、京都松原店・大阪店・名古屋店を支店、神戸を出張所として明治41年1月をもって発足した。同年3月には京都の両替店と金物店が閉鎖された。東京に本店をおいたことは、まさに京都に居を構えた古い商家の経営機構を抜本的に変革せしめるものであり、それにともない主人が東京

に移り、みずから経営の陣頭指揮にあたることを意味した。この株式会社合資会社への改組にともなう革新は、陳列式販売への転換、呉服太物以外の商品の取扱い（小間物・化粧品・室内装飾品・美術品）、洋式簿記法の導入、学校出身者の採用、給料制の採用、通勤制度の導入、販売奨励金の設置等となってあらわれ、百貨店への移行を示すものであった。しかし、この極端な保守主義から急角度の転換を意味した革新的政策は、不況にともなう業績不振と新旧店員の対立によって挫折した。そして、改革にともなう経費の膨脹によっていっそうの窮迫に陥ったため、外部からの財政援助がはかられ、再建・整理のために明治43年、東京店・名古屋店の閉鎖、⁽¹²⁾京都四条高倉に本店店舗の新築、大阪店の拡張、神戸出張店の支店昇格等が決定された。大丸の場合は、その後も財政的破綻から経営の不安定が続き、大正3年には京都店が下村一族の経営する合資会社として分離・独立し、大阪店は従来通り株式会社として神戸支店を属せしめた。大正9年、大阪店は株式会社となり、また京都店も昭和3年には株式会社に改組されたが、両社が株式会社大丸として統一されたのは昭和6年である。

白木屋が呉服店の殻を破り始めるのは、明治19年にいち早く洋服部を創設してからである。そして、明治36年より店舗が洋式化され、陳列式販売へと移行している。37年には雑貨部が設置された。このような過程で白木屋の場合にも、外部からの人材の登用により組織の改革がみられ、店主は東京に住み、みずから店務を担当するようになったが、なお改革は三越・大丸と同じように新旧店員の対立から不十分に終わった。明治44年、店舗の大増築により販売部門を大はばに拡大し、大正6年には部門別独立採算制をひき百貨店組織の確立をみた。8年2月、株式会社（資本金500万円）に改組した。⁽¹³⁾

以上の三店が明治期の転化過程のなかで相当の変革を余儀なくされたのにたいし、松坂屋の場合にはかなりそれらとは事情を異にしていた。これについては三井と同じように財閥化のなかで検討していかなければならないが、三井の場合には呉服業が直系からはずされていくのに対し、伊藤の場合は呉服業は本業として事業の中心であった。しかも呉服業について名古屋本店と上野店を比較すると、上野店の売上高が本店を上回るようになるのは、明治40年、陳列式

第3表

明治後期いとう呉服店売上高

年代	上野店 (松坂屋)	名古屋本店
明治29	140,965円	214,228円
30	163,227	217,210
31	142,383	204,083
32	161,961	194,516
33	180,003	233,225
34	176,114	242,603
35	152,518	240,212
36	127,758	251,056
37	125,045	213,224
38	177,425	237,913
39	218,508	377,286
40	459,221	400,760
41	497,334	
42	498,415	
43	559,357	

『新版店史概要』による。

株式会社伊藤貯蓄銀行：本店

伊藤産業合名会社：本社，米倉

販売等の積極的経営をとって以後と考えられることからいえば、明治期の経営はなお本店を中心としていたわけである(第3表)。土地資本・商業資本による豊かな資本蓄積を背景とした封鎖的同族経営に基づいた土着資本の性格をもってその経営が維持されたといえるだろう。明治43年2月、株式会社(資本金50万円)に改組され、百貨店形態をとるようになった。百貨店時代以前の伊藤家の事業は次のようであった。⁽¹⁴⁾

いとう呉服店：本店，東京支店(松坂屋いとう呉服店)，大阪支店(えびすやいとう呉服店)，京都仕入店，岡崎支店，岐阜支店，亀崎出張所，裁縫所

伊藤三綿合資会社：本店，東京支店



株式会社伊藤銀行：本店，東京支店

幕末期より呉服店の経営は動揺をきたしていたのであるが、その動揺は呉服店の問屋資本としての経営に基因していた。明治期における転化は小売商業資本への転化とみることができるが、すでにかなり規模が拡大していた段階では、外的環境への適応性を欠いていたのであって、旧来の販売方法や組織等の改革は新しい外部からの人材の進出をまたねばならなかった。⁽¹⁵⁾三越の場合には、三井の財閥化過程、しかも特に中上川の改革後、改革への諸条件が具備され、他と比べて早く経営の改革がおこなわれたわけである。しかし、大規模小売業形態たる百貨店への転化はなによりも販売商品を多種多様化することであるが、明治期の転化過程においてはなお江戸期以来の伝統的特徴をもっていたのである。

「白木屋が大名の御用が圧倒的に多く、爾来明治になっても、所謂『大名華族』の客筋を抑へていた。

三越はドウかといふと、商工業の資産家階級や、京都出の公卿華族を抑へ、大丸が所謂下町筋の今でいふ大衆的な一般市民に人気を蒐め、高島屋が宮内省関係の各宮家の御用が多く、松坂屋は各宗派の僧衣、神宮の装束を独占に承はるといふ、極立った特色を持っていたやうに思はれた⁽¹⁶⁾」。

このような販売商品上の伝統的特徴は、明治40年以後の各呉服店の百貨店形態導入、特に大正8・9年以後の経営政策の変革のなかでみられなくなったが、成立期当初の百貨店においては、なお伝統的要素が経営の諸部面に残っていたのである。

- (1) 『稿本三井家史料』北家八代三井高福，1574—81頁。
- (2) 同上，1900—01頁。
- (3) 同上，2106—10頁。
- (4) 安岡重明『財閥形成史の研究』昭和45年，322頁。
- (5) 三家の相続および三井家の三井呉服店回収の過程については、安岡重明，同上および資料「明治前期における三越家の相続」(『同志社商学』第21巻第2号，昭和45年)を参照。
- (6) ただし、の商標をに復し、越後屋の屋号を改め、世間一般に対して三井呉服店と改称したのは明治29年5月であった。豊泉益三『越後屋より三越』59頁。
- (7) 安岡重明，前掲書，374—5頁掲載の資料による。
- (8) 高橋義雄『筈のあと(上)』(昭和8年3版)による。
- (9) 豊泉益三，前掲書，60頁。
- (10) 安岡重明，前掲書，431頁，第46表「直系企業の純益金」参照。
- (11) 『大丸二百五拾年史』210—3頁。
- (12) 日本橋旅籠町に位置した大丸の東京店の閉鎖は、電車路線が取りはらわれたため立地条件が悪くなり、業績が低下したためといわれている。
- (13) 『白木屋三百年史』による。
- (14) 『新版店史概要』79頁。
- (15) 江戸期に創業された呉服店の場合には、明治期の転化過程において旧来の丁稚制度あるいは別家制度との絡みあいのなかで新しい店員諸制度の導入がおこなわれているが、それは多くの場合けして十分には改革されておらず、インフォーマルな形でなお経営組織のなかに残在したといえる。この点に関連して「下村大丸の恩給

制，十合呉服店の養老金制，飯田呉服店の生命保険制，その他家族扶助料や退職一時金なども，通勤別家の晩年ないし本人の死後の処遇に連続した性格をもつ」という指摘がある。中野卓『商家同族団の研究』昭和39年，169頁。

(16) 塚本鉢三郎述『百貨店思出話』昭和25年，39—40頁。

あ と が き

江戸期において商業活動を営んだ商人は，地域間の生産力差・価格差を利用した商いによって，幕藩体制の成立に歩調をあわせながら致富をえ，取引を恒常化することにより発展してきた。呉服商はこうした江戸期の代表的商業資本の一形態である。呉服商経営のなかには資本制的企業の萌芽が認められるのであって，その商業経営技術・組織等といったものにはかなりの合理性・進歩性があったことはすでに諸先学の研究において示されているところである。しかし，それらは幕藩体制に即応した形で全面的に存続しえたのであって，そのまま近代資本制社会との結びつきのなかで存立しえるものではなかった。

近世の商業資本（商人資本・前期的資本）が新しい社会体制のもとにその経営を維持・発展させていくためには，必然的にその性格を順応すべきものに転化させていかざるをえなかったのであるが，古い伝統の商家が経営の変革をせまられた場合，なおそこに残存したものも少なくなかったと考えなければならない。呉服商から百貨店への移行過程は，商業資本から近代商業資本への転化過程であり，その転化は問屋資本から小売商業資本への転換のなかでとらえられた。しかしなお，呉服商経営から百貨店経営への転化を問題とするならば，生産構造・市場構造との関連性（流通過程をも含める），経営の内部構造，さらには小売商業資本としての百貨店の機能等についても分析しなければならないだろう。