



# 百貨店を中心とした小売業態の変容に関する研究 : その理論的考察と歴史分析

坂田, 隆文

---

(Degree)

博士 (商学)

(Date of Degree)

2003-03-31

(Date of Publication)

2008-04-28

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲2710

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1002710>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



百貨店を中心とした小売業態の変容に関する研究  
—— その理論的考察と歴史分析 ——

坂田隆文

## 目次

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 第1章 はじめに .....                     | 1  |
| 小売業態研究が求められる理論的背景 .....            | 2  |
| 小売業態研究が求められる社会的背景 .....            | 3  |
| 本稿のテーマと特色 .....                    | 5  |
| 本稿の研究対象 .....                      | 6  |
| 本稿の構成 .....                        | 7  |
| 第2章 小売業態を考察する視点 .....              | 10 |
| 1. はじめに .....                      | 10 |
| 2. 小売業態研究の流れ .....                 | 11 |
| 2-1. 何故小売業態が研究対象となるのか? .....       | 11 |
| 2-2. 小売業態研究における中心課題 .....          | 13 |
| 3. 小売業態論の現代的課題 .....               | 18 |
| 3-1. 小売ミックスをベースとした業態開発に関する研究 ..... | 19 |
| 3-2. 業種と業態 ——石原理論から—— .....        | 23 |
| 4. 小結 .....                        | 26 |
| 第3章 歴史研究の方法論的視座 .....              | 29 |
| 1. はじめに .....                      | 29 |
| 2. 歴史の問い方 .....                    | 29 |
| 2-1. 実態史研究の2つのタイプ .....            | 31 |
| 2-2. 本稿が想定している方法論 .....            | 36 |
| 3. 本稿で用いられる資(史)料 .....             | 39 |
| 3-1. 第4章で用いられる資(史)料 .....          | 39 |
| 3-2. 第5章で用いられる資(史)料 .....          | 41 |
| 4. 小結 .....                        | 44 |
| 第4章 百貨店の変容に関する歴史分析 .....           | 46 |
| 1. はじめに .....                      | 46 |
| 2. 百貨店の生成期——1900年代の百貨店論—— .....    | 48 |
| 2-1. 小売大商店の特徴 .....                | 49 |
| 2-2. 小売大店舗制度の特徴 .....              | 51 |
| 2-3. 百貨商店の特徴 .....                 | 53 |
| 2-4. デパートメントストアの特徴 .....           | 55 |
| 2-5. 百貨店成立当初の研究者たちが抱いた百貨店観 .....   | 57 |
| 3. 百貨店の定着期——1930年代の百貨店論—— .....    | 59 |

|                      |                               |     |
|----------------------|-------------------------------|-----|
| 3—1.                 | 1930年代におけるわが国の百貨店の定義を巡る諸説     | 60  |
| 3—2.                 | 1900年代の百貨店と1930年代の百貨店         | 64  |
| 4.                   | 百貨店の成熟期——1970年代と1990年代の百貨店論   | 67  |
| 4—1.                 | 1970年代の百貨店の定義                 | 68  |
| 4—2.                 | 1990年代の百貨店の定義                 | 71  |
| 4—3.                 | 1930年代から1970年代、そして1990年代の百貨店へ | 74  |
| 5.                   | 小結                            | 76  |
| 第5章 百貨店の自己規定の困難性について |                               |     |
|                      | ——株式会社大丸の戦略転換を手がかりに——         | 79  |
| 1.                   | はじめに                          | 79  |
| 2.                   | 大丸が求める自己規定——「先義後利」を手がかりに——    | 83  |
| 2—1.                 | 「先義後利」とは                      | 83  |
| 2—2.                 | 変わらぬ精神、変わる活動方針                | 87  |
| 2—3.                 | 「先義後利」の精神が本稿の問題意識に意味するもの      | 90  |
| 3.                   | 先義後利の実践                       | 91  |
| 3—1.                 | 「より良い品を、より安く」を実践するために         | 92  |
| 3—2.                 | 大丸の分岐点                        | 99  |
| 3—3.                 | 大丸が進んだ道                       | 103 |
| 4.                   | 小結                            | 108 |
| 結章 本稿の要約とインプリケーション   |                               |     |
|                      | 本稿の議論から導かれる結論                 | 110 |
|                      | 本稿の要約                         | 114 |
|                      | 本稿の実践的インプリケーション               | 115 |
|                      | 本稿の理論的インプリケーション               | 117 |
|                      | 今後残された課題                      | 118 |
| 引用文献                 |                               |     |
| 補足史料                 |                               |     |
| (付録)                 | 聞き取り調査の概要                     | 132 |

## 第1章 はじめに：本稿の目的と構成

百貨店、スーパー、専門店、コンビニエンスストア、生協、通信販売・訪問販売など、わが国にはさまざまな小売業態が存在しており、流通や商業に携わっていない者でも、それらの業態間の区別を行うことは容易にできるだろう。例えば、高島屋、大丸、三越、伊勢丹、阪急百貨店、西武百貨店、丸井、松坂屋といった小売企業が百貨店であるということを知らない者などほとんどいないだろう。また、ダイエー、イトーヨーカ堂、イオン、マイカル、西友といった小売企業が総合スーパー（総合量販店）であり、青山商事、しまむら、ファーストリテイリング(ユニクロ)、マツモトキヨシ、コジマ、大塚家具、丸善といった小売企業が各種専門店だということ、そして、セブン-イレブンやローソン、ファミリーマートがコンビニエンス・ストアだということも、今や公然の事実となっている。さらに、コープこうべやコープかながわなどが生協であり、ダスキンや日本アムウェイ、千趣会といった企業が訪問販売や通信販売の企業であるということも、皆当然のように知っている。

さらに、このような小売業態というものが消費者の日常の購買・消費行動に影響を及ぼしている可能性も十分考えられる。以下のような現象が生じているとすれば、それは消費者の購買先である小売業者がどの小売業態に位置付けられるのかによって、消費者の購買・消費行動に影響していると考えられるのではないだろうか。例えば、同じ商品が百貨店と総合量販店で販売されていた場合、たとえ少々価格が高くなったとしても贈答品の購入は百貨店で行うことを当然だと考えている消費者がいるかもしれない。あるいは、その日に購入する商品だけに限定すれば、それほど価格が安くなくともスーパーを日常の買物先として考える主婦もいるかもしれない。さらに、ジュースや菓子類を購入する際に、ほんの数分歩いたところにあるスーパーではより安く売られていることを知っているでもコンビニエンス・ストアでそれらの商品を購入する若者もいるかもしれない。

百貨店やスーパー、総合量販店、コンビニエンス・ストアといった小売業態と呼ばれる概念は、すぐ後にも述べるように、理論と実務の双方で非常に重要な概念だと考えられており、実際、様々な局面で用いられている。後述するように、小売業態という概念に関する

る研究は既に数多くの研究蓄積が存在し、多くの優れた研究が排出されている。

本稿は小売業態としての百貨店に関する歴史的な考察を行っている。その際、これらの豊富な既存研究の屋上屋を架す愚を避けるために、後に述べるいくつかの特徴を有している。特にこれまでの小売業態論で全く問題視されることなく所与のものとされてきた小売業態とは小売ミックスによって規定されるという前提を、百貨店を分析対象として歴史的に検証することが本稿の目的となっている。何故このような検証を行おうとしているのかというと、すぐ後にも述べるように、小売業態という概念は理論的にも実践的にも魅力的な概念だと考えられており、この概念について十分に検討を加えたいうえでさまざまなアプローチを試みることによって、その概念としての魅力を高めることができるのではないかと考えられるからである。

### 小売業態研究が求められる理論的背景

小売業態に関する研究は、これまでに小売発展論、小売変動論、小売形態論、小売営業形態論、小売商業形態論、小売形態発展論など、様々な名称で呼ばれてきた。本稿ではこれらを総称して小売業態論と呼ぶことにするが、この小売業態論が非常に重要な理論であるということは、商業学会の学会誌である『流通研究』に毎年のように小売業態論に関する論文が掲載されていることから鑑みることができるだろう。

小売業態論は本稿第2章でも詳述しているように、小売商業構造内における競争過程を分析する際に、小売商をいくつかのグループに分類することによって、競争過程における法則性を発見したり、その競争力の源泉を見出すことに重点が置かれてきた。このうち、前者の法則性の発見という課題は欧米を中心とした小売業態の変動に関する研究において特に顕著であった。そこでは、新しい小売形態の出現、旧形態の衰退・消滅、そして異種形態への転換といった小売形態変動の認識を目的として理論発展してきたといえる。

それに対し、後者の競争力の源泉を見出そうとする研究は、特にわが国における近年の小売業態研究の中心課題となっている感がある。近年のわが国における小売業態研究が小売業における競争力の

源泉を見出すという課題をもっているということは、現在の製品開発論が製造業者の競争力をどのように実現するかという大きな枠組みをもっている（竹村 2001）ということと同様のことが小売業態論にも当てはまっているといえることができるであろう。これは製造業者にとっての製品開発が、小売業者にとっての業態開発と類似の関係にあるということの意味している。すなわち、製造業者が自らの提供する製品によって他社との差別化をはかろうとするのに対して、小売業者は自らの小売業態としての存在そのものによって他社との差別化をはかろうとしているといえるのである。すぐ後の小売業態研究が求められる社会的背景で述べるように、小売業態という概念には小売業者によって行われた他社との差別化手段という意味合いが強いという側面があり、このことが理論的な背景にも該当しているといえそうである。もちろん、この類似関係がそのまま製品開発論の重要性と同様の重要性を小売業態論が帯びているという結論に結びつく訳ではない。しかしながら、このことによって小売業態論の理論としての重要性の一端を垣間見ることにはできるであろう。

あるいは、統計データをとるためにも小売業態という概念が重要であることも看過できない。すなわち、研究者あるいは行政機関などが小売業に関する統計データを収集する際、小売業態という分類のもとにデータを集められるといったように、小売業態という分類なくしては小売業の統計データの収集も困難であるといえることがいえそうである。

### 小売業態研究が求められる社会的背景

小売業態という概念は、上記の如く理論としての重要性が十分に存在すると考えることができるが、それだけではなく、実務の世界でも非常に頻繁に用いられている概念である。事実、日経流通新聞や流通情報誌、商業専門雑誌などをみれば、「業態」あるいは「小売業態」という用語を目にする機会はいくらでもある<sup>1</sup>。では、そもそも「(小売)業態」という用語が実務の世界でそれほど関心を

---

<sup>1</sup> 近年、特に実務の世界においては、「業種から業態へ」といった論調のもとで小売業に限定されずに業態という概念を用いる場合もある。例えば卸売業態などがその一例である。しかしながら、本稿で取り扱う「業態」とは「小売業態」に限定したものである。

もたれているのは何故なのだろうか。私は、この問いに対する答は主に4つあると考えている。

第1に、小売業には製造業者、卸売業者、消費者あるいは法規制と、影響を受ける多くの環境が存在する。特に小売業者にとって川上にあたる製造業者あるいは卸売業者、川下にあたる消費者の変化は、小売業者が変化することを余儀なくさせる。そのため、今日のように変化が激しいと思われる時代にあっては、小売業者のあるべき姿を巡って数多くの議論がなされる必要がある。本稿第2章でも触れているように、このような小売業者のあるべき姿は小売業者の戦略意思決定の結果としての小売業態として現われると考えられる。このような理由から、現在小売業態への社会的関心が高まっているといえる。

第2に、小売業者自身が競争状態の激化に対応するために新規小売業態の開発による差別化をはかろうとしていることも、小売業態への関心が集まっている理由とみなすこともできる。小売業では基本的に技術競争力による差異化の要素が少ないため、差異化してもすぐに追いつかれ、差異化されればすぐに追いつく必要がある。例えば、百貨店が導入した正札付現金販売や1950年代に始まったセルフサービス方式による販売など、当時非常に革新的であると考えられていた販売方法も、その後模倣する企業が多数出現したことによって、現在では差別化手段として機能しなくなっている。そのため、他社が容易に模倣できない業態開発が求められるという背景もあるだろう。

第3に、既存の小売業態を形成する小売業者各社にとってみれば、他業態との競争である業態間競争と、同業態内の他社との競争である業態内競争という2つの競争に同時に巻き込まれている。そのため、ある小売業態を構成する小売業各社にとってみれば、業態間競争に打ち勝つことによって、業態内でのパイを少しでも増やすという動機付けがなされる。このような理由から、業態の境界線をどこに引くのか、他業態に打ち勝つための競争力の源泉をどこに求めるのか、などといったことに関心が集まるようである。

第4に、ある小売業者が、自社がどのような小売業者であるのかを消費者に伝えるための手段として小売業態を用いているということも、小売業態への関心が集まっている理由として挙げることができる。例えば、呉服屋から百貨店へと転身した当時、百貨店が呉服

だけではなく「百貨」を取り扱っているということを表わすために百貨店という概念を喧伝したことや、コンビニエンス・ストアが他の小売業態に比べて利便性で優れているということを強調するために「コンビニエンス」という概念を強調していたことなどが一例である。これらは自社の性質や位置付けを伝えるための手段として小売業態を用いていると考えられる。

小売業態に関心がもたれるこれら実務からの理由を総合すると、小売業態という概念には、小売業者によって行われた他社との差別化手段という意味合いが強いように思われる。事実、新聞や雑誌で頻繁にみかけられる「新業態開発」「業態転換」といった用語は、そのほとんどが「新たな差別化手段の開発」「差別化手段の変更」といった言葉に置き換えることができそうである。しかしながら、「差別化の手段」といわずに「小売業態」という概念を用いている以上、そこには何らかの意味が込められているのかもしれない。

### 本稿のテーマと特色

本稿では、上記の研究背景に基づいて、小売業態に関する議論に取り組む。とりわけ、本稿では以下の3点の特徴をもった議論を行う。それは第1に、現時点での小売業態を眺めるのではなく、小売業態を歴史的に考察するという点である。小売業態論では特定の小売業態を長期にわたって分析した研究がそれほど存在しているわけではない。欧米を中心とした小売業態の変動に関する研究においては、特定業態に焦点が当てられることなく、小売商業構造全体の変動パターンの解明に焦点が当てられてきた。また、特定小売業態に焦点を当てた研究でも、大多数の既存研究は、その誕生期か成長期に焦点を当てており、それ以上の長期にわたっての分析を行っていない<sup>2</sup>。そのため、本稿が数十年にもわたる小売業態の歴史的考察を行っているという点は、本稿の大きな特徴であるといえよう。

第2に、本稿が焦点を当てている小売業態が百貨店であるという点も、本稿の特徴として挙げられる。百貨店を研究対象の中心に据える意義は後述するとおりであるが、本稿では登場以来100年に

---

<sup>2</sup> その例外として、わが国には石原（1989）による公設小売市場に関する研究がある。

も及ぶ小売業態である百貨店を対象に分析を行うことによって、百貨店という小売業態が時代ごとにどのようにとらえられてきたのかを明らかにする。

そして最後に、本稿ではこのように百貨店を中心に小売業態を長期にわたって歴史的に分析することによって、小売業態論が想定してきた「小売業態とは小売ミックスによって規定される」という前提を歴史的に検証している。具体的には、百貨店という小売業態が歴史的にいかなる小売業態であるかととらえられてきたのかを明らかにすることによって、小売業態が小売ミックスによって規定されるという前提を問い直す作業を行う。このように、すでに前提とされていることを検証しなおすという態度も本稿がもつ特徴であるといえるかもしれない。では、何故このような分析を行うのかというと、小売業態とはいかなる概念であるのかという議論をすることなく議論を進めていくという作業が、石井（2002）のいう「論点先取りの罟」に陥っていると考えるからである。「論点先取りの罟」とは、結果として浮かび上がってきたものを原因と取り違えてしまう状況を表わしており、本稿で行われる議論の場合、小売ミックスをはじめとした要素が原因あるいは構成要素となって小売業態が形成されるのではなく、小売業態が形成された結果、それらの要素が浮かび上がると考えている。

### 本稿の研究対象

本稿では、百貨店という小売業態を中心に歴史的な考察を行っている。現在では小売業態として認識されるものは数多く存在する。また、公設小売市場（石原 1989）、総合量販店（矢作 1981）、専門店チェーン（小川 1998）、コンビニエンス・ストア（矢作 1994, 金 2001）、食品スーパー（石原 1998）など、特定小売業態に関する研究蓄積も存在している。その中で何故百貨店を研究対象として選んでいるのかということについての説明をする必要があるだろう。その理由は3つある。

第1に、百貨店という小売業態は他の小売業態に比べ圧倒的に古い歴史を持っており、長期に亘っても存在する小売業態であると考えられるからである。すなわち、特定の小売業態の時代ごとのとらえられ方を明らかにするためには、近年話題の中心となっているよ

うな小売業態ではなく、なるべく歴史のある小売業態を取り扱った方がより深みのある議論が行えると考えるからである。

第2に、百貨店という小売業態は、本稿第4章でも述べているように、1930年代頃までは盛んに流通・商業といった問題を議論する際の研究対象として扱われてきた。しかしながら、「小売業態」という概念自体が誕生した頃には百貨店に関する議論そのものがほとんど行われなくなり、あたかも研究対象としての魅力を失ったかのように、「小売業態としての百貨店」を議論した研究が見当たらないからである。そのため、本稿ではこれまで十分に議論がなされてこなかった小売業態としての百貨店を研究対象としようとする。

第3に、生成後間もない小売業態であれば、当該小売業態が一体どのような存在なのかについての議論も終着しておらず、その業態に変容が生じたとしてもそれが単に業態の定着過程であったと考えることも可能だと考えられる。そのため、歴史的に古い小売業態であればあるほど、既存の小売業態論で想定されてきたような小売業態の確定ともいうべき状態、すなわち、一度規定された小売業態が変容しないということを批判できると考えるからである。これら3つの理由により、研究対象として百貨店を選んでいる。

また、本稿では百貨店の中でもわが国の百貨店に限定した議論を行っている。そのため、何故特定の国に限定した百貨店を研究対象とするのかについても説明する必要があるだろう。日本とそれ以外の国において同じ名称で呼ばれている小売業態が、違った形で存在していることは既に知られている（例えば、川端 1999, 2000）。例えば百貨店であれば、現在ではわが国の百貨店は衣食住を取り揃えているのが普通だが、米国の百貨店では一般的に食料品は取り扱われていないということなどは周知の事実である。このように、国が異なれば同一業態が異なった性質・特徴をもっていたり、違った定義がなされたりすることもある。そのため、本稿では一足飛びに国際比較と歴史分析という2つの問題を取扱うのではなく、特定の国に限定した百貨店を研究対象とすることによって、その歴史分析を行おうとしている。

### 本稿の構成

本稿の構成は以下のようなになる。

まず、第2章では、既存の小売業態論の文献展望を行う。ここでは、既存の小売業態論が何故小売業態という概念を研究テーマとしてきたのか、その中でもどのような課題を中心に据えてきたのか、小売業態という概念自体がどのようにとらえられてきたのかを明らかにする。

第3章においては、本稿第4章および第5章で用いられる方法論を明らかにするために、以下の3つの作業を行っている。まず第1に、本稿と関わりのあるマーケティング、流通、商業といった学問領域における既存の歴史研究を類型化することによって、その方法論的特徴を明らかにしている。そして第2に、本稿で用いられる方法論が既存の歴史研究に比べてどのような特徴をもっているのかを明らかにしている。第3に、本稿で用いられる資(史)料に関する説明を行っている。本稿で用いられる資(史)料は、非常に膨大な数が存在する百貨店研究と、非常に入手が困難な上に膨大な分量となる株式会社大丸の社内報である。それらに関する詳細な説明がここで行われている。

第4章においては、以下の2つの作業を行っている。第1に、百貨店が登場以来100年の間にどのようにとらえられてきたのかを明らかにする作業である。この作業を基軸に、第2に、百貨店がいかなる小売業態であるのかは小売ミックスによって規定されるという仮説を検証するという作業を行っている。その結果、百貨店がいかなる小売業態であるかは小売ミックスによって事前に規定することができないということが明らかにされている。ここでの作業においては、百貨店という小売業態を事前に規定することなく議論を進めるために、第4章においてはこれまでに百貨店を研究してきた各論者が百貨店をいかなる小売業態であるかとらえてきたのかについて歴史的に分析を行っている。

さらに第5章においては、戦後の百貨店業界<sup>3</sup>で代表的企業であると考えられる株式会社大丸が、自社のあるべき姿をどのように認識してきたのかということに関して、これも歴史的に分析を行っている。このような分析を通して、小売業態を構成する企業は自らの戦略意思決定によって小売業態としての特徴を変えること

---

<sup>3</sup> もちろん、ここで「百貨店業界」と述べているものについても、事前にいかなるものであるかを規定することはできない。そのため本稿では、百貨店企業として認識される各社の集合という程度の緩やかな規定を行っている。

ができるという仮説を検証している。その結果、百貨店という小売業態を形成する代表的企業である株式会社大丸が、百貨店としての自らのあるべき姿を思いのままに規定することができなかったということが明らかにされている。

最後に、第6章において、本稿の要約を行う。そして本稿で明らかにされた発見物から引き出せる理論的・実践的インプリケーションを議論する。さらには、本稿に残された課題を明確にし、今後の研究の方向付けを行っている。

以上が本稿の構成である。

## 第2章 小売業態を考察する視点<sup>4</sup>

### 1. はじめに

小売業態論では、次節で議論されるように、小売業態を小売商業構造内における競争を分析する際に小売商をいくつかのグループに分類するための分類軸として考え、競争そのもの、特に新規小売業態の生成に関する議論を中心に研究が進められてきた。例えば、既存の小売業態よりも低価格で商品を販売する新規小売業態であるとか、これまでになかったサービスを付与して販売を行う小売業態といったように、新たな小売業態がもつ革新性に着目して小売業態の生成を分析しようとしてきた。そのため、小売業態とは何なのかという問題よりも、新たに小売業態が出現するのはどのようなパターンにおいてかという問題や、新たに出現する小売業態が何を競争力の源泉として持っているのかということの問題としてきた。それらの研究においては、価格とサービスという2軸や、品揃えと販売方式という2軸で小売業態が分類できるものと仮定されてきた。

しかしながら近年の研究では、新たな小売業態が数多く出現した現実を前に、2軸での分類が困難になると今度はより多くの軸で分類しようとする試みが現れるなど、小売業態の分類軸そのものにも注意が払われるようになってきている。この点に関しては、本章第3節で議論している。これらの研究においては、主に小売ミックスという、マーケティング・ミックスを行う主体を小売業者に想定した概念を用いての分類が行われている。例えば、百貨店とは基本的には都心の一等地に壮麗な店舗を出店し、衣食住にまたがった比較的高価格帯の商品を対面販売によって提供する小売業態であるといったように、ある小売業態を小売ミックスという構成概念によって説明しようとする試みが行われている。これに対し、同じく第3節で紹介しているように、石原（1999、2000）の議論では、小売業態という概念を小売業種という概念との関係で、特に売買集中の原理に基づいた小売商の品揃え幅を拡張する技術という観点から議論しようという試みがなされている。

これらの研究においては百貨店、総合量販店、コンビニエンス・

---

<sup>4</sup> 本章は坂田（2002）を一部加筆・修正したものである。

ストア、ディスカウント・ストアといった様々な小売業態が実体として存在し、それらを分類するための軸も明確になっていると考えているように思われる。すなわち、このように小売業態という概念をいかなる定義から議論しようとも、そこに小売業の競争を分析する際に小売商業を分類するための軸であるという意味合いが込められているという点では変わりがない。そこでは、小売業態という分類が先にあり、その分類に基づいて競争が分析されるのだという前提がおかれているように思われる。このように小売業態論で想定されている前提を浮き彫りにしていくことがこの章における目的である。

## 2. 小売業態研究の流れ

この節では、本稿での議論に先だって、小売業態論の既存研究を初期のものから辿っていくことにする。その際、以下の2点を議論する。それは第1に、そもそも何故小売業態が研究対象と考えられるようになったのかという点である。この点を明確にすることによって、その後の小売業態論がどのような影響のもとに理論展開してきたのかが示唆される。第2に、小売業態論では何を中心課題として理論が発展してきたのかという点である。この節での議論によって、既存の小売業態論の流れについて理解を深めたいと思う。

### 2-1. 何故小売業態が研究対象となるのか？

小売業の形態という概念と業態という概念が「ほぼ同義語である（鈴木 1980, p.148）」と想定すれば、わが国における小売業態に関する研究の嚆矢は荒川（1962）にまで遡ることができる。荒川（1962）は「小売商業競争の解明において現代独占資本主義下の各個別小売商業資本の質的多様性をどう組入れてゆくかは今後の重要な課題でなければなるまい（p.152）」と述べており、小売形態とは小売商業における競争を分析するために必要な概念であることを示唆している。ここで述べられていることは、小売商業資本とは多様な形態で存在し、その多様な小売業を分類してからでないと小売業に関する踏み込んだ議論ができないということが意味されてい

る。すなわち、「小売商の価格および非価格面における競争行動に影響をあたえるすべての要因を包含する概念（小西 1971, p.84）」としての小売競争構造を分析する際に、小売競争を一元的にとらえるのではなく、小売企業の形態という分類のもとで分析を行うことによって、小売形態という概念を議論する必要性が見出されるというのである。

では、このように小売形態を基軸とした時に小売商業における競争がどのように分類されるのかというと、大きく 3 つに分類することができる（Palamountain 1955）。第 1 に、百貨店同士、コンビニエンス・ストア同士といった同一形態の小売商相互の競争である水平的競争が挙げられる。この競争形態は主に経済学者によって議論される領域であると考えられており、小売形態に関する議論の際にはあまり深く議論されることなく放置されてきた（小西 1971）。

第 2 に、百貨店対総合量販店や総合量販店対コンビニエンス・ストアといった、異なる形態の小売商相互の競争である異形態間競争が挙げられる。この異形態間競争は小西（1971）によれば次の 3 つの理由により小売商にとって最も深刻な競争形態であると考えられている。それは第 1 に、新たに誕生した小売形態が同じ商品を既存小売形態に比べてより低コストで販売し、より高利益を獲得する可能性があるからである。第 2 に、新たに出現した小売形態が取扱い商品の幅を増やすことによって既存の小売商にとっては主力商品である商品を販売するようになり、既存の小売商のシェアを浸食する可能性があるからである。第 3 に異形態間競争の進展は消費者の購買慣習を変化させる可能性を持っているため、諸販売形態の小売商の長期的シェアに影響することが考えられるからである。事実、異形態間競争に関する研究は小売業態論の中でも中心的課題として数多く議論されてきた。そこで、この問題は特に 2-2. において紹介することにしよう。

そして小売商業における競争を分類した最後の 1 つに、製造業者対小売商、卸売商対小売商といった流通段階の異なる商業企業の間で起こる、流通過程における支配力を争う競争である垂直的競争がある。異なる流通段階間での競争は、わが国における研究の中では、特に製造業者と卸売業者との関係を中心にチャネル論の中で議論されることが多いが（例えば、風呂 1968、石井 1983 など）、異形

態間競争が「異形態間競争と垂直的競争とは、容易に一体となってあらわれる（荒川 1974, p.349）」ことを考えれば、小売形態という概念が垂直的競争において重要なことが認められるだろう。これはどういうことかという、新たに登場した小売形態が大規模化することによって卸機能を自ら担当するという事態や、チェーン化することによって寡占製造業者の対抗力となる事態（佐藤 1974）など、異形態間競争が単に小売段階の枠内に収まりきらず、他の流通段階にまで及ぶということを意味している。

このように、そもそも何故小売業態が研究されるようになったのかということ振り返ってみると、そこに1つの前提が含まれていたことに気がつく。それは、「先に分類ありき」という前提である。すなわち、小売業態という分類が先にあって、その分類に基づいて水平的競争、異形態間競争、垂直的競争という3つの競争が存在し、それらの競争を分析しようという前提である。この前提が疑うことなく抱かれていた背景には、1970年代後半に入るまで、わが国の小売業態が数えるほどしか存在していなかったことも理由にあるだろう。あるいは、当時存在していた小売業態の間に、何らかの明確に分類できる境界線が存在すると考えられていたのかもしれない。

後述するように、理論的には現在、小売業態論ではこのような3つの競争に関する分析をそのまま行うのではなく、新規小売業態の生成・発展に関する分析を行う方向へと向かっている。しかしながら、「先に分類ありき」という小売業態論の理論前提は、これまで問われることなく看過されてきたのではないだろうか。

## 2-2. 小売業態研究における中心課題

上記のごとく、小売業態による分類が事前に存在すると想定し、その研究意義を小売業における競争活動の分析に求めるとした時、その競争に関しては「状態」と「過程」という大きく2つの側面から分析することができる。小売業態研究を行う各論者にとって、このうち前者の競争状態の分析に関しては経済学における分析に委ねるべき領域であり、後者の競争過程に関する分析こそ、小売業態研究の中心課題となるということが共通して認識されていた（白石 1986）。ここで、これまでの議論との関連でいえば、小売業態研究が異形態間の競争過程の分析を中心にして行われるべきなのだと考

えられてきたことが分かるであろう。

これに加え、McNair (1958) が提唱し、McNair and May (1976) へと発展した「小売の輪仮説」に端を発する、欧米を中心とした小売業態の変動に関する研究においても、新しい小売形態の出現、旧形態の衰退・消滅、そして異種形態への転換といった小売形態変動の認識を目的として理論発展してきたといえる。この欧米を中心とした小売形態変動理論は Brown (1987) をはじめとして、既にいくつかの著名なレビュー論文が出されているほどの研究蓄積があるが、その問題意識は驚くほど変わっていない。

すなわち、「小売の輪仮説」の場合は価格とサービスという2つの変数をもとに、新たに参入してきた小売業態が低価格・低サービスに基いて既存の小売業態との競争に打ち勝つというパターンに主眼が置かれていた。これに対し、その後行われた研究のうち代表的なものとしては、品揃え幅の広い業態と狭い業態が交互に優位になるという Hollander (1966) の「アコーディオン仮説」、価格とサービスという2軸において既存小売業態間での競争の結果生じた間隙を新規参入業態が埋めるという Nielsen (1966) による「真空地帯理論」、2つの小売業態間の競争はそれらの業態の折衷型の業態の誕生を導くという Gist (1967) の「弁証法仮説」、McNair の「小売の輪」が1つではなく3つの輪から成り、新たに登場する小売業態は低価格・低サービスだけでなく高価格・高サービスを提供するものもいるという Izraeli (1973) の「3つの輪仮説」などがある。

これらの研究はそれぞれのもつ主眼点は異なるものの、小売形態の変化とは、「新しい小売形態が出現し、これがいままで古い小売形態が果たしてきた機能をより有効に果たすとき、古い小売形態が脱落するかまたはその重要性を失っていくという進化のプロセスなのである (McNair and May 1976, p.128)」という認識のもと、この「進化のプロセス」を解明することに小売業態研究の意義があると考えられてきた点では共通しているといえる。これらの小売形態の変動に関する理論は、特に「小売の輪」という初期の概念において、マーケティングにオリジナルの概念であり、今後も重視し、発展させるべきであるという意見も挙がるほど重要視されている (Sheth et al. 1988)。

しかしながらこれらの研究では、小売業態を研究する意義や目的、小売業態研究において中心となる小売業態の変化という現象につい

ては議論されてきたものの、小売業態とは一体いかなる概念なのか、その定義はどのように定められるのかということは語られてこなかった。そのため、小売業態を語る時に各業態の代表的な企業を1社、あるいは数社挙げて議論を進めることが一般的であり、小売業態そのものを語っているとは言い難い状態にある (Brown 1988a)<sup>5</sup>。あるいは代表的な1社を理念型としてとりあげ、その1社に関する議論を行うことで当該小売業態全体にわたる議論と同じ議論ができたことにするという研究が一般的なように思われる。これに対し、特にわが国を中心とした小売業態に関する研究においては、小売業態とは一体いかなる概念であるのかということの問題とした研究が多くみられる。

先に、小売形態という概念と小売業態という概念がほぼ同義語であるという主張を引用したが、現在では、これらは別個の概念であり、小売業態とは小売形態を規定する一要素であるとの理解が多数を占めている。例えば久保村 (1978) によれば、小売業の形態とは経営形態、企業形態、営業形態の3つに分けることができるといふ<sup>6</sup>。これらのうち、経営形態とは店舗数が単一か複数か、複数の場合には各店舗が本部統制のもとで経営活動を行う程度によって分類される。すなわち、店舗数が1店のみである独立店舗形態、店舗数が複数であるが本部の統制力が比較的弱い支店形態、さらに本部の統制力が比較的強いチェーンストア形態という分類がなされるのが経営形態による分類である。

次に企業形態とは、上記の店舗を所有する小売業者が出資の方法

---

<sup>5</sup> ただし、Brown は小売の輪仮説自体には肯定的な立場をとっている。Brown の小売の輪仮説に対する見解への批判として Savitt (1988b) を、その反論として Brown (1988b, 1990) を参考にされたい。

<sup>6</sup> もちろん、3つ以上に細分化された分類法を提唱することも可能である。例えば、鈴木 (1967) は小売業を規模ではなく質的に分類するための指標として、1. 法律上の形式による分類、2. 店舗数による分類、3. 経営方法による分類、4. 兼業の有無による分類、5. 店舗立地の相違による分類、6. 取扱い品種による分類、7. 資本の性質による分類、8. 上記の7つが複合されて現実化された形態による分類、という8つを挙げている。そのうえで、さらに詳細な要素によって小売形態を区別する必要があると述べているが、現実に存在する小売業の形態とはこれらの分類の組み合わせによって登場しているため、あまりに細分化された分類は逆に議論の煩雑化をもたらすのではないだろうか。鈴木自身も指摘しているとおり、消費者や社会的・経済的諸条件によって小売形態は多様化する傾向にある (鈴木 1978)。そのため、本章後半部分で指摘しているとおり、このような小売形態の分類軸は、革新的小売業態と呼ばれる新規参入小売業態の登場によって際限なく増えていくようにも思われる。

や目的などに応じてどのような形態をとっているのかによって分類される。久保村はこの分類を個人組織、会社組織、共同組合組織、その他という4つで分類しているが、特に会社組織であれば合名会社、合資会社、株式会社、有限会社、相互会社といった分類も可能であろう。

そして最後に営業形態とは、品揃えや消費者との対応方式などから構成され、それによって、単一品目店、スーパーマーケット、百貨店、コンビニエンス・ストア、専門店などに分類されるという。小売店舗がこのように様々な種類の営業形態をもつ主な理由として、「商品の種類によって消費者の購買慣習や愛顧動機が異なる（久保村 1978, p.8）」ことが挙げられるが、小売形態をこのように詳細に見ていくと、小売業態とは「営業や企業の状態をさすのであって、その内容は消費者にとってのさまざまな満足を対象にして工夫をこらし、それを営業のシステムにし、企業のシステムにして、一個の小売店舗化している姿（南 1978, p.67）」とすることができる。このような小売業態のとらえ方では、小売業態とは消費者が実際に接することができる店舗や販売に関する営業形態のことを指しており、小売形態とはこの小売業態に加えて消費者が直接触れることのできない経営形態や企業形態までも包摂した概念であるといえよう（矢作 1981）。

これらの研究では、小売形態と小売業態とは厳然と異なる概念であることを示しており、小売業態とは小売形態の中でも特に営業形態に類似した概念であるとして、品揃えと消費者との対応方式という2軸において議論されている。この定義は実際に、今日の『商業統計表』における業態区分においても用いられており、百貨店であれば衣食住の各々が売上の10%以上70%未満というように幅広い品揃えをしており、売場面積の50%以上において対面販売を行う業態であると定義されている。また総合量販店であれば、品揃えは同様でありながらも対面販売の比率が50%以下であり、専門店であれば衣食住のどれか1つが売上の90%以上を占めているというように、各小売業態の区分はこれら2軸を中心になされている。

しかしながら、このような区別では、例えば百貨店に関する疑問だけでも以下のような疑問が即座に浮かんでくる。第1に、百貨店と総合量販店はそれほど純然たる違いを持っているのか、もっているとすればそれは販売方式の違いだけから説明できるものなのか

という疑問である。仮に百貨店と総合量販店との違いが販売方式だけに求められるものであったならば、例えば中元や歳暮の贈答品に総合量販店で売られている商品を贈るといったことも十分ありうるはずであるが、現実には、贈答品は百貨店で購入されるのが一般的である。あるいは総合量販店で購入された商品が贈られるとしても、当該業態の包装紙を用いて贈られることは稀であろう。それが逆に百貨店であれば、当該百貨店の包装紙で包装されていることにこそ価値が見出される傾向にあるように思われる。あるいは、百貨店の地下食料品売場では、1980年代後半頃より買物カゴが設置され、来店客はそこに商品を入れてレジに並ぶという、所謂セルフサービス方式をとる売場が出始めた。あるいは、1990年代初頭には化粧品販売においてもセルフサービス方式を採用する百貨店が出現している。そもそも百貨店と総合量販店の違いとして対面販売方式とセルフサービス方式という販売形態が挙げられていたにもかかわらず、その両者の境界線が曖昧になっている事象も数多く存在する。それならば、これら2つの業態には販売方式以外にも何らかの相違点があると考えるべきではないだろうか。

第2に、百貨店の中には有楽町西武のように明らかに衣料品の比重が高く、食と住の品揃えが希薄な百貨店もあるが、この場合、有楽町西武は百貨店を名乗りながらも専門店となってしまったと考えるべきなのか、それとも、百貨店と専門店との違いが不明確になっていると考えるべきなのかという疑問がある。あるいは同様の疑問として、例えばヨドバシカメラやヤマダ電機、コジマといった大手家電量販店の成長とともに電化製品を店頭に並べなくなったり、大塚家具やニトリの伸長によって家具を置かなくなった百貨店は、百貨店として不完全な存在とみなすべきなのかという疑問もある。これらの疑問は、百貨店を専門店と区別するための要素が取扱い商品の幅だけではないことを意味しているのではないだろうか。

第3に、都心型百貨店と郊外型百貨店、呉服系百貨店と電鉄系百貨店のように、同じ百貨店という業態であったとしても異なる性質を有していると思われる百貨店があるのは何故なのかという疑問がある。特に都心型百貨店と郊外型百貨店とでは単に立地が異なるというだけでなく、店舗規模や内装の豪華さ、取り揃えられている商品の価格帯など、さまざまな違いがある。しかしながら、これらの違いのうちのいくつかは単なる立地の違いから説明できるものでは

ないと思われるものもある。同じ百貨店という業態でこのような違いが出るのは何故なのか、あるいは、このような違いがあるにもかかわらず同じ百貨店という業態で括られるのは何故なのかという疑問が3番目の疑問である。

このように考えると、形態と業態とは異なる概念であるという久保村（1978）の議論に納得できたとしても、それを品揃えと顧客への対応方法の2軸のみで議論することが適切であるかどうかは熟考する必要があるだろう。実際、近年ではこれら2軸に店舗の有無と取扱い商品の価格を加えた4軸で小売営業形態を議論した研究（兼村 1996）のように、小売業態を分類する軸はより多様であるとの主張がなされている。

このような、小売業態を分類する要素、あるいは分類軸がいくつあるのかということは論者によって非常に恣意的に議論されがちであるが、それらを総称して「小売ミックス」と呼ぶことは、ほとんどの論者で一貫しているといえるであろう。そこで次節では、小売業態を「小売ミックス」によって分類できる概念であるとしているいくつかの研究を紹介し、その問題点を指摘した後、石原による小売業種との関連から小売業態概念を考察する視座について紹介することにしよう。

### 3. 小売業態論の現代的課題

前節では、小売業態論が小売商業における競争過程を分析するために小売商を一元的にとらえるのではなく、「小売業態」という分類のもとで分析を進め、その結果抽出される小売業態の変動のパターンを発見することに力が注がれてきたということを説明した。そして、この小売業態による分類は分析に先だって存在し、それらを分類するための軸も事前に明確であると考えられてきたということを指摘した。

そこで本節では、このようにして定式化されてきた小売業態論に対して、現在研究を行っている論者たちが実際にどのような研究を行っているのかということについて議論する。ここでは、小売業態とは「小売ミックス」によって分類・定義されるのだという前提のもと、個別企業レベルにおける業態開発を理論課題と考えている立

場と、そのような立場に否定的な、小売業態という概念そのものを問題視した立場という2つの立場を紹介したい。

### 3-1. 小売ミックスをベースとした業態開発に関する研究

一般的には、小売業態といわれる概念は小売商の取扱い商品、またはそのサービス、すなわち小売商の流通サービスの水準によって定義されていることが多い(石原 2000)。さらに、この取扱い商品や流通サービス水準は小売ミックスという概念で表されるのが普通であり、その意味では小売業態とは小売ミックスによる小売業の分類と考えられているといえることができる。例えば矢作(1996)が「小売業態は業種、品揃え、店舗規模、立地、販売方法、付帯情報・サービスなどの小売ミックスの戦略で決定(p.178)」されると述べていることなどは、このことを如実に物語っている。あるいは、池尾(1989,1997)が小売業態とは各小売店がもつ小売ミックスを分類する時のパターンであると述べているのも同様である<sup>7</sup>。

この小売ミックスという概念は、Lazer and Kelley(1961)によって初めて体系化された概念であり、彼らはこの概念を商品とサービス、コミュニケーション、流通という3つの構成要素からなる概念だとしている。ここで商品とサービスとは、販売上のサービス、品揃え、クレジット、価格帯、返品、店舗イメージ、配達といった複数の要素を含むものとされている。同様に、コミュニケーションとは販売、広告、ウィンドウ・ディスプレイ、店内のディスプレイ、PR、カタログ、店内のレイアウト、電話販売を、物的流通とは店舗立地、流通センター、倉庫、商品取扱い、包装をその構成要素としている。

この小売ミックスによる小売業態の分類は、単に分類軸が複数個あるというだけでなく、特に新業態の登場に関して小売企業の経営戦略の観点からも説明しようとしているところに意義が認められる。

---

<sup>7</sup> ただし、これら両者の間では、小売業態を分析する時の分析レベルにおいて相違が見られる。すなわち、前者の定義では分析レベルが企業であるのに対して、後者の定義では分析レベルが店舗になっている。このように小売業態とは店舗レベルで判断すべきなのか、それとも企業レベルで判断すべきなのかという問題も十分に結論が出ていないように思われる。なお、この問題に関しては向山(1985)あるいは小川(1993b)が詳しく論じているため、そちらを参考にされたい。

しかしながら、小売ミックスという概念自体に関する考察がほとんど進んでいないこともあり、論者によって小売ミックスが意味するものも異なっているのが現状である。小売ミックスがいかなる要素から成り立っているのかということについても論者によって微妙なズレが残されたままである。図表2-1は、小売業態論の代表的な論者が小売ミックスについて言及する時に、小売ミックスをどのような構成要素から成るものと述べているのかをまとめたものである<sup>8</sup>。

図表2-1 小売業態論者が指摘する小売ミックスを構成する要素

|           | 品揃え | 店舗規模 | 立地 | 販売方式 | サービス | 取扱い商品の<br>価格帯 | 店舗施設 | 店舗の有無 |
|-----------|-----|------|----|------|------|---------------|------|-------|
| 鈴木(1974)※ | ○   | ○    | ○  | ○    | ○    | ○             | ○    |       |
| 兼村(1996)※ | ○   |      |    |      | ○    | ○             |      | ○     |
| 矢作(1996)  | ○   | ○    | ○  | ○    | ○    |               |      |       |
| 池尾(1997)  | ○   |      | ○  | ○    | ○    | ○             |      |       |
| 近藤(1998)  | ○   | ○    | ○  |      | ○    | ○             |      |       |

筆者作成

注：※印は小売ミックスという概念を直接用いていないことを表わす

この図表2-1で示されるように、同じ小売ミックスという概念を用いていても、その意味するところにズレが残されている。しかしながら、小売業態論における近年の代表的な研究をみると、このような小売ミックスの問題点を放棄したまま、議論を進めようとしている感がある。小売業態とは小売ミックスによって定義・分類されるという前提を問うことなく議論を進めた代表的な研究として、坂川(1988)と近藤(1998, 2002)を挙げることができる。

坂川(1998)は、小売業者を主体とした新たな小売業態論を構築すべく、McNairによって提唱された「小売の輪仮説」が、小売業者にとって統制可能な資源が同質的であるとの前提をもっていたことを批判している。坂川によれば、小売の輪仮説はこのように企業間の同質性を前提としていたからこそ、小売業者の競争行動をブラック・ボックスとして扱ってきたという。それに対して坂川は、

<sup>8</sup> ただし、表の中にある「※印」は、各論者が本文中で直接「小売ミックス」という用語を用いていないことを表わしている。しかしながら、文脈から考えて小売ミックスという概念であるとみなしても間違いのないと思われたため、表に挙げることにしている。

企業間の異質性を前提にし、さらに市場の不確実性を仮定することによって市場革新と技術革新という2つの革新のうちどちらか、あるいは両方を実現することによって業態開発ができると主張する。そしてこの市場革新と技術革新が行われるのは企業のマーケティング戦略においてであり、そのマーケティング戦略の総体を小売業態だと考えている。

すなわち、坂川（1998）は小売業態を「複数のマーケティング戦略からなる総体として捉えている。あるいは、業態を複数の属性からなる多属性モデルとしてとらえている（216頁）」とあるように、販売方式や付帯サービス、あるいは価格といった小売ミックスによって規定されるもので考えている。もちろん、ある小売業態を構成する属性は常に一定ではなく、様々な組合せをとるものとしているが、小売業態というものが複数の属性から成り、その業態属性を戦略変数として考えている点は否定できない。

あるいは近藤（1998, 2002）による近年の一連の研究も、同様に小売業態を小売ミックスによって定義・分類されるものであるという前提を置いたまま議論を進めている。近藤（1998）は、革新と競争というカギ概念に注目しながら、小売業態論に小売企業の業態創造と競争のプロセスを組み込んだ理論構築を行おうとしている。このような試みが生じた背景には、既存の小売業態論が個別小売企業レベルのミクロ行動に踏み込んで理解しようとしていないという、坂川（1998）と共通した問題意識がある。そして、ここで提示された2つのカギ概念のうち、「革新」というカギ概念に近藤による小売業態のとらえ方が表れている。

近藤によれば、革新的小売業態を創造するための革新を考える際、その革新とは何かという問題が重要であり、その問題を解き明かすためには「小売商業に変容を引き起こす新業態の革新の要素（近藤1998, 46頁）」を考慮しなくてはならないという。既存の小売業態論では、革新を小売ミックス次元と小売技術・管理次元という2つの次元で考えてきた。そして近藤自身、これら2つの革新の次元を業態フォーマットと呼び、それが業態を定義する際に決定的に重要な役割を果たしていると考え、その理由として「革新の要素をどのように理解するかによって識別される業態が決まる（近藤1998, 46頁）」ことを挙げている。そして、近藤（1998）は業態フォーマットのうち、小売ミックス次元を必要条件、小売技術・管理次元を十

分条件として業態の識別が行われると考えている。

近藤（1998）は小売業態とは不変のものではなく競争プロセスの中で経時的に変化するものであり、その変化を分析するために歴史分析の重要性を指摘しているが、そこで強調されているものは個別企業レベルでの小売ミックスと小売技術・管理がいかに変化したのかを分析するかということの必要性である。その必要性を果たすため、近藤（2002）はビブレの業態開発プロセスをケース・スタディの対象とした歴史分析を行っている。その結果、ビブレという小売業態の開発に際してニチイ（現、マイカル）は対面販売という販売方法における革新を要として、その他に商品調達と商品政策という2つの革新を行い、新規小売業態の開発を行ったという結論を導いている。この分析で重視されていることは、2つの小売業態間での異質性が業態フォーマットによって決定され、その変更が達成されればされるほど、新規小売業態の確立ができるということである。

このように、坂川（1998）や近藤（1998, 2002）が提示してきたような小売企業のマイクロレベルでの競争行動によって小売業態が創造されていくプロセスを小売業態論に包摂するならば、小売企業の意味決定が行われるのは小売ミックスに関してであるといえるし、その意味では、小売業態は小売ミックスによって分類されているとみなしても問題ないだろう。しかしながら、ここでいくつかの疑問を挙げることができる。まず第1に、小売ミックスによる小売業態の分類は、ある一時点において類似している小売ミックスを遂行する小売商同士を括ることによって小売業態を分類しようとしている。しかしながら、先にも述べたように、小売業における競争活動を「状態」と「過程」の2つで考えた場合、競争過程に関する研究こそが小売業態研究の中心課題であったはずである。そうであるならば、ある一時点における小売ミックスによって小売業態という分類を行うのは妥当であるのかということは熟考の余地があるだろう。この問題は、本稿第4章および第5章において歴史的に検証が行われる。

小売ミックスによる小売業態規定に対する疑問として、第2に、小売業態を小売ミックスで区分する論理的な根拠は、既存研究においてこれまでに一度も挙げられていないが、その根拠がどこに求められるのかという疑問である。小売ミックスとはマーケティング・ミックスを行う主体を小売企業に想定した概念であるといえるのだ

が（矢作 1996）、製造企業の場合であれば類似したマーケティング・ミックスを用いている企業ごとに分類するために戦略グループという概念を用いており、小売企業の場合だけ「業態」という新しい概念を用いる理由がどこにあるのかということが議論される必要がある。すなわち、小売企業を小売ミックスで分類するのであれば、小売業態という概念を用いなくとも、小売企業の戦略グループと表現してもよいのではないかという疑問が、ここで挙げる第2の疑問である。

第3の疑問として、一般的に小売業の業態概念は業種概念との対比のもと議論されてきており、業種概念とは小売商が何を取り扱うかという側面からの分類であるのに対して、業態概念はそれをいかに取り扱うかという側面からの分類であるとされているが、このような議論からは業態と業種という2つの概念の区別が明確になっているとは言い難いのではないかという疑問である（石原 2000）。石原によって提示されたこの3つ目の疑問については、業種と業態との関係を中心に、次に紹介することにしよう。

### 3-2. 業種と業態——石原理論から——

石原（1999）によれば、一般的には業種とは小売商が何を取り扱うのかという側面からの小売商の分類（**kind of business**）であるのに対して、業態とはそれをいかに取り扱うのかという側面からの分類（**type of operation**）とされてきたという。このことは業態概念が小売ミックスによって説明されてきたという前述の議論からも裏付けられている。しかしながら、石原はこの点について、「いかに取り扱うのか」という問題と「何を取り扱うのか」という問題は密接に絡み合っているため、この区別では業態という概念を業種という概念から明確に区別したことになるのではないかと問題提起している。さらに、業態が「いかに」による小売商の分類であったとしても、それを「何を」との関連だけで理解できるのかという疑問を持ち、これらの問題を解く手がかりを商品の取扱い技術や小売業の経営技術に求めている。

この取扱い技術・経営技術は流通の外の世界から生じた技術が流通の世界に持ち込まれることも多いが、個々の新技術だけではなくそれらがいくつかが関連しあい、それらによって革新的経営者が新し

い小売業経営を構想したとき、新しいコンセプトのもとに、新しい技術に支えられた小売業が誕生するという。例えばコンビニエンス・ストアや食品スーパーがその代表例とされるが<sup>9</sup>、この新しいコンセプトと技術の総体こそが小売業態といえるのである。もちろん、このような新しいコンセプトと技術によって拡張された品揃えは消費者の関連購買商品に沿った形で行われるのであるが、業態とは業種との関連でいえば、革新的商品取扱い技術によって既存の業種の枠を超えた品揃えを行う小売業であることがいえるであろう<sup>10</sup>。

以上が石原による小売業態のとらえ方であるが、石原による業態に関する議論を本稿の問題意識から要約すると以下の4つがポイントとなるであろう。第1に、小売業態論において小売業態という概念を問う必要があるということが主張されている。これは前節の小売ミックスによる業態分類に関する議論とは異なり、何によって小売業態が分類されるのかということや、小売業態という概念をいかに定義すべきかということを経営論ではなくてはならないということの意味している。第2に、業態とは業種という概念との関連でいえば、業種という小売商の分類を超えた品揃えを行うための小売経営技術の革新が全く新しいコンセプトのもとにまとめられた時に誕生するということである。第3に、業態とは歴史的に定着していくことによって業種となる可能性をもっているということがいえる。すなわち業態と業種との差とは社会的に商品の分類コードとして受容されている程度でしかないのだというのである<sup>11</sup>。そして第4に、業態とは歴史的に見れば異なる品揃えを行っている小売商の差でしかなく、決して実体として確たるものがあるわけではないということがいえるかもしれない。なぜならば、小売ミックスによる業態分類で

---

<sup>9</sup> これらの小売業態がいかなる「技術」に基づくものであるのかということに関しては、コンビニエンス・ストアについては矢作（1994）、食品スーパーについては石原（1998）を参照されたい。

<sup>10</sup> 業態をこのように考えた場合、業態という新たな概念を用いることなく業種の拡張といった表現をすればよいのではないかとも思われる。しかしながら、業種とは商業者や消費者、広くは社会全般にまで広まったコードであり、単に革新的技術によって業種を変化させることはできないといえる。そこには、消費者をはじめとした社会的受容が求められるのである。その意味では業種とは非常に保守的なものであり、そのため、業態という新たな概念が求められたのかもしれない。

<sup>11</sup> 業態のこのようなとらえ方は、一般的な小売ミックスによる業態のとらえ方とは異なり、商品の品揃えから考察しようとしているという意味で、上原（1999）による「品揃えパターンから識別され得る小売店舗のタイプ（p.166）」を業態とみなす考え方にも通じるものがあるだろう。

あれば新たに誕生する以外に業態が誕生することはないといえるが、商品取扱い技術による業態の分類であれば、今存在する複数の業態で取り扱われているような商品を一箇所で扱うことができるような技術が現れたならば、その複数の業態は1つの業態に包摂されてしまうといったことが起こりうるからである。

石原の議論は小売商に特有の業種という概念との関連の中で業態を論じ、小売業態という概念そのものを議論の対象としているという点では特筆すべき議論であり、先に提示した小売ミックスによる小売業態規定に対する3つの疑問を全て解消しているかに思えるが、そこにもいくつかの疑問が残るように思われる。第1に、業種の壁を超えない業態として紳士服チェーンやトイザら스에代表されるカテゴリキラーが挙げられる(小川 1998; 矢作 1997)。石原自身これらの業態を「伝統的な業種分類の中での新業態とみることができる(石原 2000, p.210)」と述べているが、これらの業態が業種の壁を超えていないにもかかわらず業態と呼ばれるのはなぜなのかという疑問が残っている。第2に、石原の観点からは、百貨店と総合量販店が異なる業態とは考えられていないようであるが、ギフトの購入先という一例を考えてみても、実際には少なくとも消費者にとってこれら2つは異なる業態であるとみなされているように思われる。そこで、小売業態という分類を行う主体によってその区別が恣意的になるのではないかという疑問も提示されるのではないだろうか。第3に、小売業態とは歴史的に見れば小売商の差でしかないのであるという石原による示唆は、業態という分類が歴史的に変容する可能性を秘めているということをも示唆しているように思われる。しかしながら、先に小売ミックスによる業態の分類でも述べたように、歴史的に変容する可能性を持った業態という分類で小売商業構造における競争過程の分析を行う困難をいかに解消するのかという疑問が残される。

石原(2000)は「商品そのものに関する知識や情報、その物理的取扱いに必要な特別の技能や施設など(p.118)」を包括した概念である「商品取扱い技術」に着目することによってこの3つ目の疑問をクリアしているように思われる。すなわち、石原はこの商品取扱い技術の同質性と異質性の度合いによって業種や業態の分類を行うとともに、この異質性と同質性が決して固定的なものでないと考えていることによって、競争の状態ではなく過程の分析を志向している

ように思われる。しかしながら、何をもって小売業態を分類できるのかという要素あるいは分類軸を事前に想定しているという点でいえば、小売ミックスによる分類と同じスタンスをとっているということがいえるのではないだろうか。すなわち、小売ミックスにせよ商品取扱い技術にせよ、それによって小売業態が分類できると事前に想定することができるのかというのが、本稿で問題視したい部分である。節を改めて考えていくことにしよう。

#### 4. 小結

この章では、既存の小売業態論の文献展望を行うことによって、以下の3点に関する整理を行った。それは第1に、既存の小売業態論が何故小売業態という概念を研究テーマとしてきたのかを明らかにするという点である。この答えは、小売業を一元的にとらえるのではなく小売業態という概念によって分類することによって、小売業に関係する水平的競争、異形態間競争、垂直的競争という3つの競争形態を区別し、そのそれぞれにおいて詳細な分析を行おうとしたことに意義があった。また、そこで想定されている前提は、「先に分類ありき」と表現できるように、小売業態による分類を事前に行うことが可能であり、その分類軸も明確になっているというものであった。

第2に、小売業態論がどのような課題を中心に据えてきたのかを明確にするという点である。この答えは、業態間競争の分析が理論課題として最も重視されてきたというものである。中でも、競争状態ではなく競争過程こそが分析されるべきテーマであるとされている。

そして最後に、既存の小売業態論が現在、どのような理論課題のもと議論を進めているのかという点である。これは2つに分けることができる。その一方は、小売業態とは小売ミックスによって規定されるという前提のもと、新規小売業態の開発・発展に着目した坂川(1999)や近藤(1999,2000)に代表される研究である。このような研究では、個々の小売業者を主体としたミクロな企業行動とマクロな小売業態変動との理論的な接合を説明することに傾注している。他方は、石原による小売業態という概念そのものを考察しよう

という視点であり、小売業態という概念自体を分析・説明することに理論課題が求められている。その結果、小売業態とは小売業種との関連でいえば、商品取扱い技術による小売業の分類であるという結論が導かれている。

上記の如く、既存の小売業態論では小売ミックスや商品取扱い技術といった要素こそが小売業態を規定すると考えてきた。すなわち、小売業態を分類するための軸、あるいは小売業態を成立させるための要素を「(小売)業態規定要素」と呼んだならば、小売業は小売業態によって分類可能であり、その分類は小売ミックスや商品取扱い技術といった業態規定要素によって可能であるという前提が置かれていたといえることができる。

先にも触れたように、これまでの小売業態論では小売業態とは何らかの業態規定要素によって規定されるという前提を置いてきたが、実際にそれがいかなる業態規定要素であるのかを問題視する作業は石原(1999)が登場するまで起こらなかった。また、その石原による議論にしても、業態規定要素が一つに定まったものであるという点では、これまでの小売業態論と同じスタンスをとっているといえる<sup>12</sup>。

そこで本稿では、小売業態とは小売ミックスにせよ商品取扱い技術にせよ何らかの特定の業態規定要素によって規定されるものであるのか否かを歴史的に検証するという作業を行っている。具体的には、百貨店を分析対象としながら、百貨店という小売業態がいかなる小売業態であるにとらえられてきたのかを歴史的に分析する。そのため、続く第3章では、実際に本稿で用いられる歴史分析の特徴を、マーケティング論や商業論、流通論といった本稿と関連の深い領域における歴史分析の特徴との比較の中から浮き彫りにしていくことにする。そして第4章において、百貨店という小売業態が過去100年間でどのようにとらえられてきたのかを、各時代の代表的な研究者たちの視点から考察している。さらに第5章においては、百貨店という小売業態が当該小売業態を構成する一企業である株式会社大丸にとってどのように認識されてきたのかという問題を取り扱

---

<sup>12</sup> ただし、石原の議論はあくまで業種との関連の中での小売業態のとらえ方であり、非常に相対的なたらえ方をしているように思われる。すなわち、小売業態を規定するものが商品取扱い技術であるといったものの、それが唯一不変のものであると考えるのか否かは、石原の議論では明示されていない。

う。すなわち、大丸が戦略的ポジショニングによって百貨店としての自らの特徴を決定していったのか、それとも、自らの意思決定とは別のところで百貨店としての自らの特徴化がなされていったのかという問題を考察している。

### 第3章 歴史研究の方法論的視座

#### 1. はじめに

この章では、本稿の以下の章を通して用いられる方法論と、それぞれの章で用いられる資(史)料に関する若干の説明を行っている。

本稿では、前章でも述べたように、百貨店という小売業態がいかなる小売業態であるにとらえられてきたのかということに関する歴史分析を行っている。そのため、本稿での考察とかわりのあるマーケティングや商業、流通といった学問分野において行われてきた歴史分析がどのような特徴を有しているのかを明らかにし、本稿の分析手法の特徴を説明する必要がある。そこで、2-1.において、マーケティングや商業、流通といった本稿と関連のある各研究分野における既存の歴史研究を概観したうえで簡潔な類型化を行い、2-2.において、本稿での分析手法の特徴を説明している。既存研究の類型化によって、マーケティングや商業、流通といった領域における歴史研究は実態史研究、学説史研究、方法論研究の3つに分類可能であるということが理解される。そのうえで、本稿が行おうとしている実態史研究を「仮説検証型実態史研究」と「史実記述型実態史研究」の2つに分け、本稿で行われる作業が前者に含まれるということを説明している。さらに、本稿が検証しようとしている仮説や対象とする資(史)料の性質から考えて、既存の実態史研究との相違点について論じている。このように既存研究を類型化したうえで、本稿で用いられる視座を特徴化させることが、次節全体を通した目的となっている。

また、後述するように、歴史的に物事を眺めるという作業においては、資(史)料が信頼に足るものであるかどうかということが厳密に問われなければならない。そのため、3-1.において第4章で用いられる資(史)料に関して、3-2.において第5章で用いられる資(史)料に関して、それぞれ説明している。こうすることによって、本稿で用いられる資(史)料が資(史)料として妥当であることを説明することが、第3節全体を通した目的となっている。

#### 2. 歴史の問い方

マーケティング論において歴史的に行われた研究をマーケティング史研究と呼んだならば、Savitt (1980) によればそのような研究は大きく2つに分けることができるという<sup>13</sup>。それは第1に、マーケティングの実態に関する歴史研究である。この領域に含められる研究は、これまでにどのようなマーケティング（活動）が行われてきたのかを、企業や業界、あるいは国ごとに歴史的に考察した研究と考えられる<sup>14</sup>。次に、Bartels (1962) を先駆者とした、マーケティング論の歴史を辿る学説史が含められる。この学説史研究は、第1の実態史研究が実際に行われたマーケティングの実態を歴史的に辿った研究であるのに対して、理論の変遷を辿った歴史研究であるということができるだろう。

Savitt (1980) による分類を踏襲したかたちでマーケティング史研究の類型化を行おうとした研究として、Jones and Monieson (1990) を挙げるができる。彼らは膨大な既存研究のレビューを行うことによって、既存のマーケティング史研究が Savitt (1980) による二分類だけでなく、Savitt (1980) 自身も含むような方法論研究があるという。この方法論研究というのは、前2者に比べると、それら2者を行うためのメタレベルでの歴史研究であるということができるかもしれない。

商業、流通に関する歴史研究をそれぞれ商業史研究、流通史研究と呼んだならば、このマーケティング史研究における三分類は、これらの歴史研究においても概ね活用できそうである。そこで、マーケティングだけでなく商業・流通に関する研究においてもこれら3つの領域が存在すると考え、それら3つの領域を「実態史研究」「学説史研究」「歴史方法論研究」と呼ぶことにしよう。そのうえで、2-1. においてはマーケティング史、商業史、流通史の各研究における実態史研究について論じ、2-2. において本稿がいかなる歴史的観点をもっているのかについて論じている。

---

<sup>13</sup> なお、小原 (2000) もこれと同様の分類を行っている。

<sup>14</sup> 経営史学では個別企業、企業者、経営者などを対象に歴史分析を行うことを理論課題としている。そのため、マーケティング史、商業史、流通史といった領域と研究対象が多々重なる。あるいは、それら3つの領域が経営史学の下位領域であるというとらえ方さえできるかもしれない。本稿ではこれらの学問領域の重複、階層関係などについては深く議論しないため、経営史学の課題と方法に関しては中川 (1985)、森本 (1987)、大河内 (2001)

## 2-1. 実態史研究の2つのタイプ

そもそも、マーケティングにせよ商業、流通にせよ、歴史的な研究が著しく不足している感は否めない<sup>15</sup>。このことは歴史方法論研究において顕著であり、特に商業史や流通史の分野において、歴史分析の方法論を説いた文献は皆無と行って良い程である。そのため、本稿が対象としている実態史研究においても、十分な方法論的吟味を抜きにして研究が行われてきたと考えることもできる。そこで本節では、実態史研究の類型化を行うことによって、次章および次々章において行われる歴史研究の位置付けを明確にするための手がかりを掴もうとしている。

マーケティング史研究における数少ない歴史方法論に関する研究としてどのようなものがあるのかというと、Jones and Monieson (1990) も指摘しているとおり、その代表的なものとして Savitt (1980) を挙げることができよう。Savitt (1980) は市場や競合他社がいかに動くのかに関する現行の理論よりもむしろ、マーケティング活動の歴史研究の方が、それらの行動を理解するのに有益であると考えている。すなわち、マーケティング活動を行うにあたり、過去を知ることが将来予測に役立つというのである (Savitt 1987)。

---

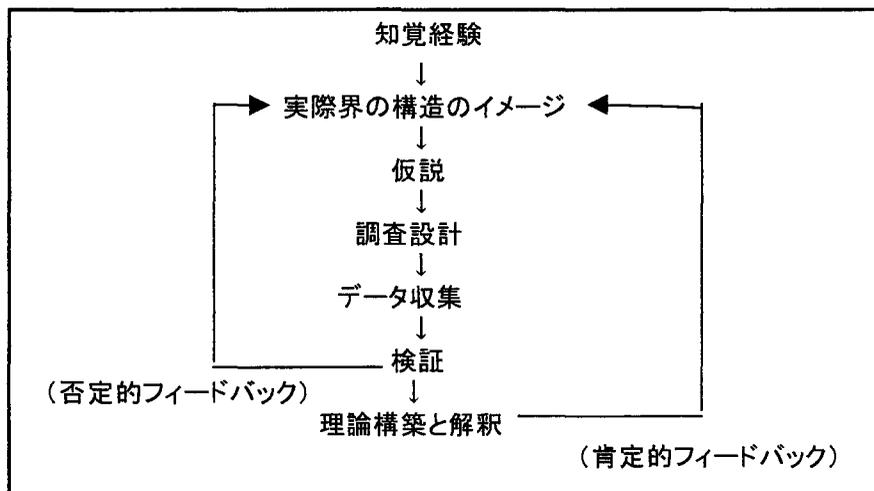
などを参考にされたい。

<sup>15</sup> Grether (1976) は *Journal of Marketing* 誌において掲載された論文を12のカテゴリーに分類したところ、歴史研究が研究者の関心度が最も低い領域であると位置付けている。また、Shaw (1992) によれば、小売業の歴史を取り扱った研究では長年、(1)小売業が無視されているテーマである、(2)小売業の歴史に関する研究が非常に断片的なものに限定されている、という2つの主張がなされているという。さらに Fullerton (1987) においては、アメリカにおけるマーケティング研究がいかに歴史分析に無関心であり、そのことがいかに理論的な貧困をもたらしているのかについて論じている。わが国においても、小原 (1987, 1992) や近藤 (1991) などがマーケティングの歴史研究の不充分さを、光澤 (1991) が中でも学説史研究の不充分さを指摘している。

この歴史研究への関心の少なさの要因として、Firat (1985, 1988) や Firat and Dholakia (1998) などはマーケティング論においてマーケティングの実践志向というイデオロギーの問題を論じ、Savitt (1989) は特に小売業において歴史研究を行う際のデータ収集の困難性について論じている。さらに Kumcu (1987) は、(1)歴史分析が明確に定義されておらず、その変数も十分指摘されていない、(2)マーケティングにおいて支配的な調査手法との比較・対照が十分に行われていない、(3)歴史重視主義者の観点が強調されていない、(4)歴史的観点をもったフレームワークが開発・応用されていない、という4つの理由を挙げている。

彼によれば、歴史を記述していくためには、ある活動と特定の変化との間にある因果関係を分析・説明する必要があるという。そして「優れた歴史分析には、マーケティング活動と経済的・地理的要因との間の非常に緻密な関係を調査・分析する必要がある (Savitt 1980, p.53)」と考え、図表3-1に示されるマーケティング史研究の方法的ダイアグラムを提示している。この図表3-1を見ても分かるとおり、Savitt が考える実態史研究とは、仮説検証型の歴史研究であるということが出来る<sup>16</sup>。

図表3-1 実態史研究の分析の流れ



Savitt (1980) , p.55 より引用

具体的には、歴史研究には記述 (description)、分析 (analysis)、合成 (synthesis) という3つの要素が混ぜ合わされている (Savitt 1988a)。記述とは、何故それが生じたのかということの説明しようとしたり、異なる環境下で生じた出来事と比較したりすることを抜きに、出来事の年表を提示するような純粋に叙述的な行為を意味している。分析とは出来事の原因を探索したり、「何故」という疑

<sup>16</sup> Savitt による同様の主張として、小売業に関する国際比較における歴史分析の有用性について論じられた Savitt (1982) および、小売の輪仮説に基づいた仮説構築とその歴史的検証を行った Savitt (1984)、あるいは、経済発展に対してマーケティングが果たす役割に関する歴史分析を中心に歴史分析の方法論について論じた Savitt (1988a) を参考にされたい。また、彼に近い立場をとった方法論研究として Kumcu (1987) を併せて参考にされたい。さらに、歴史研究における因果関係への着目とマーケティング実践におけるそれとの異同について触れたものとして、Nevett (1991) がある。

間に答えようとする、説明にウェイトが置かれた行為である。ここで説明される対象は、単に過去の出来事というだけでなく、過去に生じた変化であることが重要である。そして、合成とは出来事の記述や変化の説明よりもむしろ、結果の比較・一般化に焦点が当てられた行為である。Savitt は特にこれらのうち合成にこそ、歴史研究の成果が表れると考えている。

マーケティング史研究の方法論研究を提示した論者として、Savitt とは異なる立場をとっている論者として、これも Jones and Monieson (1990) が挙げているとおり、Firat (1987) を挙げるができる。Firat (1987) は、「理解するためには解釈することが必要である (p.437)」というスタンスのもと、歴史研究における解釈の必要性を説いている。歴史における解釈の必要性という問題に関しては、歴史学の立場からも説かれており、そもそも歴史というものは、現時点に存在する歴史家が歴史としてとりあげるに値するとみなす過去の事象に他ならないという主張が行われている (Carr 1961)。Carr は、シーザーがルビコンという河を渡ったことが歴史上の事実とされているが、それは歴史家が勝手に決定したことであり、シーザー以前にもシーザー以後にもルビコン河を渡った人間は何百万人も存在するという例を挙げている。これは、過去に起こった事実が客観的なものであろうとも、それを歴史として認識するかどうかは主観的なものだということを意味しており、歴史家が語る歴史そのものが研究者の解釈を通じたものであるということを表わしている<sup>17</sup>。

先に、商業史や流通史に属する既存研究において、方法論研究が十分に行われてこなかったと述べたが、そのことで優れた実態史研究が排出されなかったというわけではない。わが国で行われた実態史研究だけをとりあげても、例えば藤田他 (1978) や石原 (1989)、尾崎・神保編著 (2000)、マーケティング史研究会編 (2001) など、商業史や流通史に関する優れた研究業績は数多く存在する。特に石

---

<sup>17</sup> マーケティング史において、このような問題に言及した方法論研究として、例えば Nevett (1991) がある。Nevett (1991) はマーケティングに関連した歴史研究において過去の事実を取り扱おうとすれば、客観的に存在する事実だけでなく、主観的な解釈も対象とする必要があると述べている。また、歴史研究は証拠の収集および解釈の両方において本質的に選択的なものになるという同様の主張を行った歴史研究として、近年では Howe et al. (2002) が挙げられる。なお、マーケティング論において解釈の問題を取り扱った業績

原（1989）などは、Savitt（1980）がいう仮説検証型の歴史研究を行っており、本文中で方法論に十分触れてはいないものの、それによって歴史研究の卓越性が損なわれるというわけではない。

しかしながら、これらの優れた研究業績が必ずしも石原（1989）のように Savitt（1980）がいう仮説検証型歴史研究や Firat（1987）がいう解釈的歴史研究という問題を意識していたかという点、そういうわけではない。尾崎・神保編著（2000）やマーケティング史研究会編（2001）に所収されている諸論文などは、どちらのスタンスに立つということもなく、特定のテーマに沿った形で史実を丹念に辿った歴史研究であるといえる。そこで、前もって仮説を立て、それを検証する形の実態史研究を「仮説検証型実態史研究」と、前もって仮説をもたないままに史実を忠実に記述していく形の実態史研究を「史実記述型実態史研究」と名付けることにしよう<sup>18</sup>。これら2つの研究は Yin（1994）によるリサーチ戦略から、それぞれの異同を以下のように指摘することができる。すなわち、両者に共通する特徴として、過去の事象を取り扱っているという点と、調査者が制御できない事象を取り扱っているという2点を挙げるができる<sup>19</sup>。この共通点に対し、仮説検証型実態史研究においては「何故」という問いに応えようとしているのに対して、史実記述型実態史研究では「どのように」という問題に応えようとしているという相違点も挙げるができる。

先にも触れたように、仮説検証型実態史研究の代表的なものとして、石原（1989）を挙げるができる。石原（1989）は公設小売市場を中心とした小売市場の動態について、戦前期に限定して都市間比較の観点から歴史的的分析を行っている。そこで検証が試みら

---

としては、石井（1992, 1993）などを参照されたい。

<sup>18</sup> 本稿で「史実記述型実態史研究」と名づけたものの中には、Firat（1987）がいう解釈的歴史研究も含まれているかもしれない。それは事前に仮説をたて、それを実証するかたちで歴史を辿るというスタンスをとっておらず、あくまで過去の現象をそのものとして取り扱おうとしているからである。しかしながら、特にわが国におけるマーケティング史、商業史、流通史の各研究領域においては、解釈という問題が十分に語られてこなかった。そこで、本稿では仮説検証型実態史研究と解釈的実態史研究という2つではなく、後者を史実記述型実態史研究としている。

<sup>19</sup> Savitt（1988a）が経済発展に対してマーケティングが果たす役割を分析する際に歴史分析を用いる方法論的妥当性を主張したのも、これら2点によってである。すなわち、経済発展が歴史的プロセスであるという理由と、マーケティング活動は実験室での実験のように制御ができないという2つの理由をもって、歴史分析を用いることの妥当性を主張している。

れた命題は次のとおりである。そもそも流通機構の整備とは都市化の流れから求められるものであったが、大阪市と関東の多くの都市とでは同じ公設小売市場といっても質的な相違があり、それが公設小売市場の市民生活への定着の有り方を規定しているというものである。この「質的な相違」とは、大阪市の場合、公設小売市場を全市民の、日常生活全般にわたって対応するための施設として展開していったのに対し、東京をはじめとした関東の多くの都市では、米騒動の後追い対策的な性格から抜け出すことができなかつたという相違である。すなわち石原（1989）は、公設小売市場の質的な相違がその定着度を規定するという関係を、歴史的に検証しようとしたということができるであろう。

このような仮説検証型実態史研究は、実態史研究における2つの領域の中では相対的に研究蓄積が乏しく、今後も研究が重ねられていくべき領域であるということができるであろう。これに対し、史実既述型実態史研究は、その分析対象となる主体、現象、時代、期間を問わなければ、わが国だけでも比較的多くの研究が行われてきたように思われる。主体としては企業、産業、業態、チャネルごとなど、さまざまな研究対象を中心に据えた研究が行われてきた。また、現象としては、企業の戦略実行、法政策の変遷、企業や業態の誕生・成長・衰退、あるいはそのプロセス、複数の主体間での比較検討など、例を挙げれば枚挙に暇がない。さらに時代についても、その問題設定によって江戸期のものから非常に現代的なものまで幅広く分析が重ねられてきている。また、分析期間の設定についても、数ヶ月程度のものから100年にもわたるものまで、様々な研究を列挙することができる。

しかしながら、小原（1992）がアメリカのマーケティング史学会が1983年から1991年に出版した研究報告論文を分析することによって、「歴史的にとらえればそれでよいとする安易な姿勢がありすぎている（118頁）」という認識を抱いているように、単に歴史的な事象を取り扱ったからといって、歴史研究が蓄積されていったとみなすわけにはいかないようである。Kumcu（1987）も述べているように、既存の歴史研究は過去の事象を取り扱っているという点に強調点をおいたものと、連続的な変化・発展を強調したものに分けることができ、これら両方を含めたものが歴史研究として重視されなければいけないと考えることもできるからである。このよ

うに考えれば、ある過去の時点において生じた変化を対象に、何故その変化が生じたのかということを取り扱うことにこそ歴史研究の意義が認められそうである<sup>20</sup>。

## 2-2. 本稿が想定している方法論

本稿の次章以降では、第2章でも述べたように、百貨店という小売業態がいかなる小売業態であるにとらえられてきたのかを歴史的に分析するという作業を行っている。そこでは、既存の小売業態論が想定している業態規定要素が小売業態を規定するという前提を歴史的に検証するという目的がおかれている。そこで、ここでは実態史研究の2つのタイプを念頭に置きながら、本稿の以下で行われる作業が方法論的にはどのような特徴を有しているのかを確認していきたいと考えている。

第4章においては、百貨店が過去100年間にどのようにとらえられてきたのかという問題を取り扱っている。そこでは、百貨店がいかなる小売業態であるのかは小売ミックスによって規定されるという仮説を検証することが目的とされている。ここでいう百貨店とは、事前に小売ミックスや取扱い商品などによって規定するという前提を一旦外して分析するために、百貨店を研究・調査の対象としている学者・研究者が「百貨店である」と想定してきた小売業態を祖上に上している。そのため、百貨店研究家が「百貨店である」と認識したものを「百貨店観」と呼んだならば、本稿第4章で行われる作業を厳密に言えば、百貨店に関する歴史分析というよりもむしろ、百貨店観に関する歴史分析というべきかもしれない。

続く第5章においては、小売業態を構成する企業は自らの戦略意思決定によって小売業態としての特徴を変えることができるという仮説を検証している。具体的には、戦後百貨店業界においてリーディング・カンパニーであったとみなされる株式会社大丸が百貨店としてのその性質を変えたのは、自らの戦略意思決定であったか否かを詳細な史料をもとに分析している。通常考えられているとおり、小売ミックスを中心とした企業戦略として小売業態を定めていくと

---

<sup>20</sup> 同様の意見は、Savittによる諸論文やFullerton(1987)をはじめ、歴史研究を志向する多くの方法論研究において主張されている。

いう発想では、企業が自らの戦略的意思決定によって小売業態としての自らのあるべき姿を規定できると考えられている。そこでこの仮説を通して小売業態を構成する企業が自らの特質を自らで規定できるのかが分析されている。この分析を行うために、第5章では、株式会社大丸が自社をいかなる小売業と考えてきたのか、また、それがどのような状況で変化していったのかということ、同社の社内報を中心に考察している。

Yin (1994) に沿ってこれら第4章と第5章の両方に共通している点を列挙すれば、以下の4点が挙げられる。第1に、過去の事象を取り扱っているという点である。第2に、それらの事象は分析に際して筆者が制御できない事象であるという点である。これら2点は、実態史研究の2つのタイプにも共通する点であるということが出来る。そして第3に、事前に仮説を立て、それを検証する形で分析を行っているという点である。以上3点より、過去の制御できない事象を事前に立てた仮説を検証する形で取り扱おうとしているという点で、本稿の以下の作業は「仮説検証型実態史研究」に分類されるということが出来る。

第4に、以下の章で行われる試みは、現実に関起ったことや客観的に眺められることだけを考察しているのではなく、ヒトの観念や思い、考えなども含めた歴史的考察を行っているということである。周知のとおり、歴史学においては「近代歴史学の父」と称される von Ranke 以降、史料の重要性が主張されている<sup>21</sup>。当然のことながら、本稿においても歴史分析を行う際に史料による裏付けをうるという姿勢は守られている<sup>22</sup>。しかしながら本稿の場合、史料の中で記されている内容が客観的事実だけではなく、思考・観念の表現、主張、陳述、議論といったコミュニケーションの記述も含まれているという点において、歴史的的分析というよりもむしろ内容分析に近い手法を用いているといえるかもしれない<sup>23</sup>。

---

<sup>21</sup> マーケティング史において歴史学の特徴にまで言及した文献として、例えば Nevett (1991) がある。しかしながら、マーケティング史の方法論研究において歴史学を参照している研究は意外なほど少ない。

<sup>22</sup> ただし、この場合の史料とは、von Ranke においては文書史料をさしているのに対して、アナル学派以降の歴史学においては図象や統計なども含めた非文書史料も史料として考えられるようになったという違いがある。本稿においては、「資(史)料」の範囲がどこまでかという問題については特に触れておらず、文書資(史)料を中心とした分析を行っている。

<sup>23</sup> あるいは、知識社会学にも近いと考えられるかもしれない。知識社会学で

内容分析とは、Krippendorff (1980) によれば「データをもとにそこから (それが組込まれた) 文脈に関して再現可能で (replicable) かつ妥当な (valid) 推論を行うための一つの調査技法である (21 頁)」と定義されている。この分析手法はメッセージのシンボリックな意味を探るための手段であるという点に特徴があるとされており、史料を分析することによって「当事者の状況認識や当時の社会的文脈をある程度客観的に振り返ることができる (宮崎 2001, 115)」とされている。そのなかでも、内容分析は他の分析手法に比べて以下の4つの特徴をもっており、それらの特徴から分析手法としての優れたものであると考えられている (Krippendorff 1980)。内容分析がもつ特徴として第1に、調査対象者に気づかれにくいという特徴をもっている。この特徴は、分析対象を深く分析すればするほど結果が誤ったものになってしまうという、他の分析手法で生じやすいリスクを避けることができるという点で、重要な特徴である。第2に、内容分析はデータが分析可能な状態に構造化されていなくとも、分析が可能であるという点に特徴がある。この特徴があることによって、研究者が「情報が既に算出されてしまっただけで後になって素材に関心を示すこと (Krippendorff 1980, p.37)」を許容している。第3に、内容分析はシンボリックな形態を処理することに優れているという特徴がある。これは実験的状況下での分析などとは異なり、内容分析は被調査対象が置かれた文脈に即応していることから得られる特徴である。そして第4に、内容分析では大量のデータの処理が可能であるという特徴がある。これら4つの特徴および本稿が用いる資(史)料の性質から考えても、内容分析は非常に有意義な方法論であるといえる<sup>24</sup>。

---

は、さまざまな思考および知識内容が存在に制約を受けるという立場のもと、議論が進められている (Mannheim 1925, 1926)。これはどういうことかという、ある論者の主張・陳述・議論が、その論者の立場に制約された視座から語られるものだという前提のもと、議論が進められることを意味している。田中 (1973) は、知識社会学のこのような特徴を踏まえ、知識社会学を「知識の諸形態をそれ自体においてではなく、それを生じた当該社会との関連において考察し、その知識の形成、保存、普及が社会的に規定される様相や知識の担い手の類型学を研究する (369 頁)」と規定している。しかしながら知識社会学は、分析手法というよりもむしろ分析枠組みであり、単純に本稿の分析に応用できるというものではない。

<sup>24</sup> もちろん、歴史学が全くシンボリックな対象を扱っていないというわけではない。事実、内容分析がそのまま歴史学に援用されたケースも存在してい

内容分析は古くから、分析対象となるデータを定量的に扱った分析に限定されるのか、それとも定性的に扱った分析も含まれるのかということで議論されている。例えば見田（1979）は、以下の2点に注意を払うことによって、質的なデータ分析にも意義があることを主張している。それは第1に、質的なデータを量的データの単なる代用として用いるのではなく、独自の強みをいかすということである。第2に、質的データに固有の限界を十分意識することである。これら2点は本稿でも十分意識された上で分析が行われている。そのうえで、Krippendorff（1980）が述べる「再現可能性」と「妥当性」を得るために、分析過程で得られた結論の根拠となるべき資料（史）料を極力引用していくことにする。

### 3. 本稿で用いられる資料（史）料

本節では、次章および次々章で用いられる資料（史）料に関する説明をしている。先にも触れたように、歴史的に物事を眺める場合、信頼できる資料（史）料を用いることは当然の姿勢であるといえる。また、本稿では直前にも述べたとおり、「再現可能性」と「妥当性」を得るために資料（史）料を煩雑にならない程度まで極力引用するようにしている。そのため、本稿で用いられる資料（史）料が、資料（史）料として信頼に足るものであるということは、いくら強調してもし過ぎることはないだろう。第4章と第5章では、それぞれ別個の資料（史）料によってそれぞれの仮説を検証しているため、それぞれ別々に説明していくことにしよう。

#### 3-1. 第4章で用いられる資料（史）料

第4章では、百貨店がいかなる小売業態であるのかは小売ミックスによって規定されるという仮説を検証するために、主に以下の2つの資料（史）料を用いている。それらは第1に、各時代の百貨店に

---

る。例えばマーケティング史研究において、Savitt（1984）はComet社の品揃えの変化を分析することで小売の輪仮説の妥当性を検証している。この研究などは、内容分析という用語こそ用いておらず歴史研究というスタンスをとっているものの、用いられている分析手法としては内容分析と何ら変わり

ついて研究された、同時代の研究者による研究書・論文である<sup>25</sup>。このため、現在多く存在しているような、執筆当時よりも相当過去の百貨店について議論した研究書や論文類は、本稿の分析対象には入っていない。これは何故かという、第4章で目的としていることが、各時代ごとの百貨店のとらえ方について分析することであるため、過去の百貨店について議論された文章では、当該年代の「百貨店観」を探ることが困難になるためである。また、過去の百貨店について議論されたものは、新聞・雑誌をはじめとした二次資料を元に当時の百貨店がどのようなものであったのかを類推した作業であり、例えば1930年代の百貨店について議論した1990年代の著作や論文を見ても、1930年代の「百貨店観」を抽出することができないと考えられるからである。

第2に、それらの資（史）料が言及している同時代の各種資料類である。これには行政機関や同業者協会が発行している資料が含まれる。何故これらの資料を用いているのかという、後述するように1970年代や1990年代には「百貨店とはいかなる小売業態であるか」という問いかけがほとんどなされておらず、行政機関や日本百貨店協会などの規定・定義を援用していることが多いからである。このため、第1の研究書・論文で引用・言及されている限りにおいて、これらの各種資料類を補完的に用いている。

百貨店の歴史研究においては、これまで社史を中心に議論されることが多かった。しかしながら、これらの研究においては以下の3つの理由から百貨店そのものを問うという作業が不可能であると考えられる。それは第1に、社史というものは社内資料を元に後年になってから当時の状況について議論したものであり、同時代の百貨店について語っているわけではないからである。第2に、社史は一企業についての資料であり、例えば高島屋の社史を資料として用い

---

がないように思われる。

<sup>25</sup> ここで議論の対象としている「研究者」とは、アカデミックな立場から百貨店について研究・分析・議論している研究であれば、大学教員をはじめとした「学者」に限定されるものではない。百貨店を対象に研究・分析・議論している研究であれば、それが業界関係者のものであったとしても、「研究者」に含まれることにしている。例えば、松田（1931, 1933）は長年日本百貨店協会の役職を勤めた実務家よりの人物であるが、わが国の百貨店研究を論じる時には決して避けることができない人物であり、なおかつ、特定の企業の人物ではないため偏った「百貨店観」を抱いている可能性が比較的低いと考えられるため、1930年代の百貨店観を考察する時に参考にしている。

ただけでは高島屋について議論できたとしても百貨店そのものについて議論できるわけではないと考えられるからである。第3に、社史をはじめとした一企業による資料では、Hobsbawm and Ranger (1983) がいう「創られた伝統」を導く可能性があるからである。すなわち、後年になってから作成された歴史資料であれば、過去を記述する際に記述者の都合の良いように書き直している可能性があり、これを避けるためには当事者の記述を優先にする必要が考えられるのである。そのため本稿では、非常に膨大な数となる各時代ごとの百貨店研究を眺めた上で、それぞれの時代の百貨店観について論じられた文献を利用している。

### 3-2. 第5章で用いる資(史)料

続く第5章では、小売業態を構成する企業は自らの戦略意思決定によって小売業態としての特徴を変えることができるという仮説を検証している。そこで主に用いる資(史)料は、株式会社大丸の社内報である。

大丸の社内報は現在では「D 倶楽部」という名称のもと、毎奇数月1日に発行されている。その発行の狙いは「全従業員が会社情報を共有する唯一無二の定期刊行媒体。店頭販売する従業員をコア読者と捉え、従業員の行動指針を提案できる経営方針を伝達する。また、従業員の相互理解を図る。」とされており、株式会社大丸の全社員と関係会社の一部の人に配布されている<sup>26</sup>。

この社内報の発行の狙いは時代とともに移り変わっている。例えば65号(1953年)当時では、

- 一. 従業員 P・R の一環としての社内機関誌たること
- 一. 従業員の教育、文化の向上、教育、厚生 of 資たること
- 一. 店内消息の告知媒体たること
- 一. 従業員及びその家族間の親近感の増大を図ること

以上4点が「店友綱領」として定められていた。また、1954年に制定された「てんゆう要項」では、社内報の目的は以下のように述べられている。

会社の方針と現況を理解させ、あわせて、従業員相互の親ば

---

<sup>26</sup> 大丸広報室資料より。

くを図ることによって、士気を高揚し、よい職場を築きあげることを目的とする。

このように発行の狙いが移り変わっているものの、現在の「D 倶楽部」とあわせて考えても、発行の狙いの中に従業員の行動の指針を提供するという目的があるという点においては一貫していることが窺えるだろう。

このような狙いもと発行されている社内報を用いることによって、株式会社大丸が自社のあり方をどのように考えてきたのかが最も明確になると考えられる。その理由は3つある。第1に、大丸社内報が配布されるのは関係者に限定されており、外部のプレス等には配布されないため、新聞記事や雑誌等のインタビューに比べて体面を意識しない発言が載せられていると考えられるためである。第2に、この社内報では、例えば「D 倶楽部」の発行の狙いに「従業員の行動指針を提案できる経営方針を伝達する」とあるように、トップ・マネジメント層から従業員に対するメッセージ性の強い発言が掲載されていることが多いためである。もちろん、そこに載せられている発言・データ等の信頼性を十分考慮する必要はあろう。例えば経営が困難な時代に景気の良い内容ばかり載せることによって、従業員の士気を高めるなどということもありうる。しかしながら、本稿が議論しようとしているように、それぞれの時代における現状ではなく未来のあるべき姿について同社がどのように考えていたのかを分析するとするという本稿の目的からみれば、それはトップマネジメントの希望・意志として比較的疑いなく眺めていくことができるのではないだろうか。第3に、すぐ後にも述べるように大丸の社内報は非常に長い歴史をもっているが、大丸ではこの社内報の歴史史料の価値を十分認識しており、一部を除いて非常に良い状態で保存されているからである。百貨店業界には歴史が長い割には過去の史料が十分に残されていない企業が多々存在する。大丸が社内報を保存状態を良好にしたまま残していることは、本稿の分析にとって僥倖であったといえよう。

この大丸社内報の歴史は古く、1922年（大正12年）に創刊されているという。当時は「店友」という誌名であり、その後、休刊や誌名変更などを重ねながら現在にいたっている。そのあらましを詳

述すると、戦時中の休刊<sup>27</sup>を挟み、昭和 21 年 8 月に誌名を「店友」としたまま復刊<sup>28</sup>、昭和 1951 年 7 月には誌名を「TENYU」、昭和 1952 年 12 月に「てんゆう」と変え、1975 年 11 月に 30 巻 254 号をもって長期休刊。その後、1981 年 4 月に「大丸広報」として復刊し、1990 年 3 月に「D 倶楽部」へと変更している。本稿で特に分析対象としているのは、この 1975 年 11 月の長期休刊以前の社内報である。また、本稿で大丸社内報を直接引用する際には、煩雑さを避けるために発行年及び 1946 年 8 月の復刊号以降の巻数号数を用いることにし、誌名は割愛している。なお、発行月に関しては、1972 年 27 巻 232 号から誌面に記載されなくなっているため、また、発行頻度が時代によって異なるため、これも割愛している。また、引用文中の肩書は、掲載当時のものである。

この社内報の編集組織は長い歴史の中で様々な所轄のもと編成されている。現在では広報室の管轄で「D 倶楽部」の編集がなされているが、復刊号以降、厚生課、文化部、文化課、教育課、営業部、人事部など、編集委員を構成する人員がどこから選出されるのかは様々な変遷を辿っている。

百貨店の社内報という史料としての価値を考えると、「百貨店でこういうものを出したというのは、おそらく大丸が初めてじゃないかと思います（取締役東京店次長杉野忠三氏、1957 年 12 巻 100 号）」という言葉とおおり、非常に価値があるものとされており、その質の高さも古くから定評がある<sup>29</sup>。このため、現在でも大丸社内報の閲覧者は後を絶たないという。しかしながら、戦時中の混乱期における紛失や、近年における閲覧者のマナーの悪さなどによって、この社内報は一部紛失されており<sup>30</sup>、現在では広報室の管理のもと、社

---

<sup>27</sup> ただし、戦時中に紛失された号もあるため、何巻何号から何巻何号まで休刊していたのかは不明である。

<sup>28</sup> このため、本稿では混乱を避けるために、戦時中の休刊前の「店友」を「旧店友」と呼び、復刊後の「店友」と区別している。

<sup>29</sup> 一例を挙げると、1961 年には「全国主要会社の社内報コンクールを兼ねた社内報と PR 誌の展示会が 15 日、東京商工会議所 4 階会議室で開かれた。（中略）社内報コンクールでは“日本一の社内報”といわれる大丸の『てんゆう』を別格扱いにして、次の各誌が受賞した（朝日新聞 1961 年 11 月 16 日朝刊）」とあるように、社内報コンクールで連続受賞の実績から、無審査で日本一と評されることもあったという。また、1957 年の PR 研究会主催第 1 回全国社内報コンクール「最優秀賞」、1968 年の第 8 回同コンクール「特別名誉賞」など社内報に関するコンクールでの受賞歴が多数ある。

<sup>30</sup> 現在残されている最古の社内報は、戦時中における休刊前の 1932 年（昭和 7 年）1 月の「旧店友」48 号からであり、本稿が分析対象とする史料もこ

外持ち出し厳禁となり、社内閲覧のみ可能となっている<sup>31</sup>。第5章では、この大丸社内報を中心に論を進め、必要に応じて適時他の資料(史)料を用いたり、インタビュー調査を行うことによって補足説明している。

#### 4. 小結

この章では、本稿の以下の章を通して用いられる方法論と資料(史)料に関する説明を行った。本文中でも指摘されたように、マーケティングや商業、流通といった研究領域においては、これまで歴史的視座を持った研究蓄積が十分であったとは言い難い。その中でも歴史的にマーケティングや商業、流通を眺めようとした場合、3つの研究領域が考えられてきた。それは第1に、それらの実際の姿を歴史的に考察する実態史研究である。第2に、理論の変遷を辿る学説史研究である。第3に、歴史研究の方法論を問題とした方法論研究である。また、この章では、これら3つの研究領域のうち実態史研究に関して、事前に仮説をもって「何故」を問おうとする「仮説検証型実態史研究」と、仮説を持たずに「どのようにして」という問題を持ちながら史実を辿っていきこうとする「史実記述型実態史研究」の2つに分けられることを指摘した。

本稿の以下の章で行われる作業は、既存の実態史研究における仮説検証型実態史研究に相当するものであるが、そこには1つの大きな特徴がある。それはすなわち、過去の客観的事実を扱うだけではなく、観念・思想・主張といった主観的な対象も取り扱っているという点である。このため、本稿の以下の章で行われる作業は、歴史学と内容分析との境界線上、あるいはそれら両者を行きつ戻りつした分析であるといえるかもしれない。

歴史学では、近代歴史学の父と呼ばれる von Ranke 以降、史料の重要性が問われるようになった。本稿が取り扱う対象には主観的

---

れに基づいている。

<sup>31</sup> この社内閲覧は、事前に何年何巻何号を閲覧するということが分かっているれば比較的容易に可能であるが、本稿が行ったように網羅的な閲覧を行おうとすれば、一筋縄ではいかないようである。筆者が行った調査の場合、株式会社大丸の中山幸忠氏、仁木康人氏、植田順子氏、田中晶子氏の御協力があったはじめて可能になった。記して感謝したい。

なものも含まれているが、それらに関しても「誰が」「いつ」「どのように」主張したのかということを確認する必要から、本稿で用いられる史料の妥当性に関する考察を加えた。本稿では、第4章において、百貨店を研究対象とした過去の研究者たちの「百貨店観」を辿るために、各時代の研究者たちが百貨店をどのような小売業態であると認識してきたのかについて分析している。ここでは、過去の研究者たちの「百貨店観」を明確にしていくために、それぞれの研究者によって記された研究書・論文を用い、各時代の研究者たちが百貨店をいかなる小売業態であると認識してきたのかに関する分析を行っている。

第5章では、すでに70年以上にかけて百貨店であると認識され続けている株式会社大丸が、どのように、何故戦略転換を図ったのかということについて考察している。ここでは、大丸の社内報をもとに、戦後スーパーマーケットの出現を境に、大丸がどのように戦略転換を図ったのかということについて論証している。ここでは、大丸の管理者層が従業員たちに自社をいかなる存在として認識させようとしてきたのかということを確認するために、同社の社内報を用いた。

## 第4章 百貨店の変容に関する歴史分析<sup>32</sup>

### 1. はじめに

本章では、百貨店がいかなる小売業態であるのかは小売ミックスによって規定されるという、既存研究で想定されている前提を1つの仮説として検証している。そしてその結果が反証された場合、何故この仮説が支持されないのかを理解することに目的がある。

小売業態としての百貨店をとらえる視点としては、問屋やメーカーといった川上からの視点、消費者をはじめとする川下からの視点、百貨店を法的に規定する行政機関からの視点、そして小売業者自身の視点などさまざまな視点が存在する。ある主体が百貨店をいかなる小売業態であると認識するのか、百貨店という概念からイメージする特徴はどのようなものであるのかなどといった、百貨店のとらえ方を総称したものを「百貨店観」と呼んだならば、これら複数の視点のうち、異なった視点から百貨店を眺めたときに、その百貨店観が異なることにはさほど違和感を感じないだろう。なぜならば、百貨店を取引相手とみなすのか、買い物先とみなすのか、行政指導の対象とみなすのか、競争相手とみなすのかなどによって、そのとらえ方が異なることがありうるからである。しかしながら、1つの視点から百貨店という1つの小売業態を眺めたときに、百貨店という小売業態を規定する要素は小売ミックスや商品取扱い技術といった業態規定要素であることが自明とされてきた。

小売業態論では通常、第2章でも考察したように、小売ミックスや商品取扱い技術によって小売業態を規定してきた。そのため、百

---

<sup>32</sup> 本稿では「変容」という用語を、2つの意味で用いている。それは第1に、ある業態の性質が変わるという意味においてである。第2に、ある小売業態の特徴が相対化される小売業態の違いによって変わるという意味においてである。前者の場合は現実に存在するある小売業態の性質が変わっているのに対し、後者の場合は当該小売業態の性質が全く変わらなかった場合ですらも変容したという場合もありうる。これらの小売業態の変容という現象に関しては、本稿第4章および第5章で具体的な分析が行われている。これに対し、「変動」とは新たに誕生した小売業態が既存の小売業態に競争で打ち勝つことにより、小売商業全体において支配的となる小売業態が変わることを意味している。すなわち、「変容」とは小売業態AがA'になる、あるいはそのように認識されるようになることを、「変動」とは小売業態Aが小売業態Bにとって代わられることを意味している。ただし、既存研究が想定してきた「変動」ですらも、どのような現象を意味しているのかは十分明確にされているとは言い難い（向山 1985, pp.22-27）。

百貨店とはいかなる小売ミックスによって構成されているのか、あるいは、いかなる商品取扱い技術を有した業態であるのかといったことが議論され、少なくとも研究者という1つの視点からみたときには、百貨店がいかなる業態であるのかは1つに規定され、明確であったはずである。あるいは、百貨店という小売業態が歴史的に変容していくという立場をとった論者たちの主張ですら、ある業態を定義したり特徴づける業態規定要素は、小売ミックスや商品取扱い技術によって事前に規定できると考えてきた。そこで本章では、研究者という1つの視点から眺めた場合に百貨店という1つの小売業態がいかなる小売業態であるにとらえられてきたのかを100年の歴史を遡って分析している。そこでは、百貨店がいかなる小売業態であるのかは小売ミックスによって規定されるという仮説が検証されている。また、後述するようにこの仮説は十分に支持されることがなく、各時代ごとの当該小売業態を規定する要素は、時代ごとに異なっていたという結論が導かれた。

これらの分析を行うために、本章では過去100年近くもの期間にわたって百貨店研究を振り返り、その中で百貨店がいかにとらえられてきたのかを分析している。その中でも、後述するように、1900年代、1930年代、1970年代、1990年代という4つの期間は、百貨店研究あるいは百貨店業界において重要な期間であると考えられるため、特にこの4つの期間に分けて分析を行っている<sup>33</sup>。そのため本章では、以下の構成をとっている。

続く第2節では、1900年代の百貨店研究者たちが抱いていた「百貨店観」について議論する。この時代は百貨店という小売業態自体の生成期であったため、百貨店という概念自体が明確になっていなかった。そのためはじめに、当時用いられていた小売大商店、小売大店舗制度、百貨商店、デパートメントストアなどといった概念が今日でいうところの百貨店に該当する概念であるということを説明する。次に、同時代の研究者たちにとって、これらの概念がいかな

---

<sup>33</sup> 百貨店が登場して100年近くの歴史をどこで区切るのかというのは、非常に重要な問題である。そもそも時代区分を行うということは、「歴史研究そのものの本質的な操作（堀米 1964, p.85）」にあたるためである。このことは、マーケティング史においても重視されていることである（例えば、尾崎 1993を参照）。そのため、この章では分析対象となる百貨店および百貨店研究において重要な期間であると考えられる4つの時代に区切つての議論を行っている。

る小売業態を意味しているのかということ眺めていく。これらの作業によって、1900年代の百貨店研究者たちによる百貨店観を浮き彫りにしていくことが、次節の目的である。

第3節では、わが国の百貨店研究が最も盛んであったとされている1930年代の百貨店研究者たちを対象に、以下の2つの作業を行う。それは第1に、同時代の百貨店研究者たちによって共通して抱かれている「百貨店観」を浮き彫りにすることである。次に、1930年代の「百貨店観」を、1900年代のそれと比較することによって、これら2つの時代の間でどのように、何故百貨店観が変容したのかについて議論している。

そして第4節では、百貨店研究が下火になってしまったとされている1970年代と1990年代という2つの時代における百貨店観をそれぞれ眺め、それらが1930年代の百貨店観とどのように、何故異なっているのかということについて議論している。1970年代と1990年代は、百貨店を研究対象としてとりあげること自体が少なくなってきたため、これらの時代の百貨店研究者たちが援用している各種統計資料や業界団体の定義なども、百貨店研究者たちが引用している限りにおいて分析に用いている。

最後の第5節では以下の2つの作業が行われる。それは第1に、本章で議論してきた1900年代、1930年代、1970年代、1990年代という4つの時代で、それぞれの「百貨店観」がどのようにとらえられてきたのかを総括している。そして第2に、ここで行われた100年間の百貨店のとらえられ方の歴史分析で、百貨店がいかなる小売業態であるのかは小売ミックスによって規定されるという仮説が何故反証されたのかを考察している。

## 2. 百貨店の生成期 ——1900年代<sup>34</sup>の百貨店論——

1904年の三越による「デパートメント・ストア宣言」をもって、わが国に於ける百貨店の始まりだとする知見は数多く見られるが、

---

<sup>34</sup> 「1900年代」という表記には注意が必要であろう。何故ならば、この表記には1900年から1909年という意味と1900年から1999年という2つの意味が内在しているからである。本稿では、「1900年代」と表記した場合には前者、すなわち1900年から1909年までを指すものとする。

生成当初の百貨店に関する研究はというと、特に現在では社会学や歴史学からの研究が主流になっている感がある<sup>35</sup>。確かに、吉見（1992-1997）が述べているように、百貨店が広告とともに消費者社会の発展の基軸をなした文化装置であることを考えれば、百貨店の生成期に関する研究に社会学からの関心が高まることは容易に想像がつく。実際、1930年代には経営学・商学といった学問領域からも社会的関心を持って百貨店を取り扱おうとしていた論者は多数存在した。しかしながら、本稿では小売業態としての百貨店がどのように変容してきたのかを歴史的に考察することが目的となっているため、文化装置としての百貨店や欲望創出装置としての百貨店、資本主義発展の原動力としての百貨店などといった社会的観点からの議論は捨象し、小売業態としての百貨店が1900年代当時にとどのようにとらえられてきたのかのみを考察していきたいと思う。

土屋（1999）や藤岡（2001）も指摘しているように、誕生当初の百貨店は「百貨店」という概念自体が定着しておらず、小売大商店、小売大店舗制度、百貨商店、デパートメント・ストアなど様々な呼称が用いられていた。そのため、この時代における百貨店研究者たちの百貨店観は、当時存在した勸工場、消費組合、そして中小小売商といった他の業態に比べて百貨店がどのような特徴を有しているのかということから考察されていた。当時は百貨店という業態の定義は不明確で、その特徴だけが言及されるに過ぎなかったのである。

そのため本節では、以下の2つの作業を行う。それは第1に、これらの呼称が現在でいうところの百貨店に該当するのだという理由を明確にすることである。第2に、百貨店という言葉こそ用いられていないものの、百貨店に該当する小売業態であるとみなして差し障りないと思われるこれらの小売業態について、当時の研究者たちがどのようにとらえていたのかを眺めていくという作業である。これらの作業を行うことによって、百貨店研究者たちが生成当初の百貨店をどのように眺めていたのかをとらえていく。

## 2-1. 小売大商店の特徴

---

<sup>35</sup> このような試みとしては、例えば、鹿島（1991）、津金澤（1991）、神野（1994）、高柳（1994）、高岡（1997）、初田（1999）、山本・西沢編著（1999）、藤岡（1999, 2000）などを挙げるができる。

神戸高等商業学校講師の坂西由藏は、当時の小売商業を独占しようかという勢いをもった小売商として「小賣大商店」を挙げている。この小賣大商店とは坂西（1905b）によれば、「英の Department Store —— 仏の Grands magasins —— 獨の Warenhaus(od. Grossmagazin)を譯したので、斯の如き商業組織の制度を『大商店制度』（又は『大店舗制度』——magazinsystem）と云ふ（34頁）」とされている。このため、坂西がいう小売大商店を現在の百貨店とみなすことに問題はなからう。

坂西はこの小売大商店が盛んになっていった理由として次の2点を挙げている。それは第1に、競争の激化によって経営者が合理的経営を営むために取扱い商品を増やしたという点である。第2に、交通機関の発達によって消費者が実際に当該小売業態を受容できるようになったという点である。そして坂西が見た百貨店とは、「非常に大なる資本を以て組織し、壯麗目を驚かす許りの大店舗を設け、多数の労働者、（商業使用人）を使役して最も集注的の大経営を行ひ、あらゆる種類の商品を一店舗に陳列し、顧客をして其望む所の凡ての商品を一堂の下に買ひ調ふことを得せしむる制度（坂西1905a, 2頁）」と映っていたようである。つまり、坂西がみた百貨店とは、資本の大きさ、大きくて壮麗な店舗、多数の労働者とそれを取りまとめる経営、多数の商品という複数の要素が組み合わさった制度であった。

坂西（1905b）は自らの論文中に「小賣大商店の特色」と題した節を設け、その中で「此種の小賣商業の特色とする所は、販賣商品の種類が非常に多く頗る多方面に亘りて、殆んど凡ての種類の商品を包含するの點に存する（34頁）」と述べており、百貨店の最大の特徴は取扱い商品の多様さであると考えていたことを窺い知ることができる<sup>36</sup>。また、坂西（1905b）は小売大商店が消費者に与える便益、小売大商店自体が利益をうる点、小売大商店が国民経済全般に及ぼす利益についても言及している。これらのうち、消費者にとってはワンストップショッピングの便益をもたらし、廉価な買物を可能にし、無料配送をはじめとした様々な設備によって便宜が図ら

---

<sup>36</sup> このため、坂西（1905b）では、「小賣大商店は各種の『専門營業』を一つの商店に融合したものと云ふことが出来る（156頁）」という記述にみられるほど、商品の品揃えが行われていたと考えられていた。

れていることが挙げられている。また、小売大商店自身にとっては、大量仕入れによって商品価格の引き下げを可能にし、競争上優位にたてることを第一の利益として挙げている。この商品価格の引き下げは、直接工場者から一時に大量の商品を仕入れることと、小売大商店が自社専属の製造工場を所有していることという2つから可能であるとしている。最後に、国民経済全体にとっては、生産部門と消費部門とを最も効率的に適合させることができる優れた制度であると論じている。これらの点から、坂西がみていた小売大商店とは単に多様な商品を取り揃えているというだけではなく、それらの商品が他の小売商に比べて非常に安価であったと考えられていたとみなすことができよう。

## 2-2. 小売大店舗制度の特徴

東京高等商業学校教授であった関一が挙げている小賣大店舗制度も現在でいう百貨店とみなして問題なかろう。それは何故かというのと、「小賣大店舗制度ヲ説クモノ少ナカラズト雖モ多ク米國デパートメントストアノ大成功ヲ云爲スルニ止マリ經濟學上ヨリ其利害得失ヲ購究セルモノアルヲ見ズ（關 1906, 113 頁）」という既存研究への批判で、当時の小売大店舗制度がアメリカのデパートメントストアに該当するものだと言及していることから推測できる。また、小売大店舗制度の例として挙げている企業が三越呉服店であるということからもこのことが窺えよう。また、関は、『商業經濟政策』（1903年、大倉書店）における「大店舗制度」という項目において、学術書で百貨店に関する記述を行ったわが国最初の人として知られており、現在でも百貨店成立当初の研究者による「百貨店像」のとらえ方を探るためには避けられない人物とされている<sup>37</sup>。

---

<sup>37</sup> ただし関が1903年時点において、自らの著作において紹介した大店舗制度とは、「大資本を以て多数の使用人を有し大經營の方法に依る小賣商業にして其特色は商品を大量に生産者より購入し且つ各種の商品を一經營に集中し壯大なる店舗を構へて之を陳列し又は商品目録の發送に由り消費者の撰擇を自由ならしめ巨額の販賣をなすに在り（188-189頁）」とされている。この大店舗制度とは、英語でいうBazarあるいはStore、フランス語でいうGrand magasin、ドイツ語でいうGrossmagazinあるいはWarenhausとされており、今日いうところの百貨店に当てはまる概念であるといえるかどうかは微妙なところである。しかしながら、関が挙げている大店舗制度の例にはルーブル、プランタン、ボンマルシェ、ウアナメーカなど今日いうところの百貨店が挙げられており、関（1903）がわが国で最初に百貨店を紹介した人物と

関（1906）は百貨店について既に語られている海外諸国の研究者たちの見解や法律上での定義において、大規模、大資本、あるいはそれらに付随する経営方法の違いに小売大店舗の特徴があるとされているのに対して、これらの特徴では小売大店舗の特徴が掴みきれていないと批判する。そのうえで、「大店舗ハ概子商品ヲ直接ニ消費者ニ販賣スルヲ目的トシ相互ニ關係ナキ種々ノ商品ヲ併セテ大規模ニ販賣スル營業（114頁）」、すなわち、消費者に直接販売する小売業であり、幅広い商品を、たとえそれらの商品の間に関連がなかったとしても取り揃え、大規模な販売を行うといった特徴こそが、卸売商や消費組合といった他の大規模な店舗と区別する特徴であるとしている。このような特徴は坂西（1905）が挙げていた取扱い商品の多様さにも通じるところがあり、幅広い品揃えこそが当時の百貨店の特徴と考えられていたことを裏付けるものである。また、このような幅広く大量に揃えられた商品は、「大店舗ノ經營上ノ原則」である「利益ヲ少額ニシ販賣高ヲ増加スル（関 1906, 115頁）」ことだけでなく、店舗の壮麗さ、奇警な広告、景品、端数価格、クーポンなどによって販売され、その販売の際に行われる「正札ヲ以テ現金賣ヲナス」ことも「大店舗ノ特質（関 1906, 116頁）」であるという。

関（1907）が考えていた小売大店舗の優れた点としては、坂西（1905）と同様、消費者にとってはワンストップショッピングの便益をもたらすだけでなく、「電気昇降機」や「珍奇ノ植物ヲ陳列セル休憩場」によって買物に要する消費者の労力を削減するとともに、「代金ノ支拂モ特別ノ方法ニ依リ一度ニナスヲ得ベク（121頁）」ところにあるという。この「特別の方法」に関する直接的な言及はないが、販売においては「正札賣ヲ常トスルヲ以テ顧客ノ信用」をえることができ、同時に販売にかかる人員削減にも成功しているという記述からみても、正札販売が大きな特徴であったことが窺い知れよう。また、仕入れ面においても、従来の小売商品が問屋から掛で仕入れるのに対し、現金や30日払いによって「仕入直段低廉ナルヲ常トシ」、膨大な仕入れ量をもたらすメーカーとの直接取引によって、例外を除いて「仕入直段ハ普通ノ小賣店ヨリモ二割及至二割五分低廉（121頁）」になっていたという。

---

することに問題はないように思われる。

### 2-3. 百貨商店の特徴

京都法科大学教授の戸田海市が「大規模ノ小賣商業ニシテ商品取扱上若クハ消費ノ目的上必シモ密接ノ關係ヲ有セザル多種類ノ商品ヲ取扱フモノ (1909a, 21 頁)」と定義した百貨商店も、現在の百貨店に該当する小売業態とみなして間違いなからう。戸田は企業名こそ言及していないものの、「今日有名トナレル百貨商店ノ起原ヲ見レバ多クハ反物商ノ次第二膨張シタルモノナリ (戸田 1909b, 88 頁)」と述べており、これらが三越や高島屋といった現在の百貨店に相当する企業を意味していることは明らかである。

そのうえで、戸田 (1909a) はこの百貨商店の特徴として、以下の3つを挙げている。それは第1に、「其規模ノ大ナル (21 頁)」ことである。この規模の大きさというのは主に売上高によって他の小売商と比較されているのであるが、戸田 (1909a) は規模の大きな百貨店が誕生した理由として、大都会の生成による消費者の一箇所集中と交通機関の発達<sup>ア</sup>の2点を挙げている。当時の百貨店は「廉價ヲ以テ多量ニ販賣シ所謂數でこなす (22 頁)」ことを主義としており、そのためには中流階級以下の消費者の需要に応えることと、大量の販売を迅速に行うために「正札附且ツ現金拂ノ方法ヲ取ラザルヲ (22 頁)」えなかった。百貨店が登場するまでの小売商は、商品の販売において一品一品価格交渉をしていたため、迅速な販売は望むべくもなかったのである。

百貨店が大量に低価格商品を販売することは、大量の商品を時には生産者から直接仕入れることができ、しかも資金力の強さから現金で仕入れ、時には自社生産までも行っていたため可能であったのであるが、仕入れ面だけでなく販売面においても百貨店の低価格大量販売を支えるいくつかの特徴がある。それは新聞・雑誌をはじめとした広告や割引券、無料配送といった方法だけでなく、「交通ノ便利ナル要街ニ目ヲ驚カスベキ壯宏ノ商店ヲ構ヘテ美装 (23-24 頁)」を施すという店舗上での特徴にも支えられていたようである。さらに、一般の小売店は「特ニ其商品ハ正札附ナラザルモノ (24 頁)」があるため、消費者は入店することも躊躇われるのに対し、百貨店の商品は「正札附ナルヨリ容易ニ (24 頁)」入店することができたことも、百貨店の大量販売を可能にした1つの要因であると

考えられたようである。

戸田がとらえた百貨店の特徴として第2に、「多種類ノ商品ヲ取扱フ（25頁）」ことが挙げられる。戸田は百貨店が「<sup>ゆりなづ</sup>揺籠ヨリ棺桶ニ至ルマデ（26頁）」人の一生に必要な商品は、保存が困難な生鮮食料品を除いて何でも取り揃えてあり、先の小売大商店や小売大店舗制度の項でも挙げた消費者のワンストップショッピングという便益をもたらすことによって百貨店の競争を優位なものにしているという見解を示している。しかも部門分化によってそれぞれの商品が専門店並に深い品揃えをしており、百貨店という業態は専門化と分化の両方のメリットを兼ね備えた業態であるとしている。

戸田が挙げる百貨店の特徴として第3に、「副業ヲ營ムノ多キト（27頁）」がある。この特徴は、坂西や関は全く言及していないことであるが、戸田によればこれらの副業は大きく2つに分けられるという。第1に、被服の仕立て活動や売り渡し品の配送、あるいは自社製造のための工場所有といった販売に付随する活動が挙げられる。第2に、直接販売活動に付随する訳ではないが、顧客を誘引するための活動として、散髪や爪掃除、貸し馬車、ガス・水道取付け業、洗濯、敷物掃除、古着の染色、演劇や鉄道の切符販売、貨物運送、葬儀執行や墓石建設など様々な活動を挙げている<sup>38</sup>。

これらの特徴とは別に、戸田（1909b）は百貨店が消費者にもたらす便益として商品を自由に眺められること、正札を付けていること、廉価であること、大量の商品が並べられているので選択購買が可能であること、ワンストップショッピングが可能であること、現金払いによって消費経済の健全な発達を促進していること、低廉な美術工芸品が陳列販売されているので、中流以下の庶民の趣味嗜好を発達させること、購入品を無料で配送していることを挙げている。これらも、百貨店の特徴として言及されているわけではないが、百貨店が他の一般小売商に対して有していた特徴であると考えて間違いなかろう。何故ならば、これらの特徴によって百貨店は「今日ハ

---

<sup>38</sup> この副業ということに関しては、注意が必要である。現在の百貨店業界ではスーパー事業を営んだり、ホテル業、不動産業など各方面への多角化を行っている百貨店が多数存在するが、戸田が述べている副業とは性質を異にする。すなわち、戸田が述べている1900年代の百貨店が行っていた副業とは、百貨店へ消費者を誘引するための百貨店事業以外の活動を指しているのであり、現在の百貨店が行っているように、百貨店事業との関わりのない、あるいは百貨店事業と競合関係さえでてくるような多角化とは全く異なるもので

其存在ノ價值ヲ疑フベキ餘地ナシ（1909b, 75 頁）」といわれているからである。もし他の小売商がこれらの特徴を有しているのであれば、百貨店の存在価値とはならないであろう<sup>39</sup>。

#### 2-4. デパートメントストアの特徴

東京法科大学教授の河津暹が研究対象としたデパートメントストアは、直接同語を用いているだけに、現在の百貨店とみなすことに何の問題もなかろう。また河津（1907）自身が先の関による一連の業績を指して、当時の百貨店研究の精緻を極めた研究であると主張している点から見ても、小売大店舗制度とデパートメントストアが同じ意味として用いられていたことが理解されよう<sup>40</sup>。

河津（1907）が述べる百貨店の特徴としては、以下の3点が挙げられる。それは第1に、百貨店が他の小売商に比べて「消費者ニ比較的廉價便利ニ貨物ヲ供給スル（17 頁）」ことが挙げられる。この低価格販売という特徴は、仕入れ面での大量仕入れだけでなく、生産者の生産設備が十分利用されていない時に自社製品を廉価で生産してもらうという、生産者との特約によって可能となっている。同様の主張は桑谷（1905）も「デパートメントストア」という同語を用いた上で『商業界』の巻頭言の中で行っている。すなわち桑谷によれば、一般の小売商は「大安賣」というありきたりの文句を広告に載せながらも、仕入れ先が同じになるためどこも販売価格に大差はなく、「本當に大安賣を實行して繁昌を獨りで占めやうといふには何か一つ新奇の營業法を工夫するより外に仕方がない（桑谷1905, 1 頁）」というのである。そして、その新奇の營業法を工夫し、本當に大安売りを実行し始めた存在こそがデパートメントストアであるとしている。さらに、デパートメントストアが大安売りを

---

ある。

<sup>39</sup> 特に、正札付現金払いという特徴に関しては、一般の小売商の特徴を「正札附ノ主義ヲ取ラズシテ個々ノ購買者ト掛引ヲ爲スコト多キ（戸田 1909b, 79 頁）」として言及していることから明かであろう。

<sup>40</sup> ただし、河津（1907）は、百貨店が一般小売商の利益を侵害しているため、百貨店に対して特別租税を課すべきだという論者に対し、売上や販売する商品、店舗面積、従業員数などをもって区別することはできようが、「『デパートメント、ストア』ト普通ノ小賣商トノ間ニ區別ヲ立ツルコト能ハザルナリ（22 頁）」と述べており、当時は百貨店という業態が業態としての特徴を十分確立しきれていなかったことを示唆している。

できるようになった理由であり、デパートメントストアの特色として挙げられる点を「同じ客に多くの品を売る（桑谷 1905, 2 頁）」ことだとしている。これは当然、同じ客に同じ商品を大量に販売することを意味しているのではなく、幅広い品揃えをすることで、多くの品の販売を可能にしているのだという点で、河津と同様の特徴を百貨店に見出していたことが分かる。

第2に、「店舗ノ設備ヲ華麗シ人目ヲ驚シ以テ估客ヲ招ク（河津 1907, 18 頁）」ことが挙げられる。この華麗な店舗というのは、一般小売商においては消費者が来店するのを待っているだけなのに対して、消費者を誘引するという効果をもっていると考えられていた。さらに河津は、当時の百貨店がもつ特徴の中で、店舗の華麗さだけでなく、頻繁に用いられる広告も顧客誘引の方法として際立っていたと述べている。

1900年代当時の百貨店の特徴として第3に、現金主義が挙げられている。これは「普通ノ小賣商ニ於テハ到底厲行シ難シト雖モ（河津 1907, 19 頁）」、百貨店が現金主義を貫くことによって経営基盤を堅牢に保つことができているというのである。この現金主義というのは、仕入れ時に掛にせず現金で仕入れるという面と、販売時に掛にせず現金販売を行うという両面をもっていた。当時の小売商は仕入れ時に掛で仕入れをしていたため仕入れ値を下げるができなかったが、百貨店は現金仕入れを行うことで仕入れ値の引き下げを可能にしていたという。また、販売時の現金販売は他の小売商が売掛金の回収で困難な状態になったことも多々あったのに対して、百貨店の効率的な資金調達を可能にしていたという。

また、河津（1914）は百貨店同様の大規模な小売商として勸工場と消費組合を挙げ、それらと百貨店との相違点について論じている。まず勸工場との相違点としては、勸工場が「其場内を多数の商人に分貸して若干の料金を収むる（15 頁）」ため、経営方法において一定の秩序を保てないのに対し、百貨店は「秩序あり組織ある経営法（15 頁）」を有する一個人、あるいは一企業が商品を取り揃えた小売業であるとしている。また、消費組合との違いとしては、消費組合がその性質上、日用必需品に限った品揃えをしているのに対して、百貨店は「貨物として取扱はざるものなく、…（中略）…其主眼とする所は寧ろ織物、飾装品等流行の變遷甚しきものにあるものゝ如し（16 頁）」と、その品揃えが消費組合に比べて圧倒的に幅

広いだけでなく、奢侈品にも力が注がれていた様子が窺える。そのうえで、百貨店には流行に便乗して利益をあげるタイプの百貨店と、大量仕入れに基づく廉価販売を行うことによって利益をあげるタイプの百貨店があり、このうち後者の方が一般小売商より優れた小売業として一般小売商の利益を侵害する可能性があるとの言及を行っている

## 2-5. 百貨店生成当初の研究者たちが抱いた百貨店観

先にも述べたように、生成当初の百貨店は「百貨店」という概念が定着しておらず、小売大商店、小売大店舗制度、百貨商店、デパートメントストアといった様々な名称で呼ばれていた。これまでの議論で、これらの名称が現在でいう百貨店という概念に該当するものであるということを確認し、それらが各研究者にとってどのような小売業態であると認識されていたのかを確認した。そこでここでは、これまでの議論から、生成当初の百貨店が当時の研究者たちにどのように認識されていたのかを考察したいと思う。

百貨店が生成して間もない 1900 年から 1910 年頃における百貨店研究者たちから見た百貨店の特徴として、以下の 4 点が挙げられる。第 1 に、ここまでに議論した全ての研究者たちが指摘している点として、低廉な商品を提供していたことが挙げられる<sup>41</sup>。また、何故百貨店が他の小売商に比べて低廉な商品を消費者に提供できていたのかということに関しては、仕入れ量が圧倒的に多かったことと、製造業者の設備の運休期に自社で取り扱う商品を製造させていたことの 2 点が主な理由として挙げられていた。

第 2 に、これも本章でとりあげた 1900 年代の百貨店研究家全員が言及している点であるが、生成当初の百貨店の特徴として、それまでに存在した他の小売商や萬屋に比べて商品の取り揃えが多様であったことが挙げられる。多様な商品を取り揃えているという特徴

---

<sup>41</sup> ただし、1900 年代の百貨店が取り扱う商品が低廉であったということには注意が必要である。それは取り扱い商品の平均価格が他の小売業態に比べて相対的に低いという場合と、同種商品を比較した場合においてのみ低廉になるという 2 つの場合が考えられるからである。そのうちどちらが正確な意味であるのかということについては、同時代の百貨店研究者たちによる言及からは窺い知ることができないが、どちらの意味であったにせよ、少なくとも同じ商品を比べれば 1900 年代の百貨店は他の小売業態に比べて低廉な価格で

は、他の小売商との関係では、消費者のワンストップショッピングを可能にするという競争上の優位さをもたらし、百貨店が成長した理由の1つとして考えられていたようである。

百貨店生成当初の研究者たちが見た百貨店の特徴として第3に、大規模で壮麗な店舗を構えていたことが挙げられる。この特徴は、建築学者の視点から百貨店の誕生に関する研究を行った初田（1999）によれば、呉服店から始まった百貨店が取扱い商品を増やすために避けられない特徴であると考えられており、当時の研究者たちが他の小売商に比べて取り揃え商品の多様さとともに百貨店の特徴として指摘していることも頷けよう。また、河津（1907）も述べていたように、大規模で壮麗な店舗というのは消費者を誘引する効果をもっており、これも多様な品揃え同様百貨店の競争上での優位さとなって、百貨店が成長した理由と考えられていたようである。

百貨店生成当初の研究者の多くが指摘する百貨店の最後の特徴として、正札付現金販売が挙げられる。商品に正札を付けるということは、以下の2点で百貨店の競争上の特徴として考えられる。それは第1に、消費者が百貨店に入店しやすくなるという点である。百貨店が誕生するまでは、商品に正札が付けられるということはなく、店員と消費者が一つ一つの商品の価格を交渉することによって値段を決定していたため、消費者にとってみれば事前に購入する商品を決めておかなければ店舗に入ることがなかなかできなかった。それが正札を付けることにより、消費者は欲しい商品を決める前から百貨店を訪れることが可能になり、結果として、百貨店は販売量を伸ばすことができたのである<sup>42</sup>。また、正札が付いているということは、一つ一つの商品の販売において消費者との価格交渉を行う必要がなく、結果として、百貨店にしてみれば人員削減にもつながったのである。また、現金販売を行うということは、それまでの売掛中心の販売方式に比べ資金の流動性を高め、大量仕入れにおける現金払い、ひいては仕入れ値の引き下げにもつながったと考えられていたのである。

---

販売を行っていたということがいえるであろう。

<sup>42</sup> このことと関連して、ウィンドーショッピングという行為が誕生したのも1900年代であるように考えられている。百貨店とショーウィンドーとの関わりについて論じた研究としては、本章でとりあげた1900年代の文献ではなく、

これらの特徴の他にも、戸田（1909a）が指摘した様々な副業を行うという特徴や、河津（1914）が指摘した経営方式上の特徴も百貨店の特徴として挙げるができるかもしれない。しかしながらすでに見てきたように、これらの特徴は論者によって当時の百貨店の特徴であると認識されるか否かが分かれているため、ここではこれらの特徴を 1900 年代の百貨店の特徴として挙げないことにする。そのため、ここではひとまず低廉な商品の販売、多様な品揃え、大規模で壮麗な店舗、正札付現金販売という 4 点をもってして、生成当初の百貨店研究者たちがみた当時の百貨店の特徴であると考えすることにしよう。

### 3. 百貨店の定着期 ——1930 年代の百貨店論——

大正の末期から昭和初期にかけて、すなわち 1930 年代というのはわが国における百貨店研究が最も盛んだった時期であるといえる（土屋 1999, 藤岡 2001）。当時の百貨店研究は「百貨店」という概念もほぼ定着し、欧米の百貨店を眺めながら日本国内の百貨店の特徴を論じたり、欧米の百貨店を試金石としながらわが国における百貨店の今後の発展方向を議論したり、あるいは、百貨店が中小小売商を中心とした他の小売商に及ぼす議論も活発に行われていた。その意味では、この時代の百貨店研究者たちが行った考察とは、百貨店をそのものとして眺めることよりもむしろ、わが国の百貨店が進むであろう方向を欧米の百貨店を参考にしながら考察したり、百貨店が中小小売商に及ぼす影響としてどのようなものがあるのかを考察することが中心であった。

では、この時期の百貨店研究者はわが国の百貨店をどのような存在であると考えたのであろうか。1900 年代では百貨店という概念自体が定着していなかったため、小売大商店、小売大店舗制度、百貨商店といった、現在の百貨店に該当するであろう小売業態に関する、当時の研究者たちが抱いた百貨店観を眺めていった。それに対しこの節では、1930 年代には百貨店という概念自体は定着していたものとみなして、以下の 2 点に関する考察を行っていく。すなわ

---

より後年の研究ではあるが、高柳（1994）を参考されたい。

ちそれらは、第1に、当時の研究者たちが百貨店という小売業態の定義をどのように定めようとしたのかという点である。第2に、当時の研究者たちが規定した百貨店という業態が1900年代の「百貨店観」とどのように異なっているのかという点である。これら2点を考察することによって、1900年代同様、1930年代の百貨店研究者たちが描く「百貨店観」をとらえていくことにする。

### 3-1. 1930年代におけるわが国の百貨店の定義を巡る諸説

先にも述べたように、百貨店の生成当初は「百貨店」という概念そのものが定着しておらず、それに代わる様々な呼称が用いられていた。それに対して1930年代というのは、百貨店という業態の概念が既に定まっていた時期であるとされている<sup>43</sup>。しかしながら、それにもかかわらず研究者の間で百貨店という概念の完全な統一がなされたというわけではない。そこで、ここではまず、当時の代表的な百貨店研究者の間での百貨店の定義を眺め、そこで共通する「百貨店観」を明確にするという作業から始めよう。

図表 4-1 1930年代の百貨店の定義

|                    | 定 義                                     |
|--------------------|---|
| 松田(1931)<br>(1933) | 多種類商品を合理的組織の下に販賣する、統一せられた小賣業(4頁)        |
| 水野(1933)<br>(1937) | 呉服類を中心とする多種類の商品を一堂に於て陳列販賣する一個の小賣大商店(8頁) |
| 谷口(1934)           | 多種類商品を部門に分ちて販賣する大規模の小賣商業(20頁)           |
| 堀(1937)            | 多種類の商品を部門に分ちて販賣する大規模小賣商業(70頁)           |
| 村本(1937)           | 統一せられたる部門制賣買を基本とする百貨の大規模小賣店(4頁)         |

著者作成

図表 4-1 は、1930年代の代表的な百貨店研究者がそれぞれの著

<sup>43</sup> ただし1930年代には、「百貨店」が Department Store の訳語であり、その訳が正確なものであるのかどうかということに関する議論が残っている。このことから、現在ほど百貨店という概念が定着していたとはいえないかもしれない。

書の中で百貨店をどのように定義しているのかをまとめた表である。この表を見ても分かるように、1930年代には百貨店の定義におおよその統一がみられる。これらの定義の共通部分を列挙すれば、百貨店とは第1に小売業であるという点が挙げられる。百貨店が小売業であるかどうかという問題については、先の戸田(1909a)が述べていたように百貨店が副業を営んでいるという事実からも疑問視されているが<sup>44</sup>、そのような事実は「決してデパートメントストアの小売業たる事を傷つけるものではない(松田 1931, 7 頁)」という。

第2に、百貨店とは大規模であるという点が挙げられる。水野(1933)によれば、この大規模という要素が百貨店の定義に含まれるのは、「萬屋なる形態が會ては矢張當時に於ける生活資料一般を取扱ひ、又今日に於ても寒村僻地に於ては田園に於ける生活資料一般を供給してゐると云へば云はれぬこともないと思つた(8 頁)」からだという。百貨店の規模が大きいということを批判する論者は当時も存在したようであるが、そのような論者は銀行や製造業者との比較の中で百貨店の規模の大きさを否定しており、百貨店以外の小売業者との比較においては百貨店の大規模性というのは「何人も之を否定し得ないであらう(谷口 1934, 23 頁)」という<sup>45</sup>。

第3に、百貨店とは多種類(百貨)の商品を販売するという点が挙げられる<sup>46</sup>。松田(1931)が「デパートメントストア以上に販賣

---

<sup>44</sup> 1930年代にも百貨店が小売以外にも事業を営んでいたことに関しては、「デパートメントストアが、加工、生産、或は卸賣する事實を、私は無視するものではない(松田 1931, 7 頁)」という記述からも窺い知ることができる。

<sup>45</sup> この例外が平井(1931)である。平井は規模の面から百貨店を考察しようとすれば、(1)時代に応じて求められる規模が異なる、(2)企業単位で眺める場合と店舗単位で眺める場合とで規模が異なる、という2点から大規模であるということを百貨店であることの基準とする困難さについて言及している。これら2点に関しては、前者は本稿の立場から、後者は向山(1985)や小川(1993b)の立場から、それぞれ小売業態論にとって非常に意味のある問題提起であったといえよう。

<sup>46</sup> この点に関しては、百貨店が販売する商品を呉服類が中心であるとみなすかどうかで見解の相違がみられる。百貨店が取り扱う商品の中でも呉服が中心となるのだということに関しては、「百貨店學者の大體に承認するところ(村本 1937, 21 頁)」といわれているが、その中でも代表的な論者である水野(1933)は百貨店が取り扱う商品に「呉服類を中心」という限定を設ける理由として、以下の2つを挙げている(4-10 頁)。第1に、実際に百貨店を眺めた場合に呉服類が取扱い商品の中心となっているという理由である。第2に、衣食住のうち人々の生活を維持するために小売商が販売する必要があるのは「住」ではなく「衣」と「食」であり、そのうち「食」に関しては分散され多数存在する手近な小売商で買い求められるべきであるため、百貨店は

商品種類多き小賣店が存在するであらうか(5頁)」と、谷口(1934)が百貨店を「およそ人間の生活に必要な総ての商品を網羅せんことを期する(20頁)」と述べているように、百貨店の販売・取扱い商品の多様さというのは、1930年代にも大きな特徴だったようである。

第4に、部門別組織による統一的経営という要素が挙げられる。すなわち、百貨店とは大規模で多種類の商品を販売しているにもかかわらず、勸工場やバザー、市場(いちば)のように複数の店舗が存在するのではなく、あくまで一企業体であるというのである。この一企業体であるという点は、当時の百貨店が部門分化と全体の統一が図られた、他の小売業よりも優れた業態であるという一つの特徴とされている。またそれと同時に、百貨店が経営活動を行う際に部門ごとに適材を配置できるのかといった百貨店固有の問題として論じられている<sup>47</sup>。

これら4点は1930年代においては「百貨店」という業態を定義する時に欠かせない要素であったのかもしれないが、第1の百貨店とは小売業であるという点は、本稿では百貨店の定義として省く必

---

「衣」を中心に品揃えを行うのが適当であると考えられるという理由である。しかしながら、呉服が中心となるのは「デパートメントストアの本質的屬性と云ふよりも、過去の發達が主として呉服屋中心に起つた事を示すに過ぎない(松田 1931, 5頁)」という意見も存在している。松田と同様に呉服を百貨店が取扱う商品の中心に据える必要はないという意見は平井(1931)や村本(1933, 1937)も示している。特に村本は「或小賣經營が、百貨店なる名稱を以て呼ばれ、多種の小賣經營と區別せらるべきものとすれば、取扱い商品の品種に關する標準或は限定の推移變遷を免れ得ないにしても、その商品品種を特徴付けるものを常に保持すべきことは極めて當然である(村本 1931, 5頁)」と述べているにも関わらず、百貨店を特徴づける商品として呉服とは挙げていない。

このように、百貨店が取扱う商品の中心として呉服を考慮するかどうかは意見が分かれるところであった。百貨店が取扱う商品の中心を呉服とするかどうかの決着は論争という形では明確になっていないが、1929年に阪急百貨店が初めて電鉄系百貨店を開業するまでは百貨店といえば呉服系百貨店しか存在しなかったことを考えれば、1930年代初頭というのは百貨店の品揃えを呉服中心とみなすかどうかの過渡期であったとも考えられる。

<sup>47</sup> ただし、この部門制による企業体としての統一というのは、百貨店の本質的特徴かどうかで議論が分かれている。松田(1931)、村本(1933)などは部門制による企業体としての統一を百貨店の特徴であるとしている。特に村本(1930)にいたっては、この特徴があるがために、百貨店という Department Store の訳が適していないということまで示唆している。それに対し、平井(1931)や水野(1933)などは、これを多種類の商品を大規模で扱うようになった必然的な結果であり、何ら百貨店の本質的特徴とはいえないとしている。ただし、両者とも百貨店が部門制に基づいた統一された企業体ということとは否定していない。

要があろう。百貨店とは小売業であるという要素は、本稿が取り扱っている対象が小売業態としての百貨店であるため、仮に百貨店が小売業でない時代が過去から未来にかけて存在したとすれば、それは別途議論が設けられる必要があるからである。例えば百貨店が行う活動が加工、生産、卸売といった小売以外の活動で占められる時代があったとすれば、それは本稿の議論の対象とならない百貨店である。また、そのような時代が百貨店の誕生以来存在したという資料は現在のところどこにも見当たらない。

また、百貨店が部門別組織による統一的経営を行っているという特徴も、本稿では 1930 年代の百貨店の特徴として除外することにする。先ほどの 1900 年代とは異なり、1930 年代の百貨店研究者たちは全員この特徴を挙げているが、第 2 章で小売業態論の既存研究を眺めたときに、小売業の形態と業態とは異なる概念であることに触れた。そこで指摘されていることは、消費者が直接接することができる部分をもって小売業態とするということであった。そのため、百貨店の経営という部分は形態に含まれるのであって業態の要素として考えることはできないと思われる。そのため、本稿でもこの要素は除外して考えることにする。したがって、第 2 の百貨店とは大規模であるという点と、第 3 の百貨店とは多種類の商品を販売しているという 2 点をもって、当時の百貨店研究者たちの「百貨店観」を表すことにする。

当時は百貨店の営業が中小小売商の営業に与える影響が非常に問題視され、百貨店が中小小売商から顧客を奪っているとして反百貨店運動が展開された時期であった。そのため、百貨店に関する議論を行う際には「規制対象としての百貨店」という考え方をすることも多々あったため、百貨店という存在を明確に定義しようとする動きがあった。このことが最も明確に表れているのが 1937 年 8 月 13 日公布後、10 月 1 日に施行された百貨店法である。

百貨店法では以下の 2 つの条件を供えた小売業を百貨店とみなしている。それは第 1 に、商工大臣が指定する区域においては 3000  $\text{m}^2$  以上、それ以外の地域では 1500  $\text{m}^2$  以上の売場面積を持っているという点である。第 2 に、衣服関連品、食料品類、住居用品類、貴金属・工芸品・文房具・玩具・化粧品・その他に属する雑品類という 4 つのカテゴリーに商品が分けられ、そのうち少なくとも 2 つのカテゴリーにおいて多種類の商品の小売を行っているという点であ

る。これらの条件から、百貨店法では店舗面積の大きさと取扱い商品の種類の多さをもって百貨店を規定していたことが分かるだろう。百貨店法が規定する「百貨店」の法的根拠及び百貨店法自体の法的効力は本稿の議論に直接の関わりがないため、それらの議論に関しては他を参照されたいが（例えば、中西編 1938）、当時は百貨店を規模の大きさと取扱い商品の多様さで規定しようとしていたことに納得がいくだろう。

### 3-2. 1900年代の百貨店と1930年代の百貨店

ここまでで、1900年代の百貨店研究者たちが抱いた「百貨店観」と、1930年代の百貨店研究者たちによる百貨店の定義において共通して抱かれている「百貨店観」とが明かになった。では、これら2つを比較するとどのようなことが分かるであろうか。図表 3-2 で表されているように、これら2つの時代の百貨店研究者による百貨店のとらえ方を比較すれば、1900年代には言及されていた「低廉な商品の提供」と「正札付現金販売」という2つの特徴が1930年代にはなくなっていることに気がつく。では、これらの特徴は1930年代にはなくなってしまったのだろうか。

図表 3-2 1900年代の百貨店観と1930年代の百貨店観

| 1900年代  | 1930年代              |
|---|---------------------|
| 低廉な商品の提供<br>取扱い商品の多様さ<br>大規模で壮麗な店舗<br>正札付現金販売 | 多種類の商品を販売<br>大規模な店舗 |

筆者作成

第1に、百貨店が低廉な商品を販売しなくなったのかという問題に関しては、そもそも百貨店の低廉な商品の販売という特徴を可能にしていたのは先述のように、大量仕入れと大量販売という規模の面での優位性、そして製造業者の運休期における自社販売製品の自己生産という2つの要素があった。では、これら2つの要素はなくなってしまったのだろうか。

大量仕入れという点に関しては、「如何なるデパートメントストアも、大連鎖程大量に仕入れる事は出来ない（松田 1931, 69 頁）」

ため、大量仕入れに基づいた大量販売を行うことによる低価格販売は「多種多様の商品を販売する百貨店に於ては此恩恵の便に至らない商品も少なく、到底商品の種類を限り而も廣い地域に於ける多数の店から賣捌き得る連鎖店には及ぶべくもない（水野 1933, 386 頁）」ということがいわれている<sup>48</sup>。つまり、百貨店は取扱い商品の範囲が広いため、一つ一つの商品の仕入れ量は商品を限定した連鎖店に及ぶことがなく、したがって、仕入れ値という点でも連鎖店に及ばないというのである。また、大量販売という点に関しては、百貨店は必然的に支店を伴うが、原則的には「各店舗は商品に關する限り、独自の立場を保つもの（松田 1931, 64 頁）」であるため、大量仕入れに結びつけるだけの大量販売を行うことができないというのである<sup>49</sup>。

次に、自社販売製品の自己生産についてはどうであろう。この点に関しても、松田（1931）は私見としてではあるが、先の大量仕入れと大量販売の問題同様、百貨店が店舗ごとに商品を販売するというのであれば、百貨店が自己生産によって自社が販売する製品を生産すれば過剰生産に陥る可能性があり、「連鎖化せざる限りに於ては、デパートメントストアの大規模の自己生産は否定せられるであらう（68 頁）」という見解を示している。この松田の見解は村本（1937）も同様に考えており、限られた商品で少量に留まる限りでは自社生産も有効であろうが、それを大規模に行おうとすれば、百貨店の連鎖化あるいは自社生産した商品の他社への販売が必要であると述べている。

ただしここで、1930 年代には百貨店も連鎖店を開いていた、均一価格売場を設置していたという事実に触れる必要がある。例えば 1931 年以降急速な発展をみせた高島屋の十銭二十銭均一ストア（あるいは十銭ストア）をはじめとして、当時は百貨店が経営する均一店、均一価格売場が非常に発達していた。しかしながら、こ

---

<sup>48</sup> 百貨店の価格が連鎖店や均一店より相対的に高いものになっている理由として、百貨店によるサービスの充実を一因として挙げている論者も存在する。当時の欧米における百貨店の価格については、「サービスに勢力を浪費するデパートメントストアが、価格の點に於て、連鎖店に譲る事は無理もない（松田 1931, 69 頁）」という言及がなされている。また、村本（1932）は百貨店が行う商品配達と返品を受け入れるという 2 つのサービスが、顧客が支払う代金に跳ね返ることを指摘している。

<sup>49</sup> ただし、このことは、「連鎖店との比較對照（松田 1931, 65 頁）」のみにおいての問題とされている。

これらの店舗は連鎖店・均一店の一種ではあったものの、あくまで百貨店とは別形態の小売商としてみなされており、運営主体が百貨店であったとしても、百貨店とは別の存在として考えられていたといえることができる（商工省商務局編 1935, 1936）。事実百貨店側からしても、高島屋本店調査本部（1932）が言及しているように、連鎖店や均一店と百貨店とは店舗の立地、建物自体、扱う商品の種類や価格、提供するサービス水準などにおいて「著しくその趣を異にすること勿論である（4頁）」ととらえていたようである。

第2に、百貨店が正札付現金販売を行わなくなったのかという問題に関しては、当時の研究者たちの著書を眺めても、正札や現金販売に関する言及はほとんどみられなくなっている<sup>50</sup>。しかしながら、百貨店による販売方法は消費者の前に如何に商品を提示するのかが鍵を握るものとして、堀（1937）は「定價表・自由選擇主義が前代の秘密的情實的販賣法に代つた（83頁）」として、掛払いから現金払いへの移行が販売方法の革新として挙げられている。この記述を見ても、当時でさえも百貨店において定価をつけた正札が商品に付けられていたと考えても問題なかろう<sup>51</sup>。また、松田（1931）は当時の現状として掛売りが残されているにも関わらず、「現金主義に重點を置いてゐるには變りはない（107頁）」として、百貨店が現金売りを重視していることに着目している。

では、1930年代の百貨店研究者たちが正札についても現金販売についても言及しなくなったのは何故か。その理由として、連鎖店や均一店の存在が挙げられるのではないだろうか。連鎖店ではその

---

<sup>50</sup> ただし、谷口（1934）においては、「販賣の近代性」という題のもと、以下の記述が見受けられる。「在來の小賣店にあつては、店舗に立入るや直ちに店主・店員の注目をひき、一々希望を述べて商品を取らさしめ、價格を問合せて掛け引きをなし、遂に意に滿たざるものをも買入れねばならず、また意に滿たざるものをも賣りつける事をもつて、小賣商人の重要な手腕と考へられてゐた。すべてかくの如き販賣方法は、近代人の甚だ不快とする所であるから、正札現金販売の下に自由平等の選擇を許す百貨店に顧客の殺倒するのは、寧ろ當然といへる（25頁）。」

ただし、このことは一般小売商との対比での話であつて、当時既に台頭していた連鎖店との対比の上での話ではないということには、注意が必要であらう。

<sup>51</sup> このことを裏付ける根拠として、安部（1931）が百貨店店員に女性が増えた原因として商品学や購買者心理学といった販売技術が軽減されたことを挙げている点は見逃せないであろう。正札がつけられるようになる前の販売形態では、上記の谷口（1934）による「販賣の近代性」の議論でも記されているように、顧客が買物する度に価格交渉をせねばならず、その価格交渉こそが販売員の腕の見せどころとされていた。

誕生当初から正札販売を中心とした販売が行われ、また、均一店に見られるように価格が事前に提示されている場合もあることを考慮しても、正札の存在とは所与の状態であった。また、現金販売ということに関しても、高島屋本店調査本部（1932）が「連鎖店は現金持帰主義を原則（5頁）」としていたと述べていることから、百貨店以上に現金販売が中心になっていたことが窺える<sup>52</sup>。

以上の考察より、1900年代には存在した百貨店の特徴が1930年代の百貨店の定義では欠如している理由として、低廉な商品の販売は連鎖店に及ばなくなっているという理由を、正札付現金販売は連鎖店にとっても当然の販売方法であるため百貨店独自の方法ではなくなっているという理由を挙げることができそうである。

#### 4. 百貨店の成熟期——1970年代と1990年代の百貨店論——

1970年代と1990年代というのは、それぞれが百貨店業界にとっては非常に意味のある期間である。何故ならば、1970年代には百貨店が初めて小売業売上高一位の座を量販店に奪われた（1972年、三越からダイエーに）だけではなく、物価の伸びに対する売上高の伸びが明かに衰えていた時期だからである。百貨店の売上高の伸びが物価の伸びを下回ったのは1955年から1999年の45年間では1964年、1974年～1977年、1983年、1992年～1995年、1998年～1999年の12年においてのみであり、そのうち1970年代が4年、1990年代が6年を占めている。また、1990年代には初の売上高の前年度比減（1992年）を経験しており、1992年3月から1995年10月までには売上高が前年度同月比44ヶ月減少という記録的減少をみせている。

では、百貨店研究の方はどうかというと、1930年代に盛んに行われた百貨店研究は、戦後驚くほど勢いを失い、1970年代には既

---

<sup>52</sup> このことを裏付ける根拠として次のようなことがいえる。連鎖店は均一店ほどではないものの、取扱い商品の幅が狭く価格帯もほぼ限定されている。また、取り扱っている商品は消費者が熟知した日用品である。そのため、均一店の店員が商品を販売する際に「単ニ包装、計算スルニ過ギズ（商工省商務局編 1935、76頁）」といわれているように、店頭での価格交渉が必要なかったと考えられるのと同じように、連鎖店でも正札がつけられ、価格交渉が必要なかった。

に百貨店そのものが研究対象としての魅力を失ったかのように、その研究が行われなくなっている。藤岡（2001）はその原因として、高度成長期における量販店の成長によって百貨店が唯一の大型店でなくなったことを挙げている。その真偽の程はともかくとして、百貨店研究があまりに数少なくなったことは疑いもない事実である。そのため本稿では、1970年代と1990年代という2つの期間における百貨店研究をこの節でまとめて議論することにする。

#### 4-1. 1970年代の百貨店の定義

1970年代というのは、先に触れた成長の鈍化だけでなく、百貨店にとってはもう一つの転機を迎えた時期でもあった。それは、1937年以来百貨店だけを規制対象としてきた「百貨店法」が、1974年3月に施行された「大規模小売店舗法（大店法）」へと代わったことである。そしてこの頃には、百貨店とは法的に規定されたものであったり、日本百貨店協会へ加入している企業だという意見が百貨店研究の中で散見されるようになっていく。

先にもみてきたように、1900年代や1930年代の百貨店研究では、「百貨店とはいかなる存在か」という問題提起がなされ、百貨店の定義・性質・特徴などを巡っての議論が繰り広げられていたが、1970年代には既に百貨店法や大店法といった法律で百貨店とは何なのかという規定が十分になされるようになっていくと考えられていたため、百貨店とは何なのかということが問題とされなくなっていく。

例えば岡田（1979）は、百貨店を「物品販売を単一店舗で総合的に行う小売業で、店舗における売場面積は六大都市では3000平方メートル、それ以外の都市では1500メートルを有し、基本的には日本百貨店協会に加盟している企業体（17-18頁）」としているが、このような規定は岡田自身が明示しているように、法律上の規定や業界団体による規定を借用したに過ぎない。このため、只でさえ数が少なくなった百貨店研究者たちが抱いている「百貨店観」をとらえていくことは、この時期においては非常に困難になってしまっている。実際、1970年代には佐藤・高丘（1970）のように百貨店とは如何なる存在なのかを規定することなく、百貨店が歩んできた歴史やそれが置かれた状況についてのみ議論する研究が圧倒的

となっている。

また、百貨店法に代わって制定された大店法では、百貨店法が百貨店という企業を規制していたのに対して、建物によって規制対象を規定しようとしていたという点で、百貨店とは如何なる存在なのかということに対する参考にはならない。しかしながら、百貨店法から大店法へと移行するときに頻繁に耳にされた「擬似百貨店問題<sup>53</sup>」という問題はヒントになるように思われる。何故ならば、「擬似百貨店」ということは、当時問題となった量販店をはじめとする大型店が「百貨店に似て非なるもの」と考えられていたといえるからである。百貨店以外の大型店が百貨店と似て非なるものと考えられていたということは、そこに百貨店を眺める者たちの「百貨店観」が存在していたに違いない。1970年代の当時においては、百貨店とは単なる大型店ではなかったのである。

しかしながら、その一方では、佐藤・高丘(1970)や岡田(1979)にみられるように、この頃の百貨店とは日本百貨店協会に入会しているということが、半ば前提として見受けられるにもかかわらず、日本百貨店協会による百貨店の規定は非常に曖昧なものである。実際、1948年に創立された日本百貨店協会の会員資格をみると、1970年代から1998年3月現在まで、「その店舗の一が六大都市にあっては3,000㎡以上、その他の地にあっては1,500㎡以上の売場面積を有する百貨店業者であって、理事会において入会を承認したものとする(日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員1998)」という規定に変わりはない。しかしながら、この規定であれば、大規模店舗であるという他には、百貨店業を営むということと協会が認めるということの2点でしか百貨店という業態を定めることはできない<sup>54</sup>。では、百貨店研究者が「百貨店である」と認識する存在は、日本百貨店協会によって百貨店であると規定された大型店という以外に、何ら明確になっていないのではないだろうか。

---

<sup>53</sup> 擬似百貨店問題とは、百貨店法が中小小売商を保護するために百貨店という企業を規制対象としていたのに対して、同じく中小小売商に多大なる影響がある大型店でありながら、百貨店とは違った企業として存在する大型店に対する異議申し立てとして提示された問題である。これは、日本百貨店協会が1970年5月の定時総会で「議事百貨店問題対策について」と題する決議を行ったのをはじめとして、百貨店法から大店法へと法規制が移行するきっかけとなった問題として名高いものである。

<sup>54</sup> しかも、そもそも「百貨店業」とは何なのかということについても、議論がなされておらず、トートロジーに陥ってる可能性を捨象できない。

これに対して、同じく 1970 年当時の百貨店研究者たちが参考にしている百貨店の規定として、『商業統計表』による百貨店の規定がある。1970 年代の『商業統計表（1970 年、1972 年、1974 年、1976 年、1979 年の各年度版）』では、産業分類上の百貨店とは「衣、食、住にわたる各種の商品を販売する事業所で、その事業所の性格上いずれが主たる販売商品であるかが判別できない事業所で、従業員が常時 50 人以上のもの」と規定されている。すなわち、ここで規定されている百貨店とは、商品の多様性（衣食住にまたがった商品）と大規模（従業員 50 人以上）という 2 つから定められているということになる。さらに、同じく通商産業大臣官房調査統計部が出している『わが国の商業』では、先の産業分類上の百貨店では総合スーパーなども含まれることから、「百貨店法で適用を受ける店舗」という制約とともに、「百貨店とは産業分類上の百貨店からセルフサービス店を除いたもの」という制約も設けている。これは、既に述べたように、1970 年代には総合スーパーのように百貨店の売上高を超える存在がでており、百貨店とはいかなる存在なのかということを確認するためには、セルフサービスか否かという条件が出されるようになってきたと考えることができる。

これらの点を眺めると、1970 年代の百貨店研究者が抱いていた百貨店観とは、以下の 4 点から規定されると考えてもよからう。第 1 に、百貨店法をはじめとする法規制の適用を受けたり、日本百貨店協会をはじめとする業界団体によって「百貨店である」と認められる必要があるように思われる。この点に関しては、1970 年代の百貨店研究者たちがおしなべて協会加盟百貨店を百貨店として論じていることから窺い知れよう。しかしながら、1930 年代の百貨店観のところでも述べたように、法規制の適用を受けたり業界団体によって認められるということは、消費者にとってみれば全く関係のないことである。少なくとも、消費者が直に店舗を訪れたり、百貨店という小売業態がいかなる存在であるのかということを考える際にはあまり意味のない要素である。そのため、この要素は 1970 年代の百貨店観として採用するわけにはいきそうもない。しかしながら、先にも触れたように、1970 年代には法規制や業界団体による認定には、以下の要素が求められていた。

1970 年代の百貨店研究者たちが抱いていた百貨店の第 2 として、大規模であるということが挙げられる。そして第 3 に、衣食住にま

たがった多様な商品を取り扱っているという点が挙げられる。これら2点に関しては、反対意見を出している論者は存在せず、おそらく当時でも確実に受け入れられた百貨店観を規定する要因であろう。さらに、先に除外した法規制や業界団体による認定においてもこれらの要素がポイントとなっていたため、これらの要素は当時の百貨店の業態規定要素として欠かすことはできないだろう。第4に、同じく当時の百貨店研究者たちが参照していた資料である通産省関連資料において、百貨店とはセルフサービス店ではない、すなわち対面販売を行っているという規定があり、その規定によって当時百貨店以上の勢いをもって成長していた総合スーパーなどとの区別を行っていたことから、百貨店とはセルフサービス店ではないという規定もできよう。これらの規定要因は、当時の百貨店研究者たちが銘記している事柄ではないが、彼らが参考に行っている資料、議論の土台としているデータ源などを考慮すると、決して否定できるものではないだろう。

#### 4-2. 1990年代の百貨店の定義

最後に、1990年代の百貨店研究者たちが抱いていた百貨店観を眺めていくことにしよう。この時代は、1970年代に一旦下火になった百貨店研究が再度膨れ上がった時期である。しかしながら、1990年代の百貨店研究は1900年代や1930年代に行われた百貨店研究とは大きく異なり、以下の2つの点で本稿の議論の射程外になってしまう。それは第1に、1990年代の百貨店研究では、本稿の脚注35で挙げられている各研究のように、生成当初の百貨店をはじめとした百貨店に関する歴史研究が多かったという点である。このような百貨店の歴史研究というのは、研究対象が研究者からみれば過去の百貨店であるという点で、百貨店研究者たちが抱くそれぞれの時代ごとの百貨店観をとらえていこうという本章の問題意識からは、議論の対象外のものになってしまう。そこで、このような百貨店の歴史研究に関しては、本章において想定される1990年代の百貨店研究からは捨象するものとしておく。

第2に、同時代の百貨店を研究対象としていたとしても、百貨店という業態そのものを考察しようとはしていない点である。このような研究としては、百貨店そのものではなく対象を絞り込んだ研究

や<sup>55</sup>、百貨店が今後成長するための指針を求めようとした研究（例えば、日経流通新聞編 1993, 1996, 伊藤 1998）などが挙げられるが、これらの研究では、百貨店という業態そのものは所与のものとして議論が進められている以上、本稿の議論の射程外になってしまうのは避けられないであろう。

しかしながら、1990年代におけるこれらの研究のうち、特に後者の研究を完全に除外してしまうと、1970年代同様、1990年代も百貨店を対象とした研究はほとんど存在しなくなってしまう。また、後者の研究は研究対象が同時代の百貨店であるという点では、本章の分析対象として適しているといえないわけではない。そのため、後者の百貨店研究、特に百貨店の今後を問題視した研究群の中から1990年代の百貨店研究者たちが抱いた百貨店観を抽出していくことにしよう。

1990年代の百貨店研究でも、1970年代同様、法規制や業界団体による百貨店の規定をそのまま援用した研究が多数見受けられる。また、百貨店法が遠い過去のものとなるとともに、大店法では百貨店の規定がなされておらず、日本百貨店協会による会員資格に変更もなく、また、『商業統計表』による百貨店の規定にも変更がない。このため、この時代の百貨店研究者たちが抱いた百貨店観というのは、1970年代から変容が生じていないと考えることもできる。しかしながら、1970年代の百貨店研究と1990年代の百貨店研究を比較してみた時、その最大の違いとして、1990年代の百貨店研究では百貨店の現状を批判し、今後の方向性を考察しようとする試みが多くみられるという特徴がある。

1990年代の百貨店研究において、百貨店の今後のあり方のようなものが多く問われている理由としては、先にも述べたように、1990年代に入ってから百貨店の売上高の絶対値が前年度に比べ下がった年が出てきたことと、長期的に売上高が低迷していることが挙げられる。このため、1990年代の百貨店研究では、売上高の伸びが期待されていた時には目を逸らされていた百貨店の収益性の問題が浮上してきており、日経流通新聞編（1993, 1996）をはじめ

---

<sup>55</sup> 百貨店の中でも対象を絞り込んだ研究として、百貨店のバイヤー（小川 1993a）や百貨店外商部門（南 1995）など百貨店に属する人や部門を対象を絞った研究と、返品制をはじめとする取引制度を対象を絞った研究（赤川 1995a, 1995b, 江尻 2001）などがある。

として百貨店の構造不況問題が議論されるようになってきている。そこで特に言及されていることは、オペレーション面での非効率さや、百貨店の仕入れ形態に関する問題である。特に後者は百貨店という小売業態が取り揃える商品に関わることであるため、詳しくみる必要がある。

わが国の百貨店は、1990年代には通常3種類の仕入れ形態を併用することによって商品の品揃えを行っている。これらは買取仕入れ、消化仕入れ、委託仕入れの3つであり、百貨店以外の小売業で普通行われている買取仕入れがあまり行われることなく、それ以外の仕入れ形態への依存度が高いとされている。1990年代の百貨店では消化仕入れと委託仕入れの比重が高く、これらの仕入れは売れ残りのリスクを避けるために、利益率を下げても問屋に返品できる余地を残しているという共通点がある。これらの仕入れ形態のうち委託販売は1953年に既にオンワード樫山との間で行われているが、百貨店研究者たちの間でこの問題が最も表面化されたのは1990年代になってからのことである。そこで、当時の百貨店研究者たちが共通して議論していることは、何故これらの仕入れ形態への依存度が高いのかということと、そこからいかに脱却するかという2点である。このうち、わが国の百貨店の仕入れ形態における消化仕入れと委託仕入れへの依存度が高いのは何故なのかということについては、1990年代の百貨店のとらえ方に通じるものがある。

百貨店が買取仕入れによってリスクを背負ってでも利益率を高めようとする理由として主に挙げられる理由には2つある。それは、取り扱っている種類の多さと、取り扱っている商品の価格帯の2点である。すなわち、数多くの種類の商品を取り扱っているために、売れるかどうかの判断が困難であり、なおかつ、それらの商品の価格帯が他の業態のものに比べて高いため、それらのリスクを全て背負うことができないというのである。ここで、百貨店が取り扱う商品の種類の多さについては1970年代以前も既に述べられていたが、百貨店の商品が相対的に高額品であるという点は、1990年代になって初めて百貨店研究者たちの間で共通して認識されるようになった百貨店の特徴である。

もちろん、このような特徴は日本百貨店協会や各種統計資料で指摘されている点ではない。しかしながら、1990年代の百貨店研究者たちが百貨店の取り扱っている商品価格帯の相対的な高さに注目

しているのも事実である。日経流通新聞編（1993）は、その中の2章で「百貨店価格はなぜ高い」という題目をたて、その分析を行っているし、小山（1997）は百貨店が他の小売業と比べた時の独自の特徴として「高級・高質品を高くても売る（21頁）」ということ、また伊藤（1998）は百貨店らしさとして最高のサービスを提供しながら「ハイエンドの商品を扱う（17頁）」ことを挙げている。これらの議論は1970年代にはほとんど見受けられない。そこで、1970年代の百貨店研究者たちによる百貨店観に比較的高額な商品を取り揃えているという点を加えたものを、1990年代の百貨店研究者たちが抱いていた百貨店観だということにしよう。

もちろん、商品価格が相対的に高いということは、サービスも相対的に充実しているとみなせるかもしれない。実際、伊藤（1998）のように百貨店らしさとして「最高のサービスを提供する（17頁）」ことを挙げている論者も存在する。そこで、この相対的に充実したサービスも、比較的高額な商品の提供と同様に、1990年代の百貨店の特徴として挙げることにしておこう。

#### 4-3. 1930年代から1970年代、そして1990年代の百貨店へ

ここまでで、1900年代、1930年代、1970年代、1990年代という4つの時代それぞれの百貨店研究者たちがみてきた百貨店というものがどういうものだったのかを示してきた。1900年代から1930年代の百貨店の変容というのは図表3-2で表したが、ここで、1930年代から1970年代、1970年代から1990年代の百貨店観の変容について議論したい。

1930年代の百貨店研究者による百貨店観と1970年代の百貨店研究者による百貨店観とを比べた時に、百貨店の何が、どのように、何故、変わったのか。それには大きく2つある。第1に、百貨店とは単なる大規模で多様な商品を販売している小売業であるというだけでなく、業界団体や法律によって百貨店だと認められる必要が出てきたという点である。このことは、1937年に制定された百貨店法の規制対象外となる大型店、具体的には総合スーパーの登場によって、中小小売商へ影響を及ぼす大規模小売業であるのは百貨店だけではないのだという「擬似百貨店問題」に関する百貨店業界の間での主張からも理解される。このため、1970年代の百貨店研究者

たちは、百貨店とは百貨店として法律や業界団体に認められているものだという認識を得るようになった。ただし、法規制の対象となったり業界団体に認められているということは、百貨店が大規模で多様な商品を取り扱っているということ以上の説明をしているわけではない。

そこで第2に、百貨店とはセルフサービスでない、すなわち対面販売を行う小売業態であると考えられるようになったことが挙げられる。これは、先の百貨店とは法律や業界団体が百貨店だと認められているものであるという規定と同様、百貨店研究者たちが取り扱う公刊統計資料が、百貨店を総合スーパーと区別するために百貨店とはセルフサービスでないという規定を行っていることに端を発している。百貨店を規定する対面販売という要素は、1930年代にはなく、1970年代になって登場しているが、もちろん対面販売自体が1930年代になかったというわけではない。一般にセルフサービス方式の販売が初めて行われたのは、1953年東京青山の紀ノ国屋食料品店であるとされているように、わが国の小売業態の歴史を考えると、対面販売の歴史に比べてセルフサービスの歴史の方が圧倒的に短い。このことから考えると、1970年代に百貨店の規定因として対面販売が付与されているのは、1970年代になってから対面販売が行われるようになったからというのではなく、1930年代から1970年代の間に対面販売を行う小売業態が減ってきたからと考える方が妥当であろう。

では次に、1970年代の百貨店研究者による百貨店観と1990年代の百貨店研究者による百貨店像とを比べた時に、何がどのように、何故変容したのかについて検討しよう。本章では、これら2つの時代で、百貨店が販売する商品が比較的高額品だととらえられるように変容したという結論を出した。また、その理由としては、1990年代の百貨店研究者たちが当時の百貨店における利益率の低さの原因として、委託・消化仕入れの存在を挙げており、それらの仕入れ形態を百貨店が行うのは、取り扱う商品の種類が膨大なことと、取り扱っている商品が比較的高額品だからであるという主張がみられたことを述べた。もちろん、百貨店による実際の取扱い商品の平均価格が上昇したかどうかなどといったことは、ここでは問題ではない。大切なことは、1970年代の百貨店研究者たちが指摘していないことを、1990年代の百貨店研究者たちが指摘しているという点

である。先にも述べたように、返品条件付の仕入れ形態は 1950 年代に既に存在していた（詳しくは、江尻 1979）。それどころか、百貨店が行う返品行為自体に関しては、すでに 1930 年代に議論の対象となっている（例えば、久富 1934）。しかしながら、この問題が百貨店研究者たちの間で表面化してきたのは、バブル崩壊後の百貨店の売上が伸びなくなったり、その絶対値が下がったりした 1990 年代になってからのことである。

## 5. 小結 ——百貨店の変容——

1904 年 12 月の三越による「デパートメント・ストア宣言」をもって嚆矢とされる百貨店は、すでに 100 年にも及ぶ歴史を有しており、百貨店に該当する企業や店舗を挙げることは誰にとっても容易なことであろう。しかしながら、これまでに論じてきたように、この 100 年もの間に百貨店という業態のとらえ方は幾度となく変容してきている。すなわち、1900 年代には低廉な価格で多様な商品を正札付現金販売で提供する大規模で壮麗な店舗を有した小売業態とみなされていた百貨店が、1930 年代には多種類の商品を販売する大規模な店舗を有した小売業態とみなされるようになり、1970 年代には単に大規模で多様な商品を提供するだけでなく、その商品の提供を対面販売によって行う小売業態こそが百貨店だとみなされるようになった。そして 1990 年代には、1970 年代に想定されていた百貨店のとらえ方に比較的高額な商品を取り揃え、比較的充実したサービスを提供しているという条件も加わるというように、百貨店という小売業態のとらえられ方は、時代ごとに変容してきたといえる。

図表 4-2 百貨店の変容と相対化される小売業態

| 1900年代    | 1930年代    | 1970年代    | 1990年代      | 小売ミックスで想定される要素 |
|-----------|-----------|-----------|-------------|----------------|
| 正札付現金販売   |           |           |             | 販売方式・技術        |
| 低廉な商品の提供  |           |           | 比較的高額な商品の販売 | 商品の価格帯         |
| 取扱い商品の多様さ | 多種類の商品を販売 | 多様な商品の取扱い | 多様な商品の取扱い   | 商品の品揃え         |
| 大規模・壮麗な店舗 | 大規模である    | 大型店       | 大型店         | 店舗規模           |
|           |           | 対面販売      | 対面販売        | 販売方式           |
|           |           |           | サービスの充実     | サービス           |
| 中小小売商     | 均一店・連鎖店   | スーパー・GMS  | CVS・SPA     |                |

筆者作成

このような各時代ごとの百貨店研究者による百貨店観をまとめたものが前頁の図表 4-2 である。これまでの議論と、それをまとめた図表 4-2 によって、百貨店という 1 つの業態が、研究者たちという 1 つの視点から眺めたときですら変容しているということが明らかになった。また、各時代の百貨店のとらえられ方を眺めると、事前にどのような小売ミックスによって百貨店が規定されるかは不明であり、その時代ごとに百貨店を規定する要素が異なることが明らかになった。もちろん、小売ミックスとは小売業が行う消費者が接することができる活動の総称であるため、小売ミックスに含まれる要素を際限なく増やしていけば、百貨店がいかなる小売業態であるのかは小売ミックスによって規定されるという仮説も支持されることができるとは考えられない。しかしながら、小売業態を規定する要素は際限なく存在するというのであれば、小売業態そのものをなんら説明したことにならないのではないだろうか。

また、それぞれの時代ごとの百貨店観は、比較される小売業態が何なのかということによって左右される部分が多々あるように思われる。1900 年代であれば中小小売商、1930 年代であれば連鎖店、1970 年代であれば総合スーパー、そして 1990 年代であればコンビニエンス・ストアや SPA といった、成長率が高いとされている小売業態との比較の中で、百貨店がいかなる業態なのかという規定がなされてきたように思われる。

もちろん、本稿で行った作業は、各時代ごとの百貨店研究者たちが抱えてきた百貨店観の変容を辿るという作業であって、百貨店という業態そのものが変容したという結論には直接結びつくものではない。そのため、現実に百貨店がどのようにして変容を生じてきたのか、またどのような変容を試みようとしてきたのかということについて、考察を深めていく必要もあるかもしれない。

しかしながら、百貨店が現実にどのように変容してきたかという問題は、事前に現実の百貨店を規定することなしには議論できない問題である。そして、そのような議論には百貨店の業態規定要素を事前に想定しなければならないという問題が潜んでいる。第 2 章でみたように、既存の小売業態論ではそれを小売ミックスや商品取扱い技術によってクリアしようとしてきた。しかしながら、本章で眺めた百貨店観の変容をみても分かる通り、業態規定要素がどのよ

うなものになるのかは、事前に想定できない。例えば、1970年代の百貨店とは、それまで業態規定要素であると考えられてこなかった販売方式が百貨店を特徴づける要素として挙げられるようになってきている。もちろん、対面販売という販売方式は小売ミックスの一構成要素であるという指摘もあるだろう。しかしながら、後に業態規定要素の1つに販売方式という小売ミックスが含まれると考えられるようになったとしても、1970年代に対面販売が百貨店の業態規定要素として挙げられるなどとは、1970年以前には想定できなかったことである。

次章では、小売業態を構成する企業は自らの戦略意思決定によって小売業態としての特徴を変えることができるという仮説を歴史的に検証している。具体的には、かつて百貨店であるということが広く認知され、現在でも百貨店であることを否定する者がいないような企業を一社とりあげ、その企業が自らの百貨店としての有り様をいかに考えてきたのかということを経史的に考察することにする。そうすることによって、次の2点を明らかにしたいと思う。それは第1に、百貨店と呼ばれたり認知され続けてきた企業の変容を遂げる中でどのような意図をもっていたのかということである。そして第2に、その企業の変容は自らの望む方向への変容であったのか、あるいは、意図的な変容であったのかということである。この仮説を検証することによって、小売業態を構成する一企業が自らの有り様さえ自らで規定できないということが理解されるであろう。小売業態を規定するものが小売ミックスをはじめとした業態規定要素で事前に明確になっているのであれば、それを意図的に変更することで小売業態そのものの変容を遂げることが可能なはずである。しかしながら、本章でも明らかにされたように、小売業態とは他業態との関係の中からその特質が明確になっていくため、自らが属する小売業態の特質は企業の思いのままに変容できないのである。

## 第5章 百貨店の自己規定の困難性について ——株式会社大丸の戦略転換を手がかりに——

### 1. はじめに

本章では、小売業態を構成する企業は自らの戦略意思決定によって小売業態としての特徴を変えることができるという仮説を歴史的に検証している。第2章で概観したように、既存の小売業態論が想定している小売ミックスや商品取扱い技術によって小売業態が規定されるという前提は、ある小売業態が自らの特性をいかなるものと規定するかが思いのままに行えるということを暗黙のうちに前提としているように思われる。すなわち、例えば百貨店と総合量販店の違いが対面販売かセルフサービスかという対面販売方法の相違点に還元されるのであれば、百貨店がセルフサービスを行うようになれば総合量販店と位置付けられるはずであるし、総合量販店が対面販売を行えば百貨店に位置付けられるはずである。そのため、第4章で歴史的に証明した百貨店の変容という事象に対しても、百貨店自身による環境適合の結果であるといえるのではないかという疑問が生じることが考えられる。小売業態が小売企業の集合であることから考えれば、ある小売業態を構成する一企業、あるいは複数企業が戦略的に小売ミックスを変更したり同一業態内の他社を模倣することによって、小売業態の変容が生じてきたのだという主張も考えられるだろう。もちろん、そのような側面を完全に否定することはできない。

しかしながら現実には、本来望んでいた方向とは異なる方向へと自らを変容させなければならない状態に直面した事例も存在する。そのような事例を紹介することによって、小売業態が自らの特徴を自身の思いのままに規定することができない事態もありうるのだということを歴史的に証明することが本章の目的である。

小売業態を構成する小売業者が自らをいかなる小売業態であると考えたのかということ「(小売業者による小売業態の)自己規定」と呼んだならば、本章では株式会社大丸(以下、「大丸」と略記)を対象に、大丸が百貨店としての自己規定においていかなる困難に直面したのか、そのような困難が何故生じたのかを論証している。

本稿が分析対象とする企業は百貨店業を本業とする大丸である<sup>56</sup>。大丸は 1717 年、現在の京都市伏見区で呉服店「大文字屋」として創業以来、1907 年に「株式合資会社大丸呉服店」、1920 年に「株式会社大丸呉服店」を設立し、1928 年に商号を現在の「株式会社大丸」に改称している<sup>57</sup>。これらの商号変更のたびに定款の営業目的も変更されている。大丸 250 年史編集委員会編（1967）によれば、株式合資会社大丸呉服店の定款では、「當會社ハ呉服太物其他諸物品ノ販賣ヲ以テ營業ノ目的トス」と定められていたのに対し、株式会社大丸呉服店の定款には「當會社ハ織物類ヲ主トシタル百貨店ノ經營ヲ以テ營業ノ目的トスル株式會社トス」とあり、この頃から同社が百貨店経営を行おうとし始めたことを窺い知ることができる。さらに、1925 年に定款の営業目的を「一、百貨店陳列販売業（デパートメントストアの営業）但シ藥品、売薬、度量衡器及輕量器ノ販売ヲモ含ム、一、写真業、一、以上ノ業務ニ付随スル製造業、物品又ハ室ノ賃貸業並ニ附帶事業」に改めている。さらに 1928 年の商号変更の際には、定款を「一、百貨店陳列販売業（デパートメントストアの営業）但シ藥品、売薬、度量衡器及輕量器ノ販売ヲモ含ム、一、写真業、一、以上ノ業務ニ付随スル製造業、物品又ハ室ノ賃貸業並ニ附帶事業、一、前諸號ト同一又ハ類似ノ營利事業ニ對スル投資」へと変更している。これらの点を鑑みれば、百貨店としての大丸の始まりは 1920 年、1925 年、1928 年といった 3 段階から成っているとも考えられそうである。

本稿で分析対象としてとりあげる際、大丸に関して特筆すべき点は 3 点ある。それは第 1 に、大丸がいわゆる「呉服系百貨店」と呼ばれる、上記の如く創業以来非常に長い歴史をもった企業であるという点である。第 2 に、大丸が 1961 年下期から 1968 年下期まで連続して小売業界売上高第 1 位の座を堅持し、戦前から戦後にかけての百貨店業界における代表的企業であったと考えられる点である。第 3 に、大丸では社内資（史）料を非常に重要な財産と考え、第 3

---

<sup>56</sup> 本章でも、前章までの議論と同様に「百貨店」あるいは「百貨店業」が何を意味しているのかということ事前に規定していない。大丸をとりあげて議論しているのも、あくまで大丸が百貨店を名乗り、それを否定する者がいないからである。また、議論の後半に出てくる他の小売業態についても、スーパーであればスーパーと呼ばれる企業（群）を指しており、その小売業態がいかなる存在であるのかということについての議論はしていない。

<sup>57</sup> なお、「大丸呉服店」が「大丸」へと改称した当時の資料としては、本稿の

章の資（史）料説明でも紹介したように、社内報についても長い期間にわたって貴重な資（史）料が保存されていたという点である。

ここで本稿の問題意識に照らし合せた場合、百貨店という小売業態の中でも代表的な企業 1 社をとりあげることによどのような意味があるのかについても論じる必要があるだろう。小売業態の変容を語るために、前章で行ったように百貨店という小売業態全体を眺めようとするのではなく、大丸だけを分析の俎上に上した理由がそれである。その理由は 3 つある。第 1 に、本章で問題としているのは、小売業態を構成する一企業あるいは複数企業が意図的に変容したり、思いのままに自己規定を行える可能性についてであるため、百貨店全社ではなく対象企業を絞る必要があるという理由が挙げられる。もちろん、小売業態を小売企業の集合であると考えたならば、企業間での相互作用によって小売業態が定まっていくと考えることもできよう。しかしながら、その場合でも代表的な数社の動きが大きな影響力を持つことが十分に考えられる。

第 2 に、百貨店という業態の変容を議論するためには、かつて「百貨店である」と考えられていた企業で、現在でも「百貨店である」と考えられている企業 1 社をとりあげれば、百貨店全社をとりあげる必要はないということが考えられることが理由として挙げられる。すなわち、1925 年に営業目的を百貨店営業と定め、1928 年に商号から「呉服店」を取り去ったということを考えれば、大丸には百貨店としての歴史が少なくとも 75 年あることになる。75 年前に百貨店であった大丸が、現在でも百貨店とみなされていることを考えれば、その大丸が百貨店であり続けながらいかに変容してきたのかを論じることによって、百貨店全体を考察する一助となることが考えられる。

第 3 に、百貨店の内と外の両面から歴史分析を行うことによって、本稿が想定している理論枠組みの妥当性が高められると考えたからである。すなわち、前章で行った歴史分析は百貨店を外から観察したものであるのに対し、本章で行う分析は百貨店内部の人々の感じ方や考え方を対象としている。前章と本章との内容に矛盾が生じるか否かによって、本稿の分析の妥当性の高さも確認できると思われる。

---

最後にある補足資料 1（大阪朝日新聞 1928 年 5 月 28 日付）を参照されたい。

以上の理由から、大丸が百貨店としての自己規定においていかなる困難に直面したのか、そのような困難が何故生じたのかを論証するために、本章の以下の節では、次のような構成をとっている。続く第2節では、大丸が創業以来300年近くの間堅持し続けてきた経営理念である「先義後利（せんぎこうり）」という精神について説明している。第3章の資（史）説明でも述べたように、本章で分析対象としている大丸の社内報は外部のプレス等には配布されないため、トップ・マネジメント層が従業員に対して求める「百貨店としての企業像」が数多く掲載されていた。このような自らが求める企業像、あるいは百貨店としてのあるべき姿は、社内報の中では「先義後利」という表現で表わされている<sup>58</sup>。そのため、この「先義後利」という経営理念は、大丸が自己規定を行うに際してどのような方向へと進んでいこうとするのかを方向付ける重要な役割を果たしているように思われる。仮に大丸の自己規定が容易なものであったとするならば、大丸はこの経営理念に従った形で自らの有り様を維持・変化させたはずである。

そのため、第2節では次の3点についての確認を行っている。それは第1に、この「先義後利」がいかなる内容の経営理念であるのかという点である。第2に、「先義後利」がどれほど重視されたのかという点である。そして第3に、この経営理念が具体的な活動へと体现されるにあたって、大丸社内で決して放棄することができなかったのだという点である。

第3節では第2節で確認されたいくつかの点を踏まえて、大丸が「先義後利」という経営理念を果たすために実際にどのような活動を行おうとしてきたのかということをもとに眺めている。大丸が実際に行おうとしてきた活動は、同社がいかに自己規定したのかということをもとに明らかにするものであり、その変容と変容原因を考察することによって、大丸が直面した自己規定の困難性を歴史的に証明している。

---

<sup>58</sup> 本章では、現存する社内報の中でも特に1930年代から1960年代において、大丸が百貨店としての自らをいかなる企業と考えてきたのか、あるいは百貨店とはいかなる小売業態であると考えてきたのかということが書かれた箇所を大半を引用している。そのため、表現こそ「先義後利」という経営理念として表わされているが、その内実は大丸が求めた百貨店像であると考えることができる。

## 2. 大丸が求める自己規定 ——「先義後利」を手がかりに——

大丸では、創業時から百貨店としての定款変更（1925年）を経てもなお、時には社是として、時には経営理念として、時には規範としてと、表現方法こそ異なるものの遵守されてきた理念・精神が存在する<sup>59</sup>。それが「先義後利」である。この「先義後利」という経営理念は、大丸が百貨店としての自社のあるべき姿について言及する際、必ずといって良い程に用いられる概念であり、大丸が考える「百貨店像」を一言で表したものであるといえる。実際、およそ70年分が現存している大丸社内報の全てに目を通した時に分かることは、大丸の首脳陣が自社の進む方向やあるべき姿について言及する時に、この「先義後利」に触れることが非常に多いということである。

この節では、大丸が頑なに守り続けてきたこの「先義後利」という経営理念に関して、以下の3点について考察する。それは第1に、この「先義後利」がいかなる内容の経営理念であるのかという点である。第2に、「先義後利」がどれほど重視されたのかという点である。そして第3に、この経営理念が具体的な活動へと体现されるにあたって、大丸社内で決して放棄することができなかったのだという点である。以上3点に関する議論を行うことによって、大丸がどのような方向で自己規定を行おうとしてきたのかを理解することができる。

### 2-1. 「先義後利」とは

ここでは、本章で議論の俎上に上す「先義後利」という用語が大丸においてどのような意味でとらえられてきたのかということについて確認している。現存する大丸の社内報の中で「先義後利」という経営理念について記されている最古の史料は、1934年の旧店友のものである。そこでは、この「先義後利」について以下のように記されている。

---

<sup>59</sup> 本稿では、この「先義後利」を大丸の経営理念と位置付けている。もちろん経営理念という概念自体が存在しない時代にもこの「先義後利」は存在していたため、時代によっては異なる表現方法が用いられているが、本稿では一貫して経営理念として扱うことにしたい。

義は正義の義、で正しきこと **Rightousness** を意味し、忠義の義で忠誠、奉仕 **Loyalty, Service** を意味し、義侠、義損の義で、他人の爲に盡すこと **Chivalry, Contribution** を意味す  
(里見純吉専務、1934年、旧店友 70号)

ここでとりあげた里見によれば、「先義後利」という経営理念は大丸の店祖である下村彦右衛門が「義を先にして利を後にするものは榮ゆ」という標語を掲げていたのが始まりだという。また、この標語は儒学の祖の一人といわれる荀子の榮辱編から採ったものと考えられている。同様の説明は、後年、新入社員への訓示において再三登場している。そこでは、

わが大丸は享保2年、店祖下村彦右衛門氏が大いなる抱負と使命をもって開業以来ここに236年、常に「先義後利」を条として社会のために貢献をしてきた。「先義後利」とは先ず社会に対してその義務を完全に果したならば、権利すなわち利益というものはその報酬として自然に生まれてくるという考え方であって…(後略) …

(北澤敬二郎社長、1952年、7巻54号)

といった社長による訓示や、「先義後利」という用語そのものこそ出ていないものの、

わが大丸は、243年の昔から今日まで、連綿として、常に「人様のおためになるように、お役に立つように」という考え方で、また働くことを通じて、社会に奉仕することを信条として、経営され、歴代の経営首脳陣や、先輩たちの、たゆみない努力と、不屈の精神、創意とくふうによって、輝かしい発展を続けてまいりました。

(原田毅神戸店長、1960年、15巻124号)

といった店舗レベルでの訓示としても登場する。北澤社長は「先義後利」の「義」を「義務」と述べているが、文脈より大丸が果たす義務とは社会への貢献であると認識されていたということが

読み取れよう。また、原田神戸店長の発言においても、「人様のおためになるように、お役に立つように」奉仕することが求められているということが分かる。ここに引用した3氏の発言より、「先義後利」の「義」とは、大丸が果たす社会に対する「忠誠」あるいは「奉仕」という「義務」であると考えられてきたということが理解できる。

この「先義後利」が、時代ごとにどのように解釈・実践されてきたのかは後述するが、里見純吉専務による発言の33年後、大丸が創業250年を迎えるにあたり、10年の歳月をかけて『大丸250年史』を発刊しようとした際にも、この「先義後利」の意味を説明した記述が見られる。それは以下のとおりである。

先義後利——大丸における業祖以来の“金科玉条”である。250年の長い年月、われわれの先輩は、これを金言として身につけてきたし、今後とも、大丸の社章とともに生き、教え導いていく名句であろう。業祖彦右衛門は、業ようやく成ったころ、自ら筆をとって『先義後利』の掛軸を作り全店に配布、また本家、別家にも下げ渡して、大丸の商魂とし、座右の銘とするように命じた。以後先義後利は大丸の精神、営業方針の根幹をなしている。

ところで義とは——信義、正義、義理、義心——さらに広く、人倫、人道と拡大解釈をしたほうが適当なように思われる。この精神は現在のキャッチ・フレーズである“どこよりもよい品を、どこよりも親切に”ということになった。

(大丸250年史編集委員会、1967年、22巻193号)

この最後の「キャッチ・フレーズ」こそが、「先義後利」が具現化された時の活動として考えられるが、それに関しては後述し、ここでは、以下の2点について確認できればよい。それは第1に、大丸で用いられている「先義後利」という用語の意味がいかなるものであるのかという点についてである。これについては、既述のとおり「先義後利」の「義」とは、大丸が果たす社会に対する「忠誠」あるいは「奉仕」という「義務」であると考えられてきたということが出来る。そして、この「義務」を果たすことが企業の存続・成長のベースとなる「利益」につながるというのである。

第2に、「先義後利」という経営理念が大丸創業以来の金科玉条であり、大丸が重視し続けてきた精神であるという点である。これについても、ここまでの議論から概ね首肯できそうである。もちろん、「大丸創業以来」といっても、創業時の信頼に足る史料が十分に存在しているわけではない。しかしながら、この経営理念が大丸創業以来の金科玉条として遵守されてきたのだということを伝える重要なエピソードがある。それは1837年に起こった大塩平八郎の乱における大塩平八郎の言葉として伝えられている。すなわち、大塩平八郎が暴動を起こした時に、商人というものは不浄の財を蓄える存在であるので滅ぼすべしと考える中、唯一大丸だけは「大丸は義商であるから犯すな」と部下に命じていたというエピソードが、大丸には伝えられている。以下の里見専務の発言にもあるように、このエピソードは大丸が自らの経営理念である「先義後利」を誇りとして社内外に伝える時に欠かせないエピソードとなっている。

かの大塩の亂に際し、指揮者は大丸店頭に殺到せんとせる部下の一團に命じ「これ義商なり、侵すな」と固く侵入を戒め、大阪に於ける巨商の多くが、襲撃を蒙りたるに拘らず、大丸は暴徒の難を免れたりといふ史跡の如き、店祖の指導精神が其經營の上に反映し、大丸の店是が當時一般に認識されて居たりし事實を物語るものであらう。

(里見純吉専務、1934年、旧店友70号)

このようなエピソードが1934年時点で語られていたことから考えれば、少なくとも大丸が百貨店を名乗るようになる遥か以前から「先義後利」を経営理念とし、それが消費者の間で受け入れられていたのだと大丸自身が考えていたということはいえるであろう<sup>60</sup>。

また、この「先義後利」という経営理念やそれが具体的なエピソード

---

<sup>60</sup> ただし、このエピソードが史実に基づいたものかどうかについては、確証は得られていない。これは、三井・岩城といった商人が丸焼けにされる中、大丸は戦火を逃れたことは史実（大丸京都総本店から江戸店へ出した文書の写し）として残されているが、大塩平八郎が口頭で部下に命じたとされているため、大塩平八郎が意図的に大丸を攻撃対象から外したのかどうかについては、史料として残されていないのが最大の理由である。このため、大塩平八郎の発言も「大丸は義商であるから、犯（侵）すな」といったという説や、「大丸は義商であるから、焼くな」といったという説のように、複数の説が存在する。

ード化された時の大塩平八郎の乱に関するエピソードは、現在でもインタビュー等で大丸社員が強調するポイントとなっているし、ウェブ上のホームページにも詳しく載せられている<sup>61</sup>。

## 2-2. 変わらぬ精神、変わる活動方針

ここまでで、大丸が創業以来 300 年近くもの間、「先義後利」を経営理念、あるいは経営における基本的精神としてきたことが理解されたであろう。このような経営理念は大塩平八郎の乱という具体的なエピソードとして語り継がれ、今日にいたっている。では、この「先義後利」という経営理念は本当に大丸の具体的な活動に結びついているのであろうか。より具体的にいうならば、大丸が様々な活動を行う際にも「先義後利」の「義」を果たそうと意識してきたのであろうか。本節では、この点について確認していくことにする。

大丸が長期・短期を問わず何らかの方針を立てるときに、「先義後利」という経営理念が明示・暗示的に影響していることは、さまざまな史料を通して眺めることが可能である。その中でも、「先義後利」の精神が大丸の実際の経営活動にどのようにつながっているのかを表わした典型的な発言として、次のような発言がある。

今後百貨店事業の対象とすべきは、大衆顧客への奉仕であり、民主國家、協同社會建設への協力であらねばなりません。「文化の殿堂」と云い、「奉仕の道場」と云う吾々の理想も、實にこの基礎の上に立つて、はじめてその全き意義をもち得るでありましょう。

(北澤敬二郎副社長、1949年、4巻23号)

この北澤副社長の発言の中には「先義後利」という言葉が直接入ってはいないが、大衆顧客への奉仕が「義」であることは先述のと

---

<sup>61</sup> ただし、ホームページ上では先義後利の意味は「『百貨店において最も大切なことは、社会とお客様への義（信義、道義）を貫くことである。企業の利益は、社会とお客様からの信頼を得ることによってもたらされる』との意を込めた言葉であり、企業の『社会的責任』と現在当社が目指している『お客様第一主義』の本質を表現しています。」というように、非常に現代的なものに換言されている。なお、ホームページのアドレスは以下のとおりである。  
<http://www.daimaru.co.jp/company/about/history.html>

おりである。この「文化の殿堂、奉仕の道場」というのは、1935年頃に従業員募集に用いられた標語だそうだが、このような標語、あるいは理想の中にも、大丸が創業以来抱いている「先義後利」の精神が反映されていることが覗えよう。あるいは、この北澤副社長が社長に就任した後のことであるが、従業員全員に求めることは何かという問いかけをされた時の回答として、以下の回答が見られる。

（大丸社長として、自社に求めることは：引用者注）大丸伝統の「先義而後利者栄」という業祖の遺訓を体し、商品の改良向上、サービス精神の昂揚によって、「どこよりもよい品を、どこよりも安く、どこよりも親切に」の標語を実践することである。

（北澤敬二郎取締役社長、1958年、13巻106号）

先の発言では明示されていなかった「先義後利」が、今度の発言でははっきりと述べられている様子が窺える。さらに、先ほどの「文化の殿堂、奉仕の道場」と同様、「どこよりもよい品を、どこよりも安く、どこよりも親切に」という実際の活動方針に「先義後利」の精神が反映されていることが窺えよう。

また、この精神はトップが替わっても引き継がれているということが、北澤取締役社長から井狩取締役社長へと替わっても、その発言内容に何ら違いがないことから窺える。すなわち、大丸の従業員としての具体的な行動の目標として従業員に求めることは何かという問題に対し、

「百貨店のになう社会的経済的使命を、ひとりひとりが行動として表わそう」ということでもあります。大丸の社会的経済的使命は、さきにあげました「先義而後利」の経営理念にも、また「どこよりも良い品をどこよりも安くどこよりも親切に」のモットーにもじゅうぶん言いつくされているのであります。

（井狩彌治郎取締役社長、1964年、19巻161号）

と答えているのがそれである。トップが替わっても引き継がれる大丸の経営理念が「先義後利」なのだということが、これらの発言か

ら確認されるであろう。

ここで両社長が述べていることは、以下のとおりである。すなわち、大丸では「先義後利」という精神を重視しているため、それを取扱い商品や販売に繁栄させることで、当時標語として掲げていた「どこよりもよい品を、どこよりも安く、どこよりも親切に」提供し、使命を果たすことを従業員に求めるということがそれである。もちろん、このような実践が実際に行われていたかどうかは、ここでは問題ではない。大丸が「先義後利」の精神を、自らが提供しようとする商品あるいは販売方法に活かそうとしていたことが重要なのである。つまり、大丸が自らが進もうとした、あるいは進みたいと望んだ方向を定めるのに、「先義後利」の精神が羅針盤の役割を果たしたということが重要なのである。

あるいは、これが大丸独特のものであるのかどうかということも、ことさら問題ではない。実際、「先義後利」という精神や、それを反映した標語に関して以下のような発言も見られる。

「先義而後利」というのか、どこよりもよい品を、どこよりも安く、どこよりも親切に、ということですが、これはしかし、あらゆる商売人が心がけておることです。独特のものだ、といえないと思うのですが…。

(武部新八郎大阪店次長、1959年、14巻119号)

このような発言は、新入社員や若手社員などの発言としても何度か確認されるが、「先義後利」という経営理念、あるいはそれに基づいた活動が大丸独自のものであろうとなかろうと、大丸が進もうとした方向が「先義後利」によって定められていたということに違いはなかろう。

ここで問題となるのは、大丸が自らの経営理念や運営方針、あるいは標語の類を実践できていたかということや、それが大丸独特のものであったのかということではない。ここで重要なのは、大丸が300年間近くも重視してきた経営理念が、時代ごとに異なっていたとしても実際に行おうとしていた経営の方向付けを成しているということである。事実、後にも述べることであるが、大丸が実際の活動を具体的に表現する時の標語も時代ごとに異なっている。しかしながら、それら全ての根底には「先義後利」の精神があったという

ことがいえるのである。

では、このように大丸の経営理念、あるいは経営の基本的精神が創業以来変わっていないということは、本稿の問題意識に照らし合せると、どのようなことを意味しているのであろうか。

### 2-3. 「先義後利」の精神が本稿の問題意識に意味するもの

ここまでで確認されたことは以下の2点である。それは第1に、大丸が創業以来300年近くもの間、「先義後利」という経営方針を変わずにもち続けてきたということである。第2に、大丸の活動方針が、具体的にどのような形として表わされていたとしても、この「先義後利」という精神を根底にもち続けてきたということである。それでは、これら2点は本稿の問題意識に照らし合せて考えてみると、どのような意味をもっているのであろうか。

小売業態論では第2章でも見てきたように、小売ミックスや商品取扱い技術によって小売業を分類しようとしてきた。そのため、百貨店という小売業態は小売ミックスをはじめとした何らかの構成要素の集合とみなされてきた。このような観点から見れば、大丸の活動方針が「先義後利」に基づくものであり続けた以上、大丸が1925年に百貨店を標榜し始めて以降これまで「先義後利」を企業理念とし続けてきたことと、大丸が百貨店であり続けてきたこととの間には、整合性が取れているともいえそうである。つまり、75年以上前に大丸が自らを百貨店であると規定して以来、現在でも大丸が百貨店を名乗っていることは、「先義後利」という経営理念を根底にもった活動方針によって説明できるというわけである。もちろん、「先義後利」とは経営理念あるいは基本的精神であって、小売ミックスでなければ商品取扱い技術でもないが、「先義後利」の精神が大丸のあり方全てに関わってくるものである以上、大丸が自らの百貨店としての姿を一貫して「先義後利」を軸に考えてきたということもできそうである。

しかしながら、それでもなお次の2点について熟考する必要があるように思われる。第1に、企業が自らのあるべき姿を定めたものが経営理念であろうが他の何かであろうが、それを実際の具体的な活動に体现しようとする時にどのような形で行うのかには、様々な形がありうるという点である。すなわち、同じ「先義後利」を理念と

していたとしても、それが実際の企業活動に反映された時には様々な反映のされ方があり、必ずしも企業外にいる人たちが認知できる形で反映されるとは限らないということを考えなければならない。第2に、企業が自らのあるべき姿をこうであると指し示したとしても、それが実際の姿として現れるとは限らないという点についても十分考えなければならない。これには、経営理念は A だが実際に行おうとする行動は B であるというように、言動が一致しない場合と、それら両方が一致していたとしても行動が巧くいかないという場合とがある。すなわち、大丸が自らを百貨店であると考え続け、そのあり方を「先義後利」で位置付け続けたとしても、大丸が自らを何者であるか規定できるとは限らないということは、現実にはいくらでも起こりうることである。

次節ではこれら2点についての考察を行っていくが、このうち後者、すなわち「大丸が自らを何者であるかを規定できるか否か」という問題は、理論的には非常に意味のあるものと考えられる。何故ならば、既存の小売業態論が想定してきたことは、小売ミックスであったとしても商品取扱い技術であったとしても、それを行えば当該業態になりうるということを暗黙のうちに想定しているからである。すなわち、既存の小売業態論では、小売ミックスにせよ商品取扱い技術にせよ、それを変えることによってある業態が別の業態になるということが安易にできるということが考えられる。例えば、百貨店が対面販売を辞めるなど小売ミックスを変更したり、ある技術を採用することで取扱い商品を変更すれば GMS や各種専門店になれるということが、暗黙のうちに想定されていたように思われる。あるいは百貨店であれば百貨店の特徴を小売ミックスや商品取扱い技術によって定めることができ、それを行う主体が直面する自らのアイデンティティの崩壊につながる事態を考慮していないように思われる。果たして、このように既存研究で想定されてきたことは正しいのであろうか。次節では、このような問題を考察していくことにする。

### 3. 先義後利の実践

前節では、大丸が創業以来 300 年近くもの間、一貫して「先義

後利」の理念・精神を遵守しようとしてきたことが確認された。また、そのことが理論的には、大丸が百貨店という小売業態であり続けたことと整合性が取れているという可能性についても触れた。すなわち、大丸が百貨店業を営み続けているのであるから、同じ目的・方針をもち続けてもおかしくないかもしれないということが考えられた。本節で行う作業は、そのことが実際に大丸が行おうとしてきた活動とどのように結びついてきたのかを確認する作業である。

どこの企業でもそうであろうが、企業が進むべき道や目指す方向を具体的に表した標語というものは、企業構成員一人一人の活動の指針となるものである。あるいは、指針とするために標語というものが掲げられるのであって、それを無視した活動は、企業内では批判の対象となりえるであろう。

大丸でも、先に記したように、「文化の殿堂、奉仕の道場」といった標語や、「より良い品を、より安く、より親切に」といった標語が掲げられていた時代があり、それらの標語から大丸が自らをいかなる存在であると考えていたのか、どのような方向に進もうとしていたのか、といったことを窺い知ることができる。企業が自らをいかなる存在であると考えたり、どのような方向に進もうと考えるのかといったことを「(企業の)自己規定」と呼ぶならば、大丸の自己規定は百貨店であり続けたことや、「先義後利」を唱えつづけたこと同様に、一貫したものであったのだろうか。あるいは、大丸の自己規定に変化が生じていたとするならば、それは自らが望むものだったのだろうか。本節ではこれらの点について考察していく。

### 3-1. 「より良い品を、より安く」を実践するために

大丸が掲げる標語の中でも、「先義後利」の精神が最も直截に表れており、かつ長期にわたって大丸社内で共有されていた標語として、「より良い品を、より安く、より親切に」というものが挙げられる。この標語はそもそも、戦後間もない消費者の購買力が低下している頃、一般消費者の購買を喚起するために掲げられた「どこよりも良い品を、どこよりも安く」という標語が元になっている。この「どこよりも良い品を、どこよりも安く」という標語は戦前に用

いられていた標語なのであるが<sup>62</sup>、戦後間もない頃に再び掲げられるようになった。その時の経緯は、1950年の1月の百貨店部長会議における北澤副社長の発言からみてとることができる。

購買力の減退によつて、一般消費者がそれぞれ消費の合理化を行うことは當然であるから、我々は大衆のこの要求を充す爲め賣價に留意して常に他店の調査を怠らず、又小口仕入に依つて商品の變化、物價の變動に應ずることとし「良品を廉價」に提供すべきである。此の際戦前に使用していた「どこよりも良い品をどこよりも安く」の標語を高らかに掲げて進みたいと思う。

(北澤敬二郎副社長、1950年、5巻31号)

この「どこよりも良い品をどこよりも安く」という標語が、後に「より良い品を、より安く、より親切に」となる。この標語から、1950年頃の大丸が戦後に再度自らの提供する商品を「良品」と「廉價」という2つで指向していたことが理解されるだろう。では、戦前の大丸はこの「良品」と「廉價」を達成するために、具体的にはどのようなことを行っていたのであろうか。戦前の大丸がどのようにして「良品」を提供しようとしていたのか、どのようにしてそれを「廉價」で提供しようとしていたのか。この2点についてそれぞれ史料を眺めていくことにしよう。

大丸が良質の商品を販売するために行っていた具体的な対策の1つとして、商品試験所という機関の存在を挙げることができる。この商品試験所がいかなる機関かという点、

だいたい試験所の内容という点、1、商品の鑑別ならびに品

---

<sup>62</sup> 戦前にもこの標語を掲げていたことを例証する発言として、大丸興業株式会社が設立された背景を説明する以下の発言が参考になろう。「當時の里見専務は、『百貨店は配給機關の使命を達成することによつて社會奉仕をしなければならぬ。之が實現には、他店より悪い品を賣らぬこと。他店より高い品を賣らぬこと。を二大信條として邁進しなければならぬ。其方法として京、阪、神三店の共同仕入機關を設けて價格の切り下げを計ると共に、商品試験によつて低劣商品を驅逐しなければならぬ。』との強い信念の下に、百貨店の共同仕入機關として昭和七年七月、大丸興業株式會社を清水町の別館に設立することになったのであります。(佐藤定雄大丸興業総務部長、1949年、4巻29号)」

質の試験、2、新製品および新材料の研究、3、品質管理の事務、この三つが、商品試験所の職務規程で決められた職務内容です。

(下村寿本部第2業務部商品試験所所長代理、  
**1963年、18巻158号**)

という下村所長代理の発言から読み取れるだろう。すなわち、当該機関が行う具体的活動としては、大丸が取り扱う商品に関する調査・試験・研究が挙げられる。特に、大丸が取り扱う商品が「良品」であり、『安心して御買求め願えるよい品質のもの』の科学的裏付け(廣藤義郎商品試験所主任、**1951年、6巻50号**)」を行うことが商品試験所の一番の課題だと考えられている。

商品試験所が設立されたのは1932年であるが、当時は、消費者が小売店舗で販売される商品について十分な知識を有していなかった。そのため粗悪品を買わされることも多く、「(どこをもって粗悪品とするかという：引用者注)限界点を見出し、それによって大丸の商品を浄化する粗悪品駆逐の基礎をつくり、それを強力に実施するために商品試験所は存在する(廣藤義郎商品試験所主任、**1951年、6巻50号**)」と考えられていたという。

このように、大丸が提供する商品が「良品」であることを遵守すべく存在する商品試験所が設立された背景について、以下の発言は興味深い。

試験所を作ろうと思われた里見さん(里見純吉専務：引用者注)の考え方の根本には、良品廉価、より良い品物を、より安く、があったことです。…(中略)…新しい商品が出てくる。そうすると従来の経験と勘だけでは、大丸の社是である「良い品をどこよりも安く」ということを、自信を持ってできない。それをお考えになっていたのでしょうか。

(廣藤義郎元商品試験所所長、**1963年、18巻158号**)

商品試験所を設立する当初、当該機関によって「良い品をどこよりも安く」販売できるようになると里見純吉専務が考えていたということに関しては、良質の商品ということに納得がいったとしても、安価な商品の提供を商品試験所で可能になるというのが何故なのか

は十分理解できない。事実、安価な商品の提供と商品試験所の存在との関係については、現存する 70 年以上にわたる史料の中でも、十分に説明されたものは存在しなかった。しかしながら、以上の史料から、大丸が「より良い品を、より安く」という標語のうち、「より良い品」を提供するために商品試験所という機関を設け、そこでの業務を通じて標語の実践を果たそうとしていたことが理解されたであろう。では、「より安く」の方はどうであろうか。

現在の百貨店の姿を知る我々からすれば、大丸が低価格路線を選び続けていたということに非常に違和感を覚えずにはおれない。あるいは、低価格路線といった場合にも、比較対象が百貨店なのか一般小売商なのかによって、全く違った姿になってくるだろう。しかしながら、本稿では再三指摘しているように、大丸が「低価格商品を販売しているかどうか」が問題なのではなく、大丸が「低価格商品を販売しようとしてきたかどうか」こそが問題なのである<sup>63</sup>。

大丸がいかにして「より安く」を実践していたのかに関する詳細な史料は、散見する限りでは残された史料の中には発見されなかった。第 4 章でみたように、百貨店はそもそも大量に仕入れを行ったり、製造業者の設備の運休期に自社で取扱う商品を製造させることによって低廉な商品の販売を可能にしていた。そのため、大丸でもこれらの方法を用いることによって「より安く」を実践していたのかもしれない。しかしながら、本稿で分析対象に用いている大丸社内報は 1900 年から 1910 年という期間には未だ発行されておらず、大丸が実際にこれらの活動を行っていたかどうかに関する史料は発見できなかった。しかしながら、残された史料の中でも参考になる発言として、仕入れに関する発言と特売に関する発言が存在する。それぞれ具体的に見ていこう。

仕入れの重要性は現在でも百貨店業界各社で頻繁に耳にすることができ、それは何十年も前から同じように考えられていたようである。事実、下村正太郎社長が東京の百貨店を視察してきた後に

---

<sup>63</sup> 「廉価」といった場合には、本稿第 4 章で 1930 年代の百貨店研究者による百貨店観を考察した時にも述べたように、(1) 取り揃えている商品の平均価格が他店に比べて廉価である、(2) 取り揃えられている商品のうち同じ商品を比べた場合には他店に比べて廉価である、という 2 通りが考えられる。このうちどちらが大丸にとっての「廉価」であるのかを明確にする史料は、現存する史料の中からは発見されなかった。しかしながら、どちらの場合にせよ、当時の大丸が「廉価」による販売を方針としていたことに違いはない。

述べた百貨店業界の状況に関する感想からは、そのことを窺い知ることができる。

各店とも殆ど同じであって特徴がない。唯々一様に値段の上でのみ競争している状態である。…(中略)…仕入係に商品智識が欠乏して居るか、或は仕入方の研究が足りないかの爲めに、勢ひ賣込屋にリードされ、不知不識の間に引きづられて居るのではあるまいか

(下村正太郎社長、1932年、旧店友48号)

当時大丸は東京に店舗を構えておらず、そのため下村社長も自らの観察眼を「ストレンジャーの目」と称している。そのストレンジャーの目から見たことが、東京の百貨店だけの問題ではなく、関西を拠点とする大丸にも当てはまりうるということを十分認識していたようである。下村社長は仕入れを他社との差別化をはかるために重要な活動だと考えていた節が見受けられるが、それ以上に仕入れを重視した発言も存在する。例えば、以下の発言は仕入れと「廉価」との関係を考察する参考になるだろう。

仕入の主眼とする處は、適品を精撰し、新品珍品を逸早く仕入れ仕入を廉價に、特賣品を犠牲的に働かせ、以て品質に於ても、値段に於ても品揃ひに於ても、他店に優越する目的を達成するにあり、その上自店考案の獨特點を陳列し、他店の追隨し得られない、權威ある營業振りを發揮することである

(市川吉太郎監査役、1934年、旧店友71号)

この市川監査役の発言からは、優れた仕入れを行うことによって良質の商品を廉価で仕入れることが可能になるということを表わしており、仕入れ活動の重要性は、大丸が他社との差別化をはかるということだけに留まらないと考えていたように思われる。

では、特売の方はどうであろうか。大丸で行われた特売に関連した催しとしては、例えば1910年代半ば(大正年間)に「半額割戻し」という、10日間のうち1日を抽選で定め、その日の買物の半額を払い戻すといった催しが行われていたという(大丸250年史編集委員会 1967)。しかしながら、このような催しは、史料の収

集を十分に行うことができないため、1925 年以降（昭和年間）に限って考察してみることにしよう。

時期こそ特定していないものの、戦前に大丸が初めて特売を行った時の様子を振り返った発言として、以下の発言がある。

当時不景気のどん底で「半額にしたらよく売れるだろう」というので取引先に半額にしてくれないかということ相談してみた。ところが取引先の方でもデッド・ストックをかかえながらも時期物の仕入れをせんならんという時期でストックを地方に回せばもうかるが支払いが遅れたりうっかりするとたおれ、しかも百貨店相手ほど大量的にははけないというので、「大丸で買取にして下さるのなら喜んで半額にいたしましょう」ということで、全部買い取りで半額提供をやったところが非常なセンセーションを起こし、問屋も喜ぶし、店ももうけさせてもらいお客さんには感謝された

（小野元一大阪店宣伝部長、1954 年、9 卷 71 号）

現在の特売にあたるこの「半額提供」という催しは、当時「判提」として何度か行われた<sup>64</sup>。このように死に筋商品を大量に買い込んで安価で販売するという試みは、戦時中・戦後と経るにしたがい徐々に行いにくくなっていったという。また、このような発言からすぐに、大丸が普段から低価格商品を提供していたとはいえない。しかしながら、大丸がいかにして「より安く」商品を販売しようとしたのかを表わす一例とはなるだろう。

このような特売は例外事項としても、戦前であれば大丸に限らず百貨店業界が他に比べて低価格の商品を販売していたと考えられていたということは第 4 章で確認されたとおりである。もちろん、広く「戦前」といってもいつ頃までを指すのかは十分考えておく必要があるだろう。何故ならば、戦前といっても 1930 年代には均一店や連鎖店と呼ばれる、取扱い商品を非常に限定して低価格販売を手掛ける小売業態が登場しており、それらの小売業態は特定の商品に限っていえば百貨店よりも低価格での販売を行っていたことが確認

---

<sup>64</sup> 「判提」を行う際に用いられた新聞広告の一例としては、本稿の最後にある補足資料 2（大阪朝日新聞 1928 年 8 月 15 日付）を参照されたい。

されているからである。しかしながら、少なくともそれらの小売業態が登場するまでであれば、あるいは、それらの小売業態が登場した後でもそれらの小売業態が取り扱っていない商品に限っては、大丸が実際に低価格路線をひた走っていたということが当時の広告でも表わされている。時期こそ特定していないものの、戦前に行われていた広告に関する発言として、以下の発言がある。

「どこよりも高い品を売らんこと、どこよりも悪い品を売らんこと、もし品が悪いか、値が高いときはおしらせ下さい。いささかお礼をいたあします」と大きな広告をだしてはつきり責任を持ち、良品廉価ということについて世に訴え、しらせてくれた人には金一封を差し上げた

(副田壬一京都店宣伝部長、1954年、9巻71号)

このような広告を出している以上、戦前の大丸が提供していた商品が「廉価」であったことを認めることができそうである<sup>65</sup>。大丸がこのような低価格販売を自信をもって行っていたことを表わす広告は、1930年頃まで行われていたようである。以下の井狩副社長の発言は1930年頃の大丸の新聞発表を振り返ったものである。

(1930年頃は：引用者注) 競争がはげしくて、さきほどのように、特徴ある商品、大丸として品位のある商品を取扱う方針にしたがって努力しました。また、大丸はよそよりも高いものは売らない。「よそよりも一銭でも高いものがあればお知らせください。粗品をさしあげます」ということを新聞に発表した。

(井狩弥治郎取締役副社長、1960年、15巻132号)

ここに書かれている「粗品」とは石鹼半ダースであったらしいが、金一封を提供するにせよ粗品として石鹼を渡すにせよ、戦前に大丸が自らの販売する商品を廉価であると謳っていたことは事実として確認されている<sup>66</sup>。

<sup>65</sup> もちろん、ここで認めることができる「廉価」というのは、同一商品を比較した場合に限定されるものである。

<sup>66</sup> 当時用いられた新聞広告として、本稿の最後にある補足資料3（大阪朝日

大丸が広告や新聞発表において低廉な商品の提供を謳ったものは、終戦後に闇市などが横行し、自社以外で販売されている商品の価格を把握できなくなったことを背景に、使われなくなっていった。その中でも特に公定価格と闇値と呼ばれる2つの価格体系が問題となっていたようである。

公定価格と闇値があったでしょう。店では公定で販売しなくちゃならないが、よそでは公定値をくずして売っているところもある。それじゃどこよりも安くとはいえないので、その標語はひっこめたんです。

(副田壬一京都店宣伝部長、1954年、9巻71号)

すぐ後に見るように、「どこよりも安く」という標語はすぐに改められたわけではなかった。また、「どこよりも安く」が主張されなくなったからといってすぐに、販売される商品の価格帯が上がったというわけでもない。しかしながら、後述するように、1950年に再び高らかに掲げられた標語が徐々に用いられなくなった背景には、理論的にも大きな意味が隠されているように思われる。

### 3-2. 大丸の分岐点

先に、「どこよりも良い品をどこよりも安く」という標語が、後に「より良い品を、より安く、より親切に」という標語になったと記した。大丸が、戦前にも用いられていた「どこよりも良い品を、どこよりも安く」という標語を1950年に再度掲げようとしたことは、北澤敬二郎副社長の発言にあるとおりであるが、実際には、その直後に「どこよりも良い品を、どこよりも安く、どこよりも親切に」へと変更されてしまったのである。もちろん、「良品・廉価」よりも「良品・廉価・親切」の方が優れた小売業と考えることができるかもしれない。あるいは、この両者の間の違いについて、当時

---

新聞1928年1月16日付)、補足資料4(同新聞1928年1月25日付)、補足資料5(同新聞1928年9月28日付)のようなものが挙げられる。このうち、補足資料3はこれらの広告が用いられた非常に初期のものである。また、補足資料4は、特定の商品の特売においても「廉価」と「良品」が謳われていたことを表わしている。さらに補足資料5は、「良品・廉価」が大丸の使命であるということを如実に表わした新聞広告である。

の大丸首脳陣が十分に注意を払っていなかったのかもしれない。しかしながら、このような変更を行ったことが、あるいは、行わざるをえなかったことが、その後の大丸が進む方向を大きく左右したように思われる。

既述のとおり、大丸が戦前から用いられていた「どこよりも良い品をどこよりも安く」という標語を再度掲げようとしたのは 1950 年である。しかしながら、この標語が掲げられた翌年 1951 年には既に、標語の改定が行われている。「どこよりも良い品を、どこよりも安く」という標語を掲げた北澤社長自身の発言から、その時の様子を眺めてみることにしよう。

同業者間の競争は激化されるであろうが、里見会長が十数年前既に述べておられる通り単なる面積の拡張は憂う必要はない。「商品の優良・サービスの優秀」こそ百貨店繁栄の根本であるから、当社は古くて新しい標語である「どこよりも良い品を、どこよりも安く」を本年も高らかに掲げて力強く押し進めてゆきたい。従って「他店商品の調査」を励行し、品種・品質・値段等につき十分に綿密な調査を行って標語の徹底を期せられたい。更に今年は「どこよりも親切に」を標語に追加して一層サービスの向上を計り、理想に向かって精進を続けてゆきたいと思う。

(北澤敬二郎社長、1951 年、6 卷 42 号)

この北澤社長の発言にも見られるように、1951 年には既に百貨店が繁栄するための条件として「廉価」よりも「商品の優良・サービスの優秀」ということが挙げられている。当時の史料にはこのあたりの経緯が書かれていないため、あくまで推測するしかないが、先にも触れたように 1930 年代には均一店・連鎖店が登場しており、それらの小売業態が取り扱っている商品と同じ商品を取り扱ったのであれば、百貨店の方が相対的に価格が高くなってしまっていたことも、このことの一因かもしれない。具体的な店舗レベルでの話をすれば、例えば同年 1951 年の大阪店の方針には、1. サービスの強化徹底、2. 商品の品質保持と内容の改善、3. 大衆の信用に応ずる売上の増進、4. 文化面において特に商品を通じての活動と其の在り方の向上、5. 内部の整備合理化、調和のとれた経理面の

在り方の向上、以上5点が挙げられており、廉価であるということについては触れられてさえない。

1950年代の企業方針としては、依然として「どこよりも安く」が掲げられていた。実際、「われわれにたいするお客様のご要望とは、(一) よい品 (二) 安い品 (三) 親切であります。われわれが、標語に『どこよりもよい品を、どこよりも安く、どこよりも親切に』と掲げているゆえんでもあります。これこそいつまでも変わらないわれわれの努力の目標でなければなりません。(北澤敬二郎取締役社長、1956年、11巻87号)」という北澤社長の発言からも分かるように、「廉価」を重視する姿勢に変化はない。しかしその一方で、先の大坂店の方針や以下の小野専務及び植村部長の発言にも見られるように、全社レベルでも店舗レベルにおいても、低価格戦略・低価格路線の否定が考え出され始めていたり、低価格商品の提供に対する戦略的な優先順位が下がり始めたのも事実である

商品政策面において考えるならば、値段で売る時代から品質の時代に移り変わりつつあるといえると思う。

(小野雄作専務取締役、1953年、8巻64号)

高級なものと、一般大衆向きのものと両方をキャッチしなくちゃいかんということでやっているわけなんです。とくに店の品格を高める上からいっても高級な商品には力を入れてやっております。

(植村通生大坂店営業第二部長、1954年、9巻68号)

このように眺めていくと、1950年代というのは大丸が「良品・廉価」から「良品・廉価・親切」へと進路変更した時代というよりもむしろ、「良品・廉価」で進むのか、それとも「良品・親切」で進むのかという分岐点に差し掛かった時代であったと考えることができるであろう。

そもそも日本の小売業は対面で商品を販売することが当然であった。そのため、大丸が親切な販売・サービスを行うことは、単なる対面販売方式の質的向上を目指したものであったということが出来る。しかしながら、1953年に東京青山の紀ノ国屋食料品店がセルフサービス方式を導入して以降、販売方式において体面販売かセルフ

フサービスかという選択が日本の小売業界に迫られることになった。実際、日本の百貨店業界でも 1960 年代には SSDDS (Self Service Discount Department Store) という形でセルフサービスを導入しようとしていた時期がある<sup>67</sup>。しかしながら、このような販売方式は「親切」とは齟齬をきたしてしまう。

今日アメリカで SSDDS(セルフ・サービス・ディスカウント・デパートメント・ストア)が、百貨店のひとつとして扱われている面もあるように思うのですが、わたしはああいうものは、百貨店とは考えない。質的に百貨店でない。百貨店のかたちはとっておっても、本質的に百貨店でないというふうにさえ考えているのです。

(瀬戸秀雄東京店宣伝部広告課係長、1963 年 18 巻 152 号)

もちろん、ここで短絡的に大丸が「親切」を標榜したがためにセルフサービス方式での販売を行えなかったということを主張したいのではない。ここで述べておきたいことは、以下の点についてである。セルフサービス方式での販売が行われる以前であれば、「良品・廉価」から「良品・廉価・親切」へというのは、小売業の進むべき方向として優れた方向であったかもしれない。しかしながら、セルフサービスによる販売が他の小売業態によって行われるようになってしまった後には、セルフサービスによる「良品・廉価」に対して、対面販売で「良品・廉価」で対抗するわけにはいなくなってしまうのではないかという点である。セルフサービスによる「良品・廉価」に対抗するためには、対面販売を辞めてセルフサービス方式の販売を行うようにするか、対面販売のまま「廉価」を放棄するという 2 つの選択肢に直面せざるをえなかったといえるのではないだろうか。

その後大丸がどちらの道を進んだのかは、史実を見れば明らかなおろ、「廉価」を放棄する道を歩んでいる。では、それが大丸自身の望む方向であったのだろうか。それとも、迫られた選択だったのであろうか。

---

<sup>67</sup> 東京では 1962 年 9 月に西武百貨店が、大阪では同年 10 月に近鉄百貨店と大丸が、それぞれ SSDDS (Self Service Discount Sale) という名称の売場を開設し、セルフサービスを販売方式の 1 つとして導入している。

### 3-3. 大丸が進んだ道

先に1950年代が大丸にとっての1つの分岐点であったと述べた。では、これがすんなり「廉価」を放棄する道へと進んでいったのかというと、そういうわけではない。1960年代に入ってから「どこよりも良い品を、どこよりも安く、どこよりも親切に」という標語は変わらず用いられていたし、それが具体的な活動の指針となっていた。例えば、自社の宣伝活動の意義について語った田中氏の以下の発言などは、それが直截に表わされているであろう。

消費者の要望にこたえる営業部門の活躍とそれをバックアップする多彩な宣伝活動が、車の両輪のごとく強力に推進してこそ、大丸のモットーである「どこよりもよい品を、どこよりも安く、どこよりも親切に」を実践することになり、それがわが大丸に期待を寄せられた消費者に対しての義務であり、また、百貨店に課せられた社会的使命をはたすゆえんであると信じている。

(田中正佐専務取締役本部業務部長兼大阪店長、  
1964年、19巻166号)

このような発言を見る限り、1960年代に入ってからなお、大丸に「廉価」を指向する節があったことが窺える。しかしながら、1960年代には、大丸が「廉価」を放棄することになった決定的な要因もまた存在するのである。それは自社の子会社が運営するピーコック・ストアの存在である。

ピーコック・ストアは1960年に大丸食品興業株式会社がピーコック産業株式会社(現、大丸ピーコック)に社名変更し、スーパー・マーケット経営を手掛けたのが始まりである。そもそもスーパー・マーケット自体は日本でも戦前から存在していたが、「それは合理的経営の裏付はなく、単なる廉売市場というにすぎなかった(本部事業部、1960年、15巻127号)」。しかしながら、大丸にとってのスーパー・マーケットとは、「それは百貨店の縮小ではなく、その名の示すとおりマーケットのデラックスなもの、近代的なものといえる(本部事業部、1960年、15巻131号)」という発言から読

み取れるとおりに、合理的・近代的経営のもと、百貨店とは棲み分けられた市場を対象とする小売業態と考えられていたようである。このことは、大丸京都店の従業員が店友誌上でピーコック産業株式会社の紹介とともにいった、ピーコック産業株式会社常務取締役である仁藤氏へのインタビューからも窺える。

スーパー・マーケットとしての存在理由は、マスプロ、マセリングの機構的な結合、即ち、大量生産、大量販売がスムーズに連結されて消費者需要を満たすというところにあり、その手段としてのセルフサービス方式による販売効果の発揮こそ繁栄の道に連なるものと認識しなければなりません。したがって、スピードと豊富な商品を忘れたスーパー・マーケットはありえず、あくまでもデラックスな市場であって、本質的に性格を異にするデパートの縮小ではないというべきでしょう。

(仁藤棟吉ピーコック産業株式会社常務取締役、  
1961年、16巻133号)

このような発言から読み取れるとおりに、大丸にとってのスーパー・マーケットとは、当初は自らの競争相手というよりもむしろ、対象顧客層の異なる補完的存在であったと考えられていたようである。

1960年代というのは、佐藤(1974)も述べているように、スーパーが急成長し、我が国唯一の大規模小売企業であった百貨店に差し迫り、小売商業界の一大勢力となった時代である。この時代に百貨店各社がスーパー業界へと多角化をはかり、大手百貨店でスーパー事業を手掛けていない企業が皆無に等しかったのは周知のとおりである<sup>68</sup>。もちろん、大丸がスーパー事業へと展開していったこと

---

<sup>68</sup> 1960年代にスーパー事業を手掛けていた代表的な百貨店としては以下のものが挙げられる。なお、括弧内は手掛けたスーパー名である。三越(二幸)、高島屋(高島屋ストア、相高ストア、丸高ストア)、松坂屋(松坂屋ストア)、西武百貨店(西友ストア)、伊勢丹(伊勢丹ストア)、阪急(阪急共栄ストア、オアシス)、東急(東光ストア)。

また、佐藤(1974)も指摘しているとおりに、百貨店がスーパー事業へと展開するにあたり、別会社方式での経営が一般的になっているのは、百貨店法の制約を免れるためだということも周知のとおりであろう。そのためここでは、ピーコック産業株式会社を大丸と別会社と考えるのではなく、大丸の一部門というのに近い存在だと考えている。

自体の正否はここでは問題ではない。しかしながら、自社の子会社が「廉価」を標榜するスーパー・マーケット事業を手掛けている以上、大丸本体である百貨店事業において「廉価」を謳う必要がなくなってしまうのも事実であろう。代わりに重視されるようになってきたのが、「親切」すなわち対面販売による手厚いサービスである。少し長い引用になってしまうが、例えば、1960年代における以下の各店舗の店長による発言などはこのことを確認するための参考になるだろう。

スーパーマーケットにしても、安くて手軽に買えるという点にあると思うのですが、そこには暖かい、人によるサービスがありませんね。買い物はサービスがあつてこそ、楽しくできるものです。ですから、われわれの店としてはスーパーマーケットで扱えない魅力商品を豊富に取りそろえることに力を入れてゆくと同時に、特売場の運営についてもサービスの点をじゅうぶんに考えて、楽しいお買い物の場を作ってゆくようにしていかなばなりません。

(原田毅取締役京都店長、1964年、19巻161号)

百貨店には百貨店としての存在価値があるのです。その中で、どこがいちばん繁栄するかは、どこがいちばん消費者に対して忠実であるか、ということなんですね。だから、大丸としては商品の面、施設の面、精神の面でこれだけ顧客に忠実である、サービスをしている、ということのを他の店より具体的に示すことがたいせつだと思います。「スーパーは値段の点で忠実である、また専門店はセンスがよい、しかし、総合的にはやっぱり大丸がいちばんわれわれ消費者に対して忠実である」ということになれば、顧客はやはり大丸へ買い物にこられると思いますね。

(増喜勝實取締役神戸店長、1967年、22巻188号)

…(前略) スーパー対策を具体的にとりあげてみると、商品開発、(2) 価格政策、(3) 販売政策の三つが考えられるのであるが、まず商品開発については、スーパーが実用的な単品を集中販売しているのに対し、われわれ百貨店は商品の品ぞ

ろえに豊富さをもつべきで、特に、オリジナル、スペシャル商品をもっと特徴化、個性化することによって専門化し百貨店としてのイメージアップをじゅうぶん発揮せねばならない。次に価格政策の面では、いかに合理的にコストを下げ、適正な価格で売ることが問題となるが、スーパーが比較的強い日常の最寄り品については廉売催しで、特徴ある商品を合理的な価格で継続販売することによって顧客を吸引していくことがたいせつであると思う。三つ目の販売政策については、百貨店にはスーパーにはまねのできない対面販売をしている以上、対顧客との人間関係を中心とするサービスの強化に努めなければならない。要は、ただ安いだけではだめで、やはりそれにプラス、サービスというものがひじょうにたいせつな要素だと思う。

(植村通生取締役京都店長、1968年、23巻197号)

これら3人の店長が述べていることを本稿の内容から要約すると、次の2点において重要であるといえよう。それは第1に、スーパーは「廉価」で商品を提供しているという点である。ここで引用した3氏が言及しているわけではないが、スーパーの廉価販売というのが、百貨店が価格競争を行って対抗できうるものであったというならば、大丸はそもそもの経営理念の「先義後利」を果たすためにスーパー以上に低価格での販売を行っていたかもしれない。しかしながら実際には、廉価販売はスーパーの果たす役割として譲ってしまっている。そのため第2に、そのスーパーに対抗するためには、百貨店は対面販売を軸としたサービスを重視するべきだという主張を読み取ることができる。廉価による商品提供という役割をスーパーに譲る代わりに、百貨店である大丸は対面販売による手厚いサービスを行おうというのである。特に植村店長が述べているように、「ただ安いだけではだめで」という発言は、1950年代以前には一切目にするができなかった言葉である。事実、1960年代以降は、大丸は商品を「より安く」販売するというよりむしろ「適正価格」で販売することを志向するようになっていった。

第4章で確認されたとおり、1970年代の百貨店の特徴には「対面販売」が挙げられている。対面販売自体は創業以来延々と続いてきたことであるにも関わらず、1970年代に入ってから百貨店の特

徴として対面販売が挙げられるようになった。その要因として第4章ではスーパーの登場を挙げているが、ここでも同様のことが確認されたのではないだろうか。すなわち、百貨店とスーパーがともに棲み分けを行い、その「差」として対面販売を中心とした手厚いサービスが百貨店の特徴として着目されるようになったことが、1960年代以降の百貨店を方向付けたのだと考えられるのではないだろうか<sup>69</sup>。

次に問わなければいけないことは、大丸が「廉価」を放棄したことが意図的なものであったのかどうかということである。このことに関しては、自らスーパー事業を手掛けていることを鑑みれば、意図的であったということもできよう。何故ならば、ピーコック産業株式会社と補完関係になることによって、本体である百貨店事業は廉価商品を扱う必要がなくなったからである。しかしながら、仮に企業行動として意図的であったと考えたとしても、そのことからすぐに、本稿が問題としている「小売業態は自らの有様を意図的に規定できる」との主張が成り立つようになるとは限らない。何故ならば、大丸という百貨店が百貨店のまま「廉価」を自らの特徴とすることは叶わなかったからである。大丸自身、長年にわたって「どこよりも安く」を謳い文句としてきたにも関わらず、それを百貨店として継続させることはできなかった<sup>70</sup>。

1930年代に隆盛を極めていた均一店や、1950年代以降成長を遂げたスーパー・マーケットが限られた商品を取り揃えたり、チェーン・オペレーションを行うことによって廉価での商品提供を可能にしていたことを考えれば、百貨店が百貨店として廉価での商品提供ができなかった理由も浮かび上がってくるだろう。それは、多様な商品を取り揃え、大規模な店舗を構え、対面販売による商品販売を行う小売業態と考えられていた百貨店が、それらを維持したままで均一店やスーパー・マーケットに太刀打ちできるほど廉価な商品を

---

<sup>69</sup> もちろん、本稿で確認した事実は大丸に限定されたものであり、これが百貨店全社に当てはまると考えるのは短絡に過ぎるだろう。しかしながら、既述のとおり、1960年代には百貨店大手企業のほぼ全社がスーパー事業も手掛けていた。このような事実から考える限り、各社が百貨店とスーパーの棲み分けを十分認識していたということも十分考えられるであろう。

<sup>70</sup> あるいは当時の百貨店法が存在しなければ、百貨店が廉価商品の販売も同時に手掛けることができたという可能性も無視できないだろう。しかしながら、他業態であるスーパーが登場・成長してきた時に、「良品・親切」という道ではなく「良品・廉価」の道を選ぶという選択もあったはずである。

提供できなかったからである。大丸の場合でいえば、創業以来の金科玉条である「先義後利」を果たすための「良品・廉価」を長年行おうとしてきたにもかかわらず、1950年代以降「良品・親切」へと路線を変更している。この理由には、百貨店の特徴と考えられていた品揃えの多様性、大規模な店舗、あるいは対面販売と、安価な商品提供の間でのトレード・オフが考えられる。大丸はピーコック・ストアの開設によって、「先義後利」を果たすための廉価販売を継続させていた。しかしながら、廉価による「先義後利」の達成は、決して百貨店という小売業態で果たされるものではなかったのである。

#### 4. 小結

本章では、百貨店を本業としてきた大丸の歴史を紐解きながら、小売業態を構成する小売業者が自らをいかなる小売業態であるのかを規定することがいかに困難であるのかを論じてきた。ここで得られた結論は、ある小売業態を構成する小売業者が自己をいかなる小売業態であるか規定しようと思っても、当該小売業態のそれまでの蓄積や他の小売業態との関連から思いのままに自己規定できないというものであった。本稿ではこれを「自己規定の困難性」と呼んでいる。この小売業態による自己規定の困難性は、いかようにも変容する可能性を秘めている小売業態が、小売業者自身の意図をもって規定することが困難であるということを表わしている。

本章では、大正12年に発刊された大丸の社内報を用いた歴史分析を行ったわけであるが、この社内報の中で大丸が百貨店としての自らの有り様について記したものは1950年代～1970年代頃が最も多かった。それはスーパーが登場することによって、百貨店とはいかなる小売業態なのかについて考えなければならぬ時期に直面したからではないかと思われる。そのため、特に本章では、1950年代及び1960年代というスーパーの誕生期に、大丸がそれまでの長い期間維持し続けてきた「消費者により安く商品を提供する」という目標を捨てざるをえなかったことについて、詳細に検討を加えてきた。

大丸は創業以来「先義後利」という精神を持ち続けてきており、

この「先義後利」を達成するために、どこよりも安い商品を消費者に提供することを長年喧伝し続けてきた。大丸が百貨店であり続け、「先義後利」を経営理念とし続けてきたにもかかわらず、スーパーが登場することによって「どこよりも安く」という方針を変更せざるをえなかったことが、大丸という百貨店の自己規定の困難性が存在することを証明している。

第2章で概観した小売業態論の既存研究においては、小売ミックスや商品取扱い技術によって小売業態が分類されるという前提を置いている。そのような観点から見れば、ある小売業態が自らの小売ミックスを規定したり、何らかの技術を入手することによって取扱い商品を変更するということが非常に容易にできるのではないかと考えられる。本章の場合でいえば、大丸が1950年代に現在のスーパーに相当する小売業態へと変容することによって、「良品・廉価」を維持したまま成長していくこともできたと考えられるかもしれない。しかしながら、これまでに見てきたように、大丸は百貨店という小売業態を維持したまま「先義後利」が具体化された「より安く」を達成することはできなかった。ここに小売業態の自己規定の困難性が明確に表れているということができる。

## 結章： 本稿の要約とインプリケーション

### 本稿の議論から導かれる結論

第2章で概観したように、これまでの小売業態論は百貨店や総合量販店、コンビニエンス・ストア、ディスカウント・ストア、専門店、生協といった小売業態を眺め、「先に分類ありき」という前提をもって小売業態とは確たる実体として存在していると考えてきた。また、それらの小売業態を取扱い商品やその価格帯、付帯サービス水準、販売方法、店舗規模・立地といった小売ミックスや商品取扱い技術のような業態規定要素によって分類可能であると考えてきた。そのうえで、これらの業態規定要素によって分類された小売業態間あるいは小売業態内の競争過程を分析したり、新たに誕生した小売業態がいかなる業態規定要素を有しているのかといったことを分析しようとしてきた。

そもそも小売業態とは、矢作（1981, 1994）が指摘しているとおり、時空を超えた普遍的な確定は非常に難しく、不用意に厳密な定義を試みれば、多様な現実に対する説明力を欠くことになってしまう。このことは、小売業態だけでなく、小売業態を分類する軸にも当て嵌まるということは、本稿でこれまでに行った議論・分析からも明らかである。矢作による主張や本稿で行われた議論・分析を考えれば、既存の小売業態論に対して次の2点が重要な点として指摘できそうである。それは第1に、小売業態とは一旦規定された後でもいかようにも変容する可能性を秘めているということである。例えば百貨店であれば、これまでにみてきたように、かつては廉価な商品の販売を行っていたり、取扱い商品の価格帯を下げようとしていた時期もあったが、1960年代頃以降、比較的高額な商品を扱うようになっていく。第2に、ある小売業態と別の小売業態との区別を行うことを可能にするのがいかなる業態規定要素であるのかは、事前には分からないということがいえる。同じく本稿で分析してきた百貨店の例を出すならば、第4章で見られたように中小小売店しか存在しなかったような時代に初めて百貨店が登場した時には、正札・現金販売、安価で多様な商品の提供、大規模で壮麗な店舗などが百貨店の特徴とされていた。しかしながら、後に総合量販店が登場した頃においては、百貨店の特徴とは対面販売方式を採用して

いるということや比較的高額な商品の販売ということが、総合量販店との区別において言及されるようになっていく。これら2点から考えると、「先に分類ありき」と考えて小売ミックスによって分類された小売業態間あるいは小売業態内の競争過程を眺めるというよりもむしろ、競争過程の中から小売業態を特徴づける要素が浮かび上がってくるといえるのではないだろうか。すなわち、小売業態論は小売業態という分類軸を用いて小売商業構造内の競争を分析しようとしてきたが、むしろ、ある小売業態と他の小売業態の「差」が何であるのかを相対化する軸を再構成していくプロセスこそが業態間競争に他ならないといえるかもしれない。百貨店であれば百貨店という確たる業態が存在し、当該業態と総合量販店の間の競争を分析しようとしてきたのが既存の小売業態論の研究視角であった。しかしながら、総合量販店という新たな業態が誕生することによって百貨店という業態がいかなる特性をもっているのか、百貨店と総合量販店の違いが何によって比べられるのかが明確になったということがいえるように思われる。

このことは、歴史的にのみ主張されることではない。都心立地や、幅広い品揃え、店舗ごとに特色のある店づくりをしようとする個店主義などが百貨店という小売業態を構成する要素であると考えられてきた。しかし、郊外型百貨店の出現、衣料品に特化した百貨店の登場、さらには百貨店によるチェーン・オペレーション・システムの採用などのように、それらの特性をもたない百貨店も数多く存在する。しかしながら、これらのように百貨店が本来当該業態の特性であると考えられていた特性を持っていないにも関わらず「百貨店」という小売業態の括りに入れられているのは何故なのかを考える必要もある<sup>71</sup>。小売ミックスによる小売業態の分類であれば、他の小売業態との区別において、これらの要素が他の要素ほど重要性を帯びていないとされるのかもしれない。しかしながら、小売業態の分類において、どの要素が重要でどの要素が重要でないのかは、ここまでの議論でも理解されるとおり、事後的にしか分からない<sup>72</sup>。

---

<sup>71</sup> ただし、このような問題は本稿の問題意識の外にあり、別途議論・分析が必要である。

<sup>72</sup> このことは、業態間での模倣・追随を考えると、一層その重要性が理解されるだろう。すなわち、ある業態の小売ミックスを他の業態が模倣したり追随した場合、その小売ミックスは前者特有の性質ではなかったということになる。しかしながら、それが2つの業態を区別する要素であったのかどうか

もちろん、小売業態を小売ミックスによる分類だとした研究においても「小売業態とはあくまでも小売ミックスを大まかにくくったもので、同じ百貨店でも店舗間で小売ミックスはそれぞれ異なる(池尾 1997, p.125)」という見解を見ることはできる。しかしながら、既述のように、百貨店という小売業態の括りは中小小売店と比較した場合と総合量販店と比較した場合とは異なってくる。業態規定要素自体が小売業態が新たに登場することによっていかようにでも変わりうるのである。そのように考えれば、小売業態とは小売業者、消費者、行政機関、製造業者などをはじめとする関係当事者によって、他の小売業の集合と十分な差異が存在すると認められた小売業者の集合という以上の厳密な定義などできないということになるのではないだろうか(坂田 2002)。しかもその差異を認めるための要素は事後的にしか分かりえないため、小売業態論が想定してきた小売商業構造の競争過程の分析という課題は、非常に困難な課題であるということができよう。

そもそも小売業態とは、「誰の」「何のために行う」小売業の分類であるのかということさえ問題とされてこなかった。この問題の答えには、小売業者自身、取引相手、行政機関、消費者、あるいは研究者といった主体が、競争優位を築くために、より好条件での取引を行うために、税収を得たり法規制を定めるために、あるいは分析や統計データを入手するためにと、数多くの組合せが存在することだろう。これらの組み合わせのうち、本稿で行った分析は「小売業者自身が競争優位を築くための分類」と、「研究者が分析したり統計データを入手するための分類」としての小売業態を分析対象としてきたといえる。そのうえで、次の2つのことがいえそうである。

第1に、小売業者が競争優位を築くために小売業態という枠をもったとしても、その枠自体が他業態との差の中から規定されるため、現在優位であると考えられる特性がいつ失われるか分からないということである。すなわち、容易に模倣される特性であれば当該小売業態を規定する要素として持続しないということがいえるし、容易に模倣されない特性であっても、それが逆に桎梏となって企業としての身動きが取れなくなる可能性があるということに注意を払う必要があるということがいえる。本稿の分析で行った百貨店の場合、

---

ということは、事後的にしか判断されないであろう。

正札付現金販売は小売業態としての百貨店のアイデンティティとなりえなかった。また、多様な商品を大型店舗で販売するという特性は、現在では変えるに換えにくい特性であるといえるだろうし、それがかつてほど競争優位になっているかどうかは歴然としない。

そうすると、これまでの小売業態論が議論してきたような、どのような業態規定要素が競争優位に働くかを分析しようとしても、それが成功するか否かが分からないだけでなく、逆機能をもたらすこともありうるということを考える必要がある。競争優位としての小売業態を考えるならば、個々の業態規定要素に還元されないような、ある小売業態が当該小売業態であることそのものが競争上優位に作用することが求められるのではないだろうか。すなわち、百貨店が販売方式や店舗、取扱い商品といった個々の要素によって競争優位を築くのではなく、「百貨店である」ということそのものが競争優位に働くようであれば、百貨店各社にとって自らを百貨店に位置付ける意味がないかもしれない。何故ならば、百貨店であることそのものが競争優位となるのであれば、他業態に何らかの業態規定要素を模倣されても競争優位は失われないし、百貨店でありさえすれば自らの業態規定要素を環境に応じて柔軟に変えていくことができるからである。

第2に、研究者が分析したり統計データを入手するために小売業態という分類を行うということに関しては次のことがいえそうである。すなわち、石井（2001）が「現実を決して一義的には定まらない」「現実には汲めども尽きぬ不定さが含まれる」「現実には常に不安定な中に揺れ動く」と述べているように、小売業態という分類を越えた小売業者の動きが起こったり、それまで小売業態間で全く違っていた要素が突然同じモノになるということも起こりうる。百貨店が対面販売を行い、総合量販店がセルフサービスを行うと考えられていたのが、百貨店による食料品売場や化粧品売場でのセルフサービスの導入、あるいは総合量販店が充実したサービスを求めて対面販売を行うようになったことなど、その好例であろう。あるいは、かつて24時間営業はコンビニエンス・ストアの専売特許であると考えられていたのが、現在では24時間営業のスーパーも散見されだしている。現実がこのように多様な姿をとっている以上、「先に分類ありき」というこれまでの姿勢が問われる必要があるのではないだろうか。

## 本稿の要約

本稿は小売業態論がこれまで分析することなく自明視してきた、小売業態による小売業の分類が事前に存在し、その小売業態を規定する業態規定要素も事前に明確であるという前提を問い直すという目的のもと議論を進めてきた。その中でも、具体的に本稿が行った作業は、以下の4点に要約される。

第1に、本稿第2章で行った作業として、以下のものが挙げられる。それは、既存の小売業態論を整理しなおすことによって、その理論前提を浮き彫りにするという作業であった。そこでは、既存の小売業態論が小売商業構造の競争過程を分析するために小売商を小売業態によって分類しており、業態規定要素を事前に想定しているということが明らかにされた。

第2に、本稿第3章で行った作業として、小売業態という流通論や商業論の文脈でとりあげられる概念を歴史的に考察するためにどのような方法論が有用であるかが議論された。マーケティング、商業、流通といった学問領域における既存の歴史研究は、大きく分けて実態史研究、学説史研究、方法論研究の3つに分けられる。そのうち本稿が行う実態史研究は、さらに仮説検証型実態史研究と史実記述型実態史研究の2つに分けられることが明確にされた。本稿第4章および第5章で行った作業は、仮説検証型実態史研究に位置付けられる研究であるが、そこに史実だけではなく歴史上の登場人物の認識、思考、判断などが資（史）料として加えられることに、本稿で行われる作業の特徴があった。

本稿が行った作業の第3に、百貨店がいかなる小売業態であるのかは小売ミックスによって規定されるという仮説が検証された。これは百貨店が登場して以来およそ100年の間にどのようにとらえられてきたのかを歴史的に分析することによって検証された。この作業を行うために本稿では、これまで百貨店を研究してきた各論者が百貨店であると認識・判断・識別してきたものの変容を、100年近くに及ぶ既存研究を網羅することによって明らかにした。

本稿が行った作業として第4に、小売業態を構成する企業は自らの戦略意思決定によって小売業態としての特徴を変えることができるという仮説が検証された。具体的には、百貨店業界の代表企業で

ある大丸が他業態の誕生・成長の中で自己をどのように規定するようになったのかを、社内報を中心に明らかにするという作業を行った。先の百貨店の変容過程を分析したことに對してこの章では、百貨店という小売業態を構成するとされている企業がどのような意図・意思のもとで自己規定を行っているのかを明確にすることであった。そのため、大丸という特定企業に焦点を当てた。

以上4点が本稿で行われた作業である。これらの作業を通して導かれた結論は、これまでの小売業態論は小売業態という分類軸を用いて小売商業構造内の競争を分析しようとしてきたが、むしろ、ある小売業態と他の小売業態の「差」が何であるのかを相対化する軸を再構成していくプロセスこそが業態間競争に他ならないというものである。

### 本稿の実践的インプリケーション

本稿で行われた作業が実践的にもつインプリケーションは以下の3点で表される。それは第1に、小売業態とは業態間の差によって規定されるという命題は、業態内競争の結果としての差別化も、行きすぎると逆機能をもたらすということを意味している。すなわち、百貨店であれば百貨店が他の小売業態との違いを残した程度までしか差別化できないということがいえるかもしれない。もちろん、小売業態として認識されるということは、その他業態との「差」が認められているということであり、競争上意味あることである。しかしながらそれは、逆に小売業態というものが一旦形成されてしまえば桎梏にさえなりうるということを示唆している。例えば、「百貨店の割には品揃えが悪い」「百貨店の割には店舗がみすぼらしい」「百貨店の割には従業員の対応が悪い」などといった不満が消費者の間で生じた時、この「～の割には」という枠付けがなされるのは、業態としての桎梏があるからである。もちろん、ここで述べられている小売業態としての桎梏は、本稿第4章でも確認されたように歴史的に固定されたものではない。しかしながら短期的に見れば時代ごとに業態ごとの桎梏が存在しうるということがいえるであろう。

第2に、小売業態が企業レベルでの戦略行動に桎梏となりうるにしても、ではある企業が自らの属する小売業態の特性を変えることができるのかというと、それも困難であるといわざるをえない。

それは第5章で大丸の自己規定の困難性を歴史分析した際に確認されたことである。ある小売業態が業態としての桎梏を打ち破るために新たな特徴を自己に付与しようとしても、その特徴も当然のことながら他業態との差の中で形成されてくるものである。そのことから次の2つのことがいえる。第1に、価格のように相対的に測りうるものであれば、一層安い価格の業態が存在すればその特性は意味をなさなくなるということがいえる。第2に、第4章で確認された1900年代における百貨店の特徴であるとされていた正札販売のように、容易に模倣されてしまう特性は長期的には他業態との差を維持できるものではないということもいえる。これら2点に制約されない新しい特性を提示し、それが消費者に受け入れられたとき、小売業態としての桎梏に打ち勝つことができるのかもしれない。

そして第3に、小売業態という桎梏ともなる枠組みが自社の思いのままに変更できないとしても、それが他業態との差別化手段であり、同業態内において他社から一歩でも抜き出すための手段となりうるというのであれば、それをどのように行うのかについて考えざるをえないだろう。本稿が行った作業からは、このための手法として2つの手法が考えられる。それは第1に、小売ミックスという狭い範囲に限定された要素以外からも新規小売業態を打ち出す可能性があるということである。これまで小売業態を規定すると考えられなかった要素を新たに創出するということが、今後の小売業者に求められることは間違いなからう。そして第2に、ある小売業態が業態規定要素に還元されずに当該業態であるということそのものによって競争優位を生み出すことが求められる。例えば、「誰かに贈り物をするには、たとえ同じモノであったとしてもスーパーではなく百貨店で買ったものでないといけない」と消費者が思い込んだり、同一商品の価格を比較した時に実際には他業態との差はそれほどないにもかかわらず「スーパーだから安いのだろう」と消費者が思い込むようになるとすれば、それは小売業態そのものが他業態との競争優位を生み出していると考えられるように思われる。このような、業態そのものが生み出す競争優位を創出することが、小売業者に求められるであろう。

上記の3点はともに、理論的にはこれまでの小売業態論と同様に小売業態の競争過程を分析した議論であるといえるかもしれない。しかしながら、これまでの小売業態論が小売ミックスで表わされる

ミクロな企業行動の結果としての競争過程に焦点を当てていたのに対して、マクロな視点をもったままでも競争を分析する1つの示唆にはなるのではないだろうか。

### 本稿の理論的インプリケーション

本稿がこれまでに行った作業が理論的にもつインプリケーションは、以下の3点に要約される。それは第1に、これまで厳密な分析が加えられることなく所与のものとされてきた小売ミックスが小売業態を規定するという前提に対して歴史的な分析を行ったという点である。本稿で行われた分析を通して、これまであまり疑われることなく自明の理とされてきた業態規定要素を疑問視する視点が今後増えたならば、本稿で行われた作業は非常に意味のあるものだといえるのではないだろうか。

第2に、百貨店という特定業態に特化した長期的な歴史分析を行ったという点も、非常に意味のあるものであろう。ある小売業態に特化して長期にわたって行われた分析というのは十分存在するわけではない<sup>73</sup>。本稿が行った100年にわたる百貨店のとらえられ方の分析は、特定業態に特化した小売業態の歴史分析としては非常に長い期間にわたってのものであり、十分に意味のあるものであろう。

最後に、本稿では一切触れなかったことであるが、本稿で行われた作業は消費者行動論における消費者業態選択行動研究に対してもインプリケーションをもつかもしいない。消費者行動論における消費者業態選択行動研究とは、消費者が何故特定の小売業態を選択するのかという問題意識のもと研究が進められてきた(池尾 1992, 1993)。そこでは、小売業態は小売ミックスによって規定され、そのように規定された小売業態のどれを消費者が選択するのかということが議論の焦点となっている。しかしながら、このような議論は消費者による店舗選択と何ら違いがなく、何故わざわざ「小売業態」を取り扱うのかが明確にはならなかった。

そこで、本稿で主張してきたように、小売業態が何によって規定

---

<sup>73</sup> 特定業態に特化した小売業態分析の代表的な研究としては、食品スーパーに関する研究(石原 1998)、あるいはコンビニエンス・ストアに関する研究(矢作 1994、金 2001)など、優れた研究蓄積が既に存在するが、これらの研究はその誕生期に限定された分析である。

されるのかということが事前に分からず、かつ、小売業態が一旦規定された後にもいかようにも変容するという事を考えれば、消費者業態選択行動の理論枠組み自体も変える必要がでてくるだろう。近年消費者行動論で求められている歴史的視点の必要性を考えれば、消費者業態選択行動の理論枠組み変更の必要性は一層問われるべきではないだろうか<sup>74</sup>。小売業態と消費者との関係は、歴史的にみれば、消費者が固定的な小売業態を選択するだけでなく、小売業態がいかなるものであるのかを規定する役割も果たしているということが考えられて然るべきである。

### 今後残された課題

本稿はここまで百貨店を中心に小売業態の変容を歴史的に分析するという作業を行い、そこからいくつかの実践的・理論的インプリケーションを導き出したが、本稿で行った作業が何ら課題を残していないというわけではない。本稿では、少なくとも以下の4つにおいて今後研究が深められる必要があると考えている。

それは第1に、本稿で行った歴史分析の方法論的妥当性を高める作業である。歴史分析というのは本稿第3章でも述べたように、マーケティング、商業、流通の各分野においては方法論研究が十分に行われていない領域であり、分析手法としての脆弱性を内包しているように思われる。そのため、より一層の分析手法の精緻化が求められるところだろう。

第2に、本稿で行った作業は百貨店という小売業態を中心としたものであったが、これが総合量販店やコンビニエンス・ストアといった他業態でも同様の結果を導くのかという追試を行う必要がある。本稿が百貨店を分析対象として選択した理由は第1章で述べたとおりであるが、登場してからの期間が百貨店に比べて短い小売業態ですらも本稿の理論枠組みが妥当であることを確認する必要があるだろう。

第3に、本稿第5章で行った小売業態の自己規定の困難性について、大丸以外の百貨店、あるいは他の小売業態の代表企業でさえも

---

<sup>74</sup> 消費者行動論における歴史的視点の必要性については、例えば坂田（2001）を参考にされたい。

自らの有り様を思いのままに規定できなかつたのを確認する必要があるだろう。あるいは新たに登場した小売業態であれば、既存業態に比べて自己規定が容易に行えるかもしれない。何故ならば、既存の小売業態と差別化することによって、自己の特徴を打ち出すように初めから自己規定を行いうるからである。その場合でも、新規参入業態ゆえの自己規定の困難性が存在するのではないかと思われる。誕生してからの期間が比較的短い小売業態を対象に、新規参入業態の自己規定の困難性についても分析する必要があるだろう。

第4に、小売業態は他業態との差によって規定され、業態規定要素を事前に確定することはできないという、本稿で提示された主張を確認する作業が求められる。本稿では、第4章において百貨店を外から眺めた場合に、その百貨店観が歴史的に変容し、業態規定要素もそれに応じて変容していったということを歴史的に証明した。また、第5章において百貨店としての歴史を70年以上もつ企業である大丸が、子会社としてスーパーを運営するにいたって百貨店としての自らの性質を変えざるをえなくなったということを歴史分析によって確認した。これらの作業では、他業態と百貨店との関係を眺めることによって先の主張を検証してきたわけであるが、次に行われるべき作業は、百貨店が自らの特徴を自らの意思で変容させようとした事例を眺めることによって、先の主張を確認する作業である。具体的には、例えば次の4つの時期を対象とした分析を行う必要があるだろう。第1に、販売方法として対面販売を主に用いていた百貨店がSSDDSといったセルフサービスを主に用いる業態へと変容しようとした時期である。第2に、都心に店舗を構えることが多かった百貨店が郊外型店舗を出店し始めた時期を対象とした分析である。第3に、百貨店が衣食住にまたがった品揃えを行わなくなった時期を対象とした分析を行う必要があるだろう。第4に、西武百貨店の「脱百貨店」「百貨店脱ぎます」といったキャッチフレーズに直截に表されているような、百貨店が自らが百貨店であることから抜け出そうとした時期についての分析である。これら4つの時期に百貨店がどのような思いをもっていたのか、実際にどのような行動をとろうとして、それが実行できたか否かといったことを分析することによって、本稿の主張の理論的妥当性を検証する作業が求められよう。

これらの課題を克服していくことにより、本稿がそもそも問題と

してきた小売業態という概念の有用性は一層高められることになるのだろう。このような研究は未だ緒についたばかりであるが、小売業態を分析する既存の分析視角だけにとらわれずに、より幅広い視野をもった研究が今後必要とされるところである。

## 引用文献

- 安部隆一 (1931) 「販賣員訓練と經營形態」『企業經營』第4巻、第5号、137-143頁。
- 赤川元昭 (1995a) 「百貨店業界における取引慣行の經濟合理性」、『流通科学大学論集——流通・經營編——』第7巻第2号、83-102頁。
- 赤川元昭 (1995b) 「取引慣行の經濟合理性の変化と慣行是正問題」、『流通科学大学論集——流通・經營編——』第7巻第2号、103-125頁。
- 荒川祐吉 (1962) 『小売商業構造論』千倉書房。
- 荒川祐吉 (1974) 「小売流通の意義と特徴」、久保村隆祐・荒川祐吉編著『商業学』有斐閣、339-364頁。
- Bartels, R. (1962), *The Development of Marketing Thought*, Richard D. Irwin.
- Brown, Stephen (1987), "Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis," *European Journal of Marketing*, Vol.21 No.6, pp.5-36.
- Brown, Stephen (1988a), "The Wheel of the Wheel of Retailing," *International Journal of Retailing*, Vol.3 No.1, pp.16-37.
- Brown, Stephen (1988b), "Wheels Within Wheels: A Rejoinder to Ron Savitt," *International Journal of Retailing*, Vol.3 No.4, pp.70-71.
- Brown, Stephen (1990), "The Wheel of Retailing: Past and Future," *Journal of Retailing*, Vol.66, No.2, pp.143-149.
- Carr, E. H. (1961), *What is History?* (The George Macaulay Trevelyan Lectures delivered in the University of Cambridge January-March), Macmillan. (清水幾太郎訳 (1962) 『歴史とは何か』岩波新書)
- 大丸 250 年史編集委員会編 (1967) 『大丸 250 年史』株式会社大丸。
- 江尻弘 (1979) 『返品制——この不思議な日本的商法——』日本經濟新聞社。
- 江尻弘 (2001) 「百貨店返品制の考察 (I)」、『流通經濟大学論集』第36巻第1号、1-28頁。
- Firat, A. Fuat (1985), "Ideology vs. Science in Marketing," in N. Dholakia and J. Arndt eds. *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory, Research in Marketing, Supplement 2*, pp.135-146.
- Firat, A. Fuat (1987), "Historiography, Scientific Method, and Exceptional Historical Events," *Advances in Consumer Research*, Vol.14, pp.435-438.
- Firat, A. Fuat (1988), "The Inevitability of Historical Evidence in Generating Macromarketing Knowledge," in S. Shapiro and A. H. Walle eds. *1988 AMA Winter Educators' Conferences, Marketing: A Return to the Broader Dimensions*, American Marketing Association, pp.98-104.
- Firat, A. Fuat and Nihilesh Dholakia (1998), *Consuming People*, Routledge.
- 藤岡里圭 (1999) 「高島屋草創期における博覧会の役割」、『経営研究』第50巻第1・2号、249-266頁。
- 藤岡里圭 (2000) 「高島屋における百貨店化の過程」、『経営研究』第51巻第1号、55-71頁。
- 藤岡里圭 (2001) 「わが国の百貨店」、『マーケティング・ジャーナル』第81号、87-92頁。
- 藤田貞一郎他 (1978) 『日本商業史』有斐閣。
- 福田順子 (1994) 「業態成立のメカニズム」、『マーケティング・ジャーナル』第53号、13-23頁。
- Fullerton, Ronald A. (1987), "The Poverty of Ahistorical Analysis: Present Weakness and Future Cure in U.S. Marketing Thought," in A. F. Firat, N. Dholakia, and R. Bagozzi, eds. *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Lexington, pp.97-116.
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャンネル行動論』千倉書房。

- Gist, Ronald R. (1968), *Retailing: Concepts and Decisions*, John Wiley.
- Grether, E. T. (1976), "The First Forty Years," *Journal of Marketing*, Vol.40, No.3, pp.63-69.
- 初田亨 (1999) 『百貨店の誕生』ちくま学術文庫。
- 久富哲幹 (1934) 「百貨店の返品問題に就いて」『経営経済研究』第16冊、92-98頁。
- 平井泰太郎 (1931) 「百貨店形態の性質」『経営経済研究』第7冊、1-31頁。
- Hobsbawm, Eric. J. and Terence O. Ranger (1983), *The invention of tradition*, Press of the University of Cambridge. (前川啓治, 梶原景昭他訳 (1992) 『創られた伝統』紀伊國屋書店)
- Hollander, Stanley C. (1966) "Notes on the Retail Accordion," *Journal of Retailing*, Vol.42 No.2, pp.24-40,54.
- 堀米庸三 (1964) 『歴史をみる眼』日本放送出版協会。
- 堀新一 (1937) 『百貨店問題の研究』有斐閣。
- Howe, John R., Julie R. Jeffrey, and John Tosh (2002), *Pursuit of History: Aims, Methods and New Directions in the Study of Modern History*, Longman Pub Group.
- 池尾恭一 (1989) 「消費者行動と小売競争」、石原武政・池尾恭一・佐藤善信共著『商業学』、93-133頁。
- 池尾恭一 (1992) 「消費者のブランド選択と小売業態開発」、『マーケティング・ジャーナル』第44号、5-13頁。
- 池尾恭一 (1993) 「消費者の行動類型と業態選択」、『消費者行動研究』第1巻第1号、77-100頁。
- 池尾恭一 (1997) 「小売業態の発展」、田島義博・原田英生共編著『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社、124-171頁。
- 石原武政 (1989) 『公設小売市場の生成と展開』千倉書房。
- 石原武政 (1998) 「新業態としての食品スーパー」、嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵共編著『営業・流通革新』有斐閣、143-169頁。
- 石原武政 (1999) 「小売業における業種と業態」、『流通研究』第2巻第2号、1-14頁。
- 石原武政 (2000) 『商業組織の内部編成』千倉書房。
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 石井淳蔵 (1992) 「マーケティング研究における解釈学アプローチ」、『国民経済雑誌』第166巻第6号、33-49ページ。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- 石井淳蔵 (2001) 「マーケティングを研究するとは、何を研究することか」、石井淳蔵編著『現代経営学講座11 マーケティング』八千代出版。
- 石井淳蔵 (2002) 「現代経営戦略論がマーケティング論に問いかけるもの」、『国民経済雑誌』第185巻第2号、29-45頁。
- 伊藤元重 (1998) 『百貨店の未来』日本経済新聞社。
- Izraeli, Dov (1973), "A Refined Approach to the Wheel of Retailing," *European Journal of Marketing*, Vol.7 No.3, pp.70-74.
- 神野由紀 (1994) 『趣味の誕生——百貨店がつくったテイスト——』勁草書房。
- Jones, D. G. Brian and David D. Monieson (1990), "Historical Research in Marketing: Retrospect and Prospect," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.18, No.4, pp.269-278.
- 兼村栄哲 (1996) 「小売業の類型化」、『久留米大学商学研究』創刊号、175-193頁。
- 鹿島茂 (1991) 『デパートを発明した夫婦』講談社現代新書。
- 川端基夫 (1999) 『アジア市場幻想論——市場のフィルター構造とは何か』新評論。
- 川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略——国際立地の理論と実態——』新評論。
- 河津暹 (1907) 『『デパートメント、ストア』ニ就テ』『国民経済雑誌』第3巻、第4号、15-22頁。
- 河津暹 (1914) 『『デパートメントストア』の経営法』『日本経済新誌』第14巻、第7号、14-19頁。
- 金頭哲 (2001) 『コンビニエンス・ストア業態の革新』有斐閣。

- 小原博 (1991) 『マーケティング生成史論[増補版]』 税務経理協会。
- 小原博 (1992) 「マーケティング史研究の動向」、『経営経理研究』第49号、99-124頁。
- 小原博 (2000) 「マーケティングへの歴史的視角」、尾崎久仁博・神保充弘編著『マーケティングへの歴史的視角』 同文館、22-47頁。
- 近藤公彦 (1998) 「小売商業形態論の課題」、『流通研究』第1巻第2号、44-56頁。
- 近藤公彦 (2002) 「業態開発におけるイノベーションと競争——ビブレのケース——」、『流通研究』第5巻第1号、27-46頁。
- 近藤文男 (1991) 『生成期のマーケティング研究』 中央経済社。
- 小西滋人 (1971) 『小売競争の理論』 同文館。
- Krippendorff, Kraus (1980), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Beverly Hills. (三上俊治他訳 (1989) 『メッセージ分析の技法』 勁草書房)
- 久保村隆祐 (1978) 「流通機構における小売業の地位」、久保村隆祐・高城元共編著『小売流通入門』 有斐閣双書、3-17頁。
- Kumcu, Erdogan (1987), "Historical Method: Toward a Relevant Analysis of Marketing System," in A. F. Firat, N. Dholakia, and R. Bagozzi, eds. *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Lexington, pp.117-133.
- 桑谷克堂 (1905) 「商業経営の最新方式」『商業界』第3巻、第4号、1-9頁。
- Lazer, William and Eugene J. Kelley (1961), "The Retailing Mix: Planning and Management," *Journal of Retailing*.
- Mannheim, Karl (1925) "Historismus," in *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* Bd. 52. (秋津律郎・田中清助訳 (1973) 「知識社会学の諸問題」、K. Mannheim and M. Mannheim, Karl (1931) "Wissenssoziologie," in *Handwörterbuch der Soziologie*, herausgegeben von Alfred Vierkandt: Stuttgart. («知識社会学」K. Mannheim and M. Scheler (秋元律郎・田中清助訳) 『現代社会学大系 8 知識社会学』 青木書店、69-150頁)
- マーケティング史研究会編 (2001) 『日本流通産業史』 同文館。
- 増田四郎 (1994) 『歴史学概論』 講談社。
- 松田慎三 (1931) 『デパートメントストア』 日本評論社。
- 松田慎三 (1933) 『改訂 デパートメントストア』 日本評論社。
- McNair, Malcolm P. (1958), "Significant Trends and Development in the Post War Periods," in A. B. Smith ed., *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, pp.1-25.
- McNair, Malcolm P. and Eleanor G. May (1976), *The Evolution of Retail Institutions in the United States*, Marketing Science Institute. (清水猛訳[1982] 『“小売の輪” は回る』 有斐閣)
- 南義人 (1978) 「新しい小売形態」、久保村隆祐・高城元共編著『小売流通入門』 有斐閣双書、67-75頁。
- 南知恵子 (1995) 「法人ギフト——百貨店におけるビジネス・マーケティングのケース分析——」、『BUSINESS INSIGHT』第3巻第1号、56-65頁。
- 見田宗介 (1979) 『現代社会の社会意識』 弘文堂。
- 光澤滋朗 (1991) 「マーケティング学説史の方法論的諸問題」、『同志社商学』第43巻第5号、106-133頁。
- 宮崎正也 (2001) 「内容分析の企業行動研究への応用」、『組織科学』第35巻第2号、114-127頁。
- 水野祐吉 (1933) 『百貨店経営学』 日本評論社。
- 水野祐吉 (1937) 『百貨店論』 日本評論社。
- 森本轟 (1987) 『経営史学の形成と発展』 晃洋書房。
- 向山雅夫 (1985) 「小売商業形態展開論の分析枠組 (II)」、『武蔵大学論集』第33巻第4号、17-45頁。
- 村本福松 (1930) 「我國百貨店の将来に就て」、『企業経営』第2巻、第4号、1-13頁。

- 村本福松 (1931) 「百貨店経営上の若干問題」、『企業経営』第4巻、第6号、1-16頁。
- 村本福松 (1932) 「百貨店経営に於けるサービスに就て」、『企業経営』第6巻、第1号、1-15頁。
- 村本福松 (1933) 「百貨店の意義を再検討す」、『経営研究』第1巻、第3号、1-25頁。
- 村本福松 (1937) 『百貨店経営とその問題』文雅堂。
- 中川敬一郎 (1985) 「経営史学の方法と問題」、経営史学会編『経営史学の二十年——回顧と展望——』東京大学出版会、5-21頁。
- 中西寅雄編 (1938) 『百貨店法に関する研究』同文館。
- Nevett, Terence (1991), "Historical Investigation and the Practice of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.55, No.3, pp.13-23.
- Nielsen, Orla (1966), "Development in Retailing," in M. Kjaer-Hansen ed., *Reading in Danish Theory of Marketing*, North Holland, pp.101-115.
- 日本百貨店協会創立50周年記念誌編纂委員会 (1998) 『協会50年のあゆみ』日本百貨店協会。
- 日経流通新聞編 (1993) 『百貨店が危ない』日本経済新聞社。
- 日経流通新聞編 (1996) 『反抗する百貨店』日本経済新聞社。
- 小川進 (1993a) 「都市型百貨店のバイヤー」『国民経済雑誌』第168巻、第6号、95-111頁。
- 小川進 (1993b) 「小売商業形態変化研究の現状と課題」『研究年報』XXIX、219-241頁。
- 小川進 (1998) 「専門店チェーンの台頭——青山商事のビジネス・システム」、嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵共編著『営業・流通革新』有斐閣、170-192頁。
- 岡田康司 (1979) 『百貨店業界』教育者新書。
- 大河内暁男 (2001) 『経営史講義[第2版]』東京大学出版会。
- 尾崎久仁博 (1993) 「マーケティングの発展段階をめぐって」、『同志社商学』第45巻第4号、91-115頁。
- 尾崎久仁博・神保充弘編著 (2000) 『マーケティングへの歴史的視角』同文館。
- Palamountain, C. Joseph, Jr. (1955), *The Politics of Distribution*, Harvard Business Press.
- 坂川裕司 (1998) 「企業間異質性を基点とした業態革新」、『商学討究』第49巻第2・3号、201-225頁。
- 坂西由蔵 (1905a) 「小賣商業の革新」『商業界』第3巻、第3号、1-5頁。
- 坂西由蔵 (1905b) 「小賣商業の革新 (其二)」『商業界』第3巻、第4号、33-38頁。
- 坂田隆文 (2001) 「マクロ消費研究の意義と展望」、『流通研究』第4巻第2号、49-60頁。
- 坂田隆文 (2002) 「変容する小売業態」、『流通研究』第5巻第2号、63-75頁。
- 佐藤肇 (1974) 『日本の流通機構』有斐閣。
- 佐藤肇・高丘季昭 (1970) 『現代の百貨店』日経文庫。
- Savitt, Ronald (1980), "Historical Research in Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.44, pp.52-58.
- Savitt, Ronald (1982), "A Historical Approach to Comparative Retailing," *Management Decision*, Vol.20 No.4, pp.16-23.
- Savitt, Ronald (1984), "The Wheel of Retailing and Retail Product Management," *European Journal of Marketing*, Vol.18, pp.43-54.
- Savitt, Ronald (1987), "Entrepreneurial Behavior and Marketing Strategy," in R. Baggozi and F.A. Firat eds., *Philosophical and Radical Thought in Marketing*, Lexington Books., pp.307-322.
- Savitt, Ronald (1988a), "A Personal View of Historical Explanation in Marketing and Economic Development," in T. Nevett and R. A. Fullerton eds., *Historical Perspectives in Marketing*, Lexington Books, pp.113-132.
- Savitt, Ronald (1988b), "Comment: 'The Wheel of the Wheel of Retailing'," *International Journal of Retailing*, Vol.3 No.1, pp.38-40.
- Savitt, Ronald (1989), "Looking Back To See Ahead: Writing the History

- of American Retailing," *Journal of Retailing*, Vol.65 No.3, pp.326-355.
- Shaw, Gareth (1992) 「小売業の歴史的発展に関する研究」Benson, John and Gareth Shaw eds., *The Evolution of Retail Systems c.1800-1914*, Leicester University Press. (前田重朗他訳 (1996) 『小売システムの歴史的展開』中央大学出版部、1-22 頁)
- 関一 (1903) 『商業経済政策』大倉書店。
- 関一 (1906) 「小大店舗制度 (其一)」『国民経済雑誌』第 1 卷、第 7 号、113-121 頁。
- 関一 (1907) 「小賣大店舗制度 (其二)」『国民経済雑誌』第 2 卷、第 2 号、121-133 頁。
- Sheth, Jagdish N., David M Gardner, and Dennis E. Garrett (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, Inc. (流通科学研究会訳 (1991) 『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社)
- 白石善章 (1986) 「商業形態」、合力栄・白石善章共編著『現代商業論—流通変革の理論と政策—』新評社、101-149 頁。
- 商工省商務局編 (1935) 『連鎖店及均一店ニ關スル調査』商工省商務局。
- 商工省商務局編 (1936) 『「高島屋十銭二十銭ストア」に就いて』商工省商務局。
- 鈴木安昭 (1967) 「小売業構造における形態について」、『青山経営論集』第 2 卷第 2 号、13-37 頁。
- 鈴木安昭 (1974) 「小売業の諸形態」、久保村隆祐・荒川祐吉編著『商業学』有斐閣、365-388 頁。
- 鈴木安昭 (1978) 「小売形態の多様化」、『季刊 消費と流通』第 2 卷第 1 号、61-66 頁。
- 鈴木安昭 (1980) 「小売業」、鈴木安昭・田村正紀共著『商業論』有斐閣新書、123-176 頁。
- 高岡美佳 (1997) 「戦後復興期の日本の百貨店と委託仕入」、『経営史学』第 32 卷第 1 号、1-35 頁。
- 高島屋本店調査本部 (1932) 『連鎖店の展望』研究資料、第 31 号。
- 高柳美香 (1994) 『ショーウィンドー物語』勁草書房。
- 竹村正明 (2001) 「製品戦略論と設計論の融合」、石井淳蔵編著『現代経営学講座 11 マーケティング』八千代出版、209-229 頁。
- 田中清助 (1973) 「解説：I 知識社会学」、K. Mannheim and M. Scheler (秋元律郎・田中清助訳) 『現代社会学大系 8 知識社会学』青木書店、所収、369-370 頁。
- 谷口吉彦 (1934) 『百貨店・連鎖店・小賣店問題』日本評論社。
- 戸田海市 (1909a) 「百貨商店ニ就テ (其一)」『国民経済雑誌』第 7 卷、第 5 号、21-31 頁。
- 戸田海市 (1909b) 「百貨商店ニ就テ (其二)」『国民経済雑誌』第 7 卷、第 6 号、75-89 頁。
- 津金澤總廣 (1991) 『宝塚戦略』講談社現代新書。
- 土屋礼子 (1999) 「日本における百貨店研究」、山本武利・西沢保編著『百貨店の文化史』世界思想社、所収。
- 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論』有斐閣。
- 薄井和夫 (1997) 「マーケティング史研究の現状と課題に関する一考察」『社会科学論集』第 90 号、13-44 頁。
- von Ranke, Leopold (1854), *Über die Epochen der neueren Geschichte*, Duncker und Humblot/Krüner. (鈴木成高・相原信作訳 (1941) 『世界史概観』岩波書店)
- 矢作敏行 (1981) 『現代小売商業の革新一流通革命以降—』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (1994) 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (1996) 『現代流通』有斐閣。
- 矢作敏行 (1997) 『小売イノベーションの源泉』日本経済新聞社。
- 山本武利・西沢保編著 (1999) 『百貨店の文化史—日本の消費革命』世界思想社。
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Second

*Edition*, Sage Publications Inc.(近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』 千倉書房。)  
吉見俊哉 (1992-1997) 「デパートという文化 (全18回)」、『RIRI 流通産業』  
1992年8月号～1997年2月号、不定期。

※なお、本文中で引用した大丸社内報 (『店友』、『TENYU』、『てんゆう』、『大丸広報』および『D倶楽部』) については省略している。







|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>山口銀行</p> <p>支店</p> <p>大阪</p> <p>京都</p> <p>神戸</p> <p>岡山</p> <p>広島</p> <p>福岡</p> <p>長崎</p> <p>熊本</p> <p>鹿児島</p> <p>那覇</p> | <p>中国銀行</p> <p>支店</p> <p>大阪</p> <p>京都</p> <p>神戸</p> <p>岡山</p> <p>広島</p> <p>福岡</p> <p>長崎</p> <p>熊本</p> <p>鹿児島</p> <p>那覇</p> | <p>大阪商埠株式會社</p> <p>大阪</p> <p>京都</p> <p>神戸</p> <p>岡山</p> <p>広島</p> <p>福岡</p> <p>長崎</p> <p>熊本</p> <p>鹿児島</p> <p>那覇</p> |
|--|--|--|

|   |  |
|---|--|
| <p><b>公債集募</b></p> <p>五分利國庫債券(第四十五期)</p> <p>發行額 一億五千萬圓</p> <p>發行價格 九十五圓七十五分</p> <p>代用證券 九十五圓七十五分</p> <p>利息 年利五分</p> <p>期限 二十年</p> <p>申込三月九日(土)止</p> <p>日本銀行大阪支店</p> | <p><b>公債集募</b></p> <p>五分利國庫債券</p> <p>發行額 一億五千萬圓</p> <p>發行價格 九十五圓七十五分</p> <p>代用證券 九十五圓七十五分</p> <p>利息 年利五分</p> <p>期限 二十年</p> <p>申込三月九日(土)止</p> <p>日本銀行大阪支店</p> |
|---|--|

大阪商埠株式會社

大阪

京都

神戸

岡山

広島

福岡

長崎

熊本

鹿児島

那覇

野村證券株式會社

大阪

京都

神戸

岡山

広島

福岡

長崎

熊本

鹿児島

那覇

|   |   |
|---|---|
| <p><b>加島信託</b></p> <p>信託業務</p> <p>大阪</p> <p>京都</p> <p>神戸</p> <p>岡山</p> <p>広島</p> <p>福岡</p> <p>長崎</p> <p>熊本</p> <p>鹿児島</p> <p>那覇</p> | <p><b>大丸の白米 特賣出し</b></p> <p>大丸製米</p> <p>大阪</p> <p>京都</p> <p>神戸</p> <p>岡山</p> <p>広島</p> <p>福岡</p> <p>長崎</p> <p>熊本</p> <p>鹿児島</p> <p>那覇</p> |
|---|---|

二十五年八月九日第一版 聞新報朝日大 (昭和八年十月九日) 第... (2)

# 秋を彩る流行がすかず

北風の吹く秋の流行がすかず... (Text in the top right circle)

秋の流行は、色調が暗く、素材が厚く、デザインが華やかで、かつ実用性を重視している。...

手袋、靴、小物、髪飾り、帯、袴、など、秋のファッションアイテムが豊富に紹介されている。

大丸  
大阪 心齋橋

(付録)  
聞き取り調査対象者リスト  
(なお、対応者の肩書は調査当時のものである)

株式会社近鉄百貨店

商品本部本部長 高橋弘隆氏  
商品本部食品関連部部长 岡田康夫氏  
外商本部外商企画部部长 牛房尚氏  
商品本部店舗開発部課長 阪本正一氏  
商品本部商品開発部課長 岩崎玲子氏  
商品本部商品統括部 綿井佳奈子氏  
総務本部総務部 種井淑恵氏

株式会社京阪百貨店

管理本部情報システム担当 井上匡人氏  
管理本部人事教育担当 加嶋二郎氏

株式会社神戸ハーバー・サーカス

営業部マネージャー 川島克也氏

株式会社西武百貨店

大津店予算管理課 課長 中山敏之氏

株式会社そごう

神戸店飲食サービス部部长 鷲尾孝司氏

株式会社大丸

本社広報室専門部長 中山幸忠氏  
大阪梅田店営業企画部次長 仁木康人氏  
大阪梅田店販売促進部次長 森井進氏  
大阪梅田店婦人服部次長 山崎充彦氏  
本社百貨店業務本部営業企画室販売促進部専門課長 竹村典夫氏  
本社商品ネットワーク推進部商品政策室専門課長 新井田剛氏  
本社広報室専門係長 植田順子氏  
本社営業企画室販売促進部 Web 事業企画専門係長 伊藤幸雄氏

大阪梅田店営業企画部店舗企画担当専門係長 岡本健男氏  
大阪梅田店営業企画CS推進室営業企画部専門係長 高池昌子氏  
大阪梅田店営業企画室専門係長店舗戦略担当 廣政由香氏  
大阪梅田店紳士服飾部 水木直子氏  
本社広報室 田中晶子氏

株式会社高島屋

泉北店販売一部次長 森本正樹氏

株式会社阪急百貨店

SC事業部企画・開発担当専任部長 今井康博氏  
新規事業開発室新規事業開発担当専任課長 湯川秀男氏  
新規事業開発室新規事業開発担当専任課長 原田正之氏  
開発室企画担当係長 渡辺暁氏  
SC事業部企画・開発担当 田中隆彦氏