慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	創成期百貨店の慶應義塾出身経営者たち
Sub Title	Keio gijuku graduate exectives of department stores in the founding period
Author	平野, 隆(Hirano, Takashi)
Publisher	慶應義塾福沢研究センター
Publication year	2021
Jtitle	近代日本研究 (Bulletin of modern Japanese studies). Vol.37, (2020.) ,p.81- 113
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	特集 : 慶應義塾出身の経営者たち
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10005325-20200000-0081

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

近代日本研究第三十七巻（二〇二〇年度）
特集　慶應義塾出身の経営者たち

創成期百貨店の慶應義塾出身経営者たち

平野　隆

一　はじめに――対象と課題

日本において、百貨店（デパートメントストア）は一八九〇年代から一九二〇年代にかけて、大都市の主要呉服店が業態転換したことによって創成した。それらが、三越（旧三井呉服店）、白木屋、高島屋、松屋、大丸、十合、松坂屋（旧いとう呉服店）の七社である。[1] 百貨店は、西洋に起源をもつ当時における最新の小売業態であり、その導入には各社の経営者の意思決定が重要な役割を演じた。

表1は、百貨店七社の創成期（百貨店への転換から一九二八年まで）における経営者をタイプ別に分類してその数を累計したものである。ここで経営者とは、社長、理事、支配人、取締役などトップ・マネジメントの

表１　創成期（～1928 年）百貨店経営者（タイプ別）

（単位：人）

タイプ	三越	白木屋	高島屋	松屋	大丸	十合	松坂屋	計
創業家	0	2(1)	5(2)	4	3(1)	4(1)	5(1)	23 (6)
旧店員	4	3	1	0	1	2	2	13
専門	16(16)	7(6)	1(1)	1(1)	5(4)	0	1(1)	31(29)
不明	1	6	3	3	3	0	4(1)	20 (1)
計	21(16)	18(7)	10(3)	8(1)	12(5)	6(1)	12(3)	87(36)

資料）各社社史、『人事興信録』（大正４年版、昭和３年版）など

役職にあった者を指す（監査役は除く）。「創業家」は百貨店各社の前身である呉服店の創業家同族に属する者、「旧店員」は前身呉服店の生え抜きの店員から百貨店に残った者、「専門」は専門経営者すなわち資本の所有ではなく経営の専門能力によってトップ・マネジメントの役職に就いた者を表す。(2) 各経営者がどのタイプに入るかは、『人事興信録』（大正四年版、昭和三年版）(3) や各社の社史(4) に記載されている経歴に関する記述などから判別した。括弧内の数字は、各々のうちの学卒者（帝国大学、旧制専門学校およびそれらの前身校などの高等教育機関出身者）の人数を示している。また、表２は学卒者を出身校別に集計したものである。

これらの表からは、次の三点が指摘できる。第一に、トップ・マネジメントへの専門経営者の進出度に関しては、二つのグループに分かれる。すなわち、三越、白木屋、大丸は専門経営者がトップ・マネジメントのうちの多数を占めた。三越と白木屋は、戦前期の日本の百貨店業界を先導したライバル企業であり、大丸は主要呉服店の中ではやや遅れて百貨店に参入したが、短期間のうちに業態転換をした企業であった。一方、高島屋、松屋、十合、松坂屋は創業家出身者が優位であった。これら四社は、上記の期間における専門経営者の累計が一名ないしゼロであった。(5) また、第一のグループ三社のうち白木屋と大丸も社長は創業家出身者が就いている（ただし、後述するよう

表２　創成期百貨店の学卒経営者（出身校別）

（単位：人）

	三越	白木屋	高島屋	松屋	大丸	十合	松坂屋	計
慶應義塾	14	4			3			21
早稲田大			1		1		1	3
高等商業	1		1			1	1	4
帝国大学		1	1				1	3
その他	1	2		1	1			5
計	16	7	3	1	5	1	3	36

資料）『人事興信録』（大正４年版、昭和３年版）など

に白木屋は一時期専門経営者の西野恵之助が社長になった）。森川英正によれば、一九三〇年の時点で、日本の大企業一五八社のうち取締役に専門経営者が二名以上いる企業が一一二社（七一・五％）（天下り官僚を含めると一二七社、八〇・四％）あり、全体としてトップ・マネジメントへの専門経営者の進出が見られる。[6] これに対して、この時期の百貨店業界は、三越を例外として家族企業が優位な業界であったということができる。[7]

第二に、学卒者は経営者全体では八七人中三六人（四一・四％）と半数以下であったが、専門経営者に限ってみると三一人中二九人（九三・五％）となり、専門経営者のほとんどが学卒者によって占められていた。

第三に、学卒者の出身校別では慶應義塾出身者が三六人中の二一人と、二位の高等商業学校（現・一橋大学）の四人を大きく引き離して、圧倒的多数を占めていたことである。そして、この二一人の慶應義塾出身者は、全員が専門経営者であった。

日本の百貨店経営者については、これまで個人の伝記のほか個別企業史の中で経営者の活動を取り上げたものも含めて多くの研究がなされてきたが、[8] 経営者の教育履歴、とりわけ特定の学校と経営者の関係に焦点を当てたものはあまり見られない。本稿は、創成期の日本の百貨店において慶應義塾出身の専門経営者が果たした役割を概観するとともに（第二節）、

創成期百貨店経営者に慶應義塾出身者が多かった理由について検討する（第三節）。

二　慶應義塾出身百貨店経営者の企業家活動

表3は、表1および2のうち慶應義塾出身者のみを企業別にリストアップし、氏名、生年、卒業年、百貨店企業入社年、主な前職、役員就任年を掲げたものである。

創成期百貨店の慶應義塾出身経営者は、トップ・マネジメント就任までの経緯から、大きく二つのタイプに分けられる。第一は、外部から百貨店企業（または前身の呉服店）に入社してすぐに取締役などのトップ・マネジメントの役職に就任した者である。このタイプを仮にヘッドハンティング型経営者とする。その中でも、三越の高橋義雄、日比翁助、倉知誠夫、白木屋の岩橋謹次郎、奥田竹松、西野恵之助、大丸の里見純吉は、入社直後に理事、支配人、筆頭取締役などの最高経営者の役職に就任している。第二のタイプは、他の職業から百貨店企業に中途採用で入社して、数年のキャリアを積んだ後、トップ・マネジメントに昇進した者である。このタイプを仮に移籍・昇進型とする。なお、第二次世界大戦後の日本で全産業を通じて広く普及するようになった新卒・内部昇進型経営者、すなわち学校を卒業してすぐに企業に入社して、一貫して同じ企業でキャリアを積んでトップ・マネジメントまで昇進するタイプは、この時期の百貨店企業にはまだ存在しなかった。(9)

ヘッドハンティング型経営者の多くは、経営危機にあった企業に外部から入り、事業の方向性を抜本的に転換する改革を行った。そのような改革の代表例として、伝統的呉服店から近代的百貨店への業態転換と、第一次世界大戦前後における百貨店の大衆化戦略の導入があげられる。ここでは、これらの改革を担った経営者と

表３　慶應義塾出身百貨店経営者

社名／氏名	生年	卒業年	入社年	主な前職	役員就任年
（三越）					
高橋義雄	1861	1882	1895	三井銀行大阪支店長	1895
日比翁助	1860	1884	1898	三井銀行和歌山支店長	1898
朝吹英二	1849		1899	三井工業部理事	1899
益田英作	1865			三井物産嘱託	1904
酒井良明	1852	1876	1906	慶應義塾幼稚舎教員	1906
野崎廣太	1859		1906	中外商業新報社長	1906
中村利器太郎	1872	1889	1896	慶應義塾職員	1913
朝吹常吉	1877	1893	1913	千代田組主	1913
藤田一松	1864	1886	1896	慶應義塾教員	1918
小田久太郎	1866	1896	1907	絹糸紡績社員	1918
倉知誠夫	1867	1890	1918	村井本店理事	1918
松田政臣	1865	1889	1896	大阪毎日新聞社員	1920
北田内藏司	1883	1906	1916	三井物産社員、千代田組社員	1923
麻生誠之	1878	1898	1927	王子製紙社員、土佐紙会社常務取締役	1927
（白木屋）					
岩橋謹次郎	1862	1879	1894	岩橋リボン製織所代表	1894
奥田竹松	1874	1894	1918	山陽鉄道社員、外交官	1918
西野恵之助	1864	1887	1921	山陽鉄道社員、帝国劇場専務取締役	1921
石渡泰三郎	1892	1911	1921	大日本製糖社員	1924
（大丸）					
森八郎助	1881	1906			1920
大石喜一	1882			三越社員	1921
里見純吉	1878	1903	1923	慶應義塾理財科助教授、三越社員	1923

資料）各社社史、『人事興信録』（大正４年版、昭和３年版）など空欄は資料的制約による

して、前者については三越（三井呉服店）の高橋義雄と日比翁助、白木屋の岩橋謹次郎、奥田竹松、大丸の里見純吉、後者に関して、三越の倉知誠夫、白木屋の西野恵之助を取り上げ、彼らが百貨店経営者になるまでの経歴と経営者としての業績を概観する。

（1）高橋義雄と日比翁助（三越〔三井呉服店〕）

高橋義雄は[10]、慶應義塾を一八八二（明治一五）年に卒業し、『時事新報』の論説記者として福沢諭吉から直接指導を受けた。その後アメリカ留学を経て、一八九一年に井上馨の勧誘によって三井銀行に入り、一八九三年に大阪支店長になった。そして、一八九五年、高橋は同じ三井家の事業で明治維新以来深刻な経営不振に陥っていた三井呉服店の経営改革を託され、同店の理事に就任した。

高橋は次々と新機軸を打ち出し、同店の百貨店化につながる大胆な改革を敢行した。それらのうち主要なものをあげると、以下のようになる[11]。

①商品販売方法において、従来の座売りから陳列販売へ転換するために、東京本店の二階を改装し陳列場を開設した。

②店の会計方法をこれまでの大福帳から改め、西洋式簿記を導入した。

③意匠部を新設して呉服の新柄を開発し、これにより流行の創出を試みた。

④広告・宣伝活動に力を入れ、新柄陳列会を開催し、当時の日本では先駆的な広告ビラの掲示やＰＲ誌『花ごろも』の発行などを行った。

⑤有能な人材の登用、具体的には学卒者の積極的採用を行った。

⑥店員の住み込み制度を改め通勤制とし、年季奉公制を給料制にするなど、労務管理の近代化を図った。

これらの施策のほとんどが日本の小売業に初めて導入されたものであり、それ故に高橋は日本における百貨店の始祖といえる存在であった。

一方、日比翁助は[12]、一八八四（明治一七）年に慶應義塾を卒業し、麻布天文台、モスリン商会勤務を経て、一八八九年に中上川彦次郎の勧誘により三井銀行に入り、和歌山支店長に任用された。その後、一八九八年に高橋の要請によって三井呉服店へ移籍し、同店副支配人として高橋の改革を助け、翌年、高橋が三井鉱山理事と兼務になったのにともない改革の先導役を引き継いだ。

トップ経営者になった日比は、呉服店の百貨店化という戦略転換を明確に示した。一九〇四（明治三七）年、三井家の事業再編にともなって合名会社三井呉服店が株式会社三越呉服店に改組され、日比は代表に当たる専務取締役に選任された。同店は組織と社名の変更を報告する挨拶状を同年一二月に顧客、取引先へ宛て送付したが、そこには「当店販売の商品は今後一層其種類を増加し凡そ衣服装飾に関する品目は一棟の下にて御用弁相成り候様設備致し結局米国に行はるるデパートメント・ストーアの一部を実現可致候事」とあり、呉服専門店から取扱商品の幅を広げて百貨店へ転換する経営方針を明言した。翌一九〇五年一月には、同じ文面の広告が『時事新報』など全国の主要新聞に掲載された。これがいわゆる三越の「デパートメントストア宣言」であり、これをもって同店は日本で最初の百貨店とされている。日比は一九〇六年に欧米にデパート視察のため外遊し、ロンドンのハロッズを三越が目指すべき百貨店のモデルと定めた。

日比は、新たな百貨店の経営理念として「学俗協同」を掲げ、百貨店を単なる小売組織ではなく、国民を啓蒙する文化・教育的施設とすることを企図した。具体的には、一九〇五（明治三八）年に「流行（研究）会」

を結成し、当時の著名な知識人（小説家の森鷗外、教育者の新渡戸稲造、児童文学者の巌谷小波、画家の黒田清輝など）を集めて、文芸や社会風俗の流行などについて研究討議してもらい、三越のＰＲ誌などを通じて社会に向けて情報発信した。また「児童博覧会」（一九〇九年から）などの文化的・啓蒙的イベントを次々と開催して新しい時代の生活のあり方を消費者に提案した。

（2）岩橋謹次郎と奥田竹松（白木屋）

岩橋謹次郎は、[13]一九〇四（明治三七）年五月に白木屋呉服店の理事に就任した。その際、白木屋から提示された年俸は、二、四〇〇円であった。[14]それ以前の岩橋は、一八七九年に慶應義塾を卒業後、北海道開拓事業、森村組ニューヨーク支店長、岩橋リボン製織所の設立などに携わっていた。岩橋を白木屋へ推薦したのは、彼と姻戚関係があった鴻池銀行理事の原田次郎と同支配人の蘆田順六郎であったという。[15]

白木屋に入った岩橋は、同店の百貨店化推進の先頭に立った。同店の経営改革案と見られる「覚書　一号」（明治三七年五月より九月迄）には、店則改正、帳簿改正、寄宿制廃止、陳列の改良、事務の簡便化、店員の心得書、統計諸表の作成、ＰＲ誌『家庭のしるべ』創刊、資産の整理などの提言が並んでいる。また、大村家（白木屋）に関して「本店ト云フモノナシ、京都ノ住宅ヲ或ハ本店ト云ヘリ、京都住宅ノ一部仕入店ハ東京仕入部ノ出張セルモノナリ」という記述が見られ、当時の白木屋が完全に家族企業であったことがわかる。[16]この文書の起草者は不明だが、作成の日付が岩橋の入店直後となっていることから、同店のトップ・マネジメントに就任した岩橋の意向が反映されている可能性が高い。ここであげられた提言のほとんどが、この後数年の間に実施された（『家庭のしるべ』の創刊は一九〇四年七月）。さらに、岩橋は雑貨部の充実に力を入れ、取り扱

い品目を増加させることによって呉服専門店から百貨店への転換を推し進めた。[17]

その後、岩橋は病気のため一時相談役に退いたが、一九一〇（明治四三）年に支配人として現場復帰し、店務を統括することになった。そして翌一九一一年には、本店の大増築に着手し、業界初のエレベーター、収容人員二百数十名の余興場などを備えた大店舗を完成させた。しかし、一九一二年、朝鮮支店設立のため京城（現ソウル）への出張中に当地で倒れ、岩橋は白木屋の百貨店化の最終的な実現を見ぬままこの世を去った。[18]

奥田竹松は、[19]一九一六（大正五）年に、白木屋の店主大村彦太郎からの依頼を受けた富士瓦斯紡績社長和田豊治の推薦によって同店に入り、専務理事に就任した。奥田は一八九四（明治二七）年に慶應義塾大学部文学科を卒業した後、山陽鉄道に入社した。また、一八九七年には、福沢諭吉から『全集』刊行への協力を依頼され、福沢の著書の収集、目録作成に携わった。一八九八年に文官高等試験に合格して外務省に入り、外交官として仁川、天津、漢口、ウィーンなどの在外公館に赴任し、白木屋入店の直前にはハンブルグの総領事を務めていた。

白木屋に入った奥田は、同社の近代化を積極的に進めた。外務省から部下数人を入店させたのをはじめとして学卒者を積極的に採用し、一九一七（大正六）年に部門別組織を導入する大改革を行い、欧米のデパートメントストアと類似の組織を確立した。さらに同年、店舗の増改築を行い、ルネサンス式四階建の新店舗が竣工した。そして一九一九年、白木屋は株式会社に改組され、創業家の十代大村彦太郎が社長になり、奥田は専務取締役に就任した。岩橋によって端緒を開かれた白木屋の百貨店化は、奥田によって完成されたということができる。

また、奥田は流行発信力強化のため、花柳界への宣伝・売り込みに力を入れた。しかし、この戦略は一定の

効果をあげた反面、経費の膨張を招き、後に白木屋の経営を苦境に陥れる原因にもなったとされる。[20]

（3） 里見純吉（大丸）

里見純吉は、[21] 大丸の下村正太郎社長からの懇請を受けて一九二三（大正一二）年、同社に入社し上席専務取締役に就任した。里見は苦学して一九〇三（明治三六）年に慶應義塾大学部理財科を卒業した。彼は幼少期にキリスト教徒として洗礼を受け、義塾在学中の一八九八年には彼が中心となり塾内に基督教教育会を設立した。[22] 卒業後は義塾の舎監、商業夜学校教師になり、[23] 一時志願兵として軍に入隊したが、義塾に戻り理財科助教授として教鞭を執った。その後、日本殖民会社に入り、その神戸支店長を務めた。一九〇六年に三越に入社、本店営業部次長、雑貨部長、本部秘書課長などを歴任し、一九一九（大正八）年には百貨店視察のため欧米出張している。一九二一年に三越を退社。店員の待遇改善、週休制を提案したが受け入れられなかったことが退社の動機であるとされる。[24]

里見が入社した当時の大丸は、株式会社組織へ転換（一九二〇年）していたものの、その社内文化は依然として旧来の呉服店から脱却することができていない状態だった。そのため、里見は職務規程を策定するとともに、従業員の福利厚生を整備し、近代的雇用関係を確立した。また、部門制度分業主義の徹底と仕入部門の整備を通じて、経営の近代化を図った。そして、一九二五（大正一四）年には、定款の営業目的をこれまでの「織物類ヲ主トシタル百貨店ノ経営」から「百貨陳列販売業（デパートメント・ストアノ営業）」と改定し、さらに一九二八（昭和三）年に商号の「株式会社大丸呉服店」から「呉服店」を外した。三越、白木屋と比較して呉服店からの脱却で遅れをとっていた大丸は、里見の入社によって短期間のうちに百貨店への転換を果たし

たということができよう。

（4）倉知誠夫（三越）と西野恵之助（白木屋）

第一次世界大戦前後において、百貨店の顧客層をそれまでの上層から中間層にまで拡大するいわゆる大衆化戦略を導入したのが、三越の倉知誠夫と白木屋の西野恵之助である。

倉知誠夫は、[25]一九一八（大正七）年に三越に入社し常務取締役となり、翌年、当時同社の実質的トップ経営者の役職である筆頭常務取締役に就任し、さらに翌一九二〇年には専務取締役になった。倉知は一八九〇（明治二三）年に慶應義塾を卒業後、アメリカに渡って五年間商業に従事し、帰国後明治火災保険の京都支店長を務め、また英米煙草会社の韓国における一手販売を託され倉知商会を創立した。さらに三越へ入社したときには共同火災保険会社の専務取締役を務めていた。

倉知は、第一次世界大戦後において物価高騰が社会問題になっている中で、三越の大衆化を図った。一九一九（大正八）年一一月に「木綿デー」と称する実用品（カジュアル衣料、履物、鰹節、鉄製鍋、食器類など）を廉売する催しを開き、一九二二年には本店内に「三越マーケット」という廉売品売場を新設した。

さらに、関東大震災後の復興過程には東京市内各所（小石川、青山、本郷、銀座、牛込、浅草など）に生活必需品、実用品販売のマーケットを設置する連鎖店（チェーンストア）の展開という戦略を打ち出した。倉知は『中外商業新報』（一九二四年九月一〇日）に「近年面目を改めたわが国の百貨店――チェーン・ストアは大敵――」という記事を寄稿して、その中で「米国におけるチェーン・ストアの如きものが若し日本に発達するとせばそれこそ百貨店としては一大強敵である（中略）わが百貨店はこれと対抗上ますます研究を要するの

である」と述べており、近い将来におけるチェーンストアの勃興を予想して、先手を打って百貨店が自らチェーン展開することによってそれに備えようとしたと考えられる。

西野恵之助は[26]、一九二一（大正一〇）年に和田豊治の推薦により白木屋へ招かれ同社で初めての創業家以外からの社長に就任した。彼は一八八四（明治一七）年に慶應義塾に入学、在塾中には福沢が主催する私的な勉強会「土曜会」のメンバーにも名前を連ねた[27]。西野は、一八八七年に義塾本科を卒業すると、福沢の推薦で中上川彦次郎が社長を務める山陽鉄道に入社した。同社が解散した一九〇六年には荘田平五郎の勧誘によって帝国劇場の創立委員に加わり、翌年、同劇場が設立されるとその専務取締役に就任した。その後は、東京海上保険（現・東京海上日動火災保険）営業部長、明治火災保険支配人、東洋製鉄常務取締役などを歴任していた。

西野は白木屋において、さまざまな新機軸を打ち出した。まず店員教育に力を入れ、自ら執筆した業務マニュアル「店員の心得」を全店員に配布し、店員の投票による模範店員の表彰制度を新設した。また、社内報『白木週報』を創刊し、社員間のコミュニケーションの活性化を図った。さらに、流行研究のために外部の専門家（洋画家の和田英作、浮世絵師の鳥居清忠、演劇評論家の伊坂梅雪など）を招いて「新潮会」という三越の「流行研究会」と似た組織を新設したり、京都の有力染織業者を集めて京都白美会という染織研究会を組織したりするなど、流行の発信や商品開発にも力を入れた。

しかし、西野の企業家活動としてより注目すべきなのは、百貨店本来の高級品販売を維持しつつ、都市中間層の登場と人口の郊外化を見越して白木屋に大衆化戦略を導入したことであろう。具体的には、呉服、日用家庭雑貨などの廉売や既製洋服の陳列販売を開始するとともに、一九二二（大正一一）年以降、東京駅前の丸ビル、神戸実業銀行内や東京市内に出張店を開設しチェーン化の端緒を開いた。

倉知と西野のチェーン化（多店舗化）戦略が一定の成果を上げるようになるのは、いずれも彼らが退任した後のことであったが、二人の先見性を示すものといえよう。

（5）中村利器太郎（三越）と石渡泰三郎（白木屋）

一方、移籍・昇進型の経営者は、どちらかというと堅実な実務家タイプが多く、ヘッドハンティング型経営者を補佐し、自身がトップ・マネジメントに昇進した後には大きな戦略転換よりもむしろ漸進的改革の担い手となった。代表的な例として、三越の中村利器太郎と白木屋の石渡泰三郎があげられる。

中村利器太郎は[28]、一八九六（明治二九）年に三井呉服店に入店した。彼は、一八八六年に慶應義塾に職員として雇用され、その執務の余暇に義塾の授業を聴講していたが、一八八九年に執務を辞して正規の塾生となり昼夜苦学して同年冬に卒業した。卒業後は、約六年間義塾の会計係として勤めた。そして、高橋義雄の勧誘により、義塾職員から三井呉服店へ転職した。

三井呉服店に入った中村は、計算課に配属され、前述の高橋が打ち出した会計方法の改革（大福帳から西洋式簿記への転換）を推進した。その執務ぶりが高橋に認められ、一九〇〇（明治三三）年に京都支店長に抜擢された。京都支店は、土地柄の影響もあり旧習に囚われ経営が停滞していたが、中村はこれを改革し同支店の業績を回復させた。

さらに中村は、日比翁助の意を受けて大阪支店の再開に尽力した。同支店は、前述した一九〇四年の合名会社から株式会社への組織改編の際に、東京本店に全力を集中するようにとの創業家の三井家からの要請により閉鎖していたが、同支店の再開を期していた日比は中村をその任に当たらせた。京都、大阪両支店の兼任支店

長となった中村の奮闘により、一九〇七（明治四〇）年五月、大阪支店はついに再開の運びとなった。このように中村は、高橋、日比の改革を補佐し、成功へ導いたのである。

中村は一九一三（大正二）年に常務取締役になった。入社一七年目にしてトップ・マネジメントに昇進したことになる。その後一時取締役を外れたが、一九三二（昭和七）年に専務として取締役に復帰し、一九三四年、会長に就任した。

石渡泰三郎は[29]、一九二一（大正一〇）年、義父の西野恵之助に招かれ白木屋に入社した。石渡は一九一一（明治四四）年に慶應義塾を卒業後、大日本製糖に勤務していた。同年に外部から社長に就任した西野が、経営改革を遂行する上で信頼できる側近として彼を呼び寄せたものと推測される。

翌一九二二年、石渡は白木屋社員として初めて百貨店事業視察のため欧米へ派遣された。八ヶ月にわたり欧米百貨店の組織、販売方法、接客などについて視察を続け、その成果は『白木週報』などを通じて日本の本社にもたらされ、同社の業務改善の参考資料として貢献した。

石渡は欧米から帰国した一九二三年に新設の支配人に就任した。さらに、彼は大阪支店長を兼任することになり、その任期中に同支店における土足入店の開始（一九二五年）とネオンサインの設置（同年）を行ったが、後者は日本の百貨店業界において初めての試みであったとされる[30]。

石渡は、一九二五（大正一四）年に常務取締役として東京本社に戻った。しかし、同社は当時、関東大震災後の不況下で経営不振に陥っており、そのような状況の中で彼が主張する積極的経営政策は緊縮的政策により経営危機に対処しようとする西野社長の方針と相容れなくなり、石渡は一九二七（昭和二）年に白木屋を退社することになった[31]。

三　なぜ創成期百貨店に慶應義塾出身者が多かったのか？

すでに見たとおり、創成期の百貨店の専門経営者には慶應義塾出身者が圧倒的に多かったが、その理由として、本稿は次の三つの仮説を提示する。（1）経営改革のために西洋知識が必要とされた、（2）慶應義塾の創設者・福沢諭吉の実業思想の影響があった、（3）実業界における慶應義塾の先輩・後輩関係が機能した。以下、それぞれについて、説明していく。

（1）経営改革のための西洋知識

前述のとおり、百貨店は西洋起源の当時最新の小売業態であったため、その導入および経営には、外国語能力を含む西洋知識が必須であった。その点、慶應義塾は日本における西洋的な近代教育機関の先駆であり、その教科内容は西洋の学問・知識の習得に重点を置いていた。表4に示したのは、当時における慶應義塾の教科内容の例である。授業は英書の講読が中心で、経済や法律の原論、歴史、数学などの科目と並んで、ビジネスに直接関連する簿記、商業地理、商法などの科目も設置されていた。

実践的なビジネスの知識として、特に重視されたものの一つが西洋式簿記であった。三井呉服店の高橋義雄は、同店の会計方法の改革のために「簿記を心得た人物の必要を感じ」、慶應義塾の後輩である中村利器太郎と藤田一松を採用したと語っている[32]。慶應義塾は、福沢諭吉が『帳合之法』の刊行（一八七三～四年）によって日本に初めて西洋式簿記を紹介したことから明らかなように、簿記教育に関しても当時の日本における屈指

表４　慶應義塾の教科課程（明治期）

本科課程大概（1881 年）	
4 等	ハウセット『経済論』、ギゾー『文明史』、法律原論、簿記
3 等	ベイン『心身論』、ボーエン『経済論』、ベンサム『Morals and Legislations』、代数
2 等	ロジック、ミル『代議政体』、幾何
1 等	セボン『英国政体論』、ミル『自由論』、三角術

出所）明治 14 年 12 月改正『慶應義塾社中之約束』より

理財科教課内容（1890 年）	
第 1 年	経済学元理、近世経済史、簿記、商業地理、民法
第 2 年	財政論、保護及自由貿易史、簿記、民法、商法
第 3 年	経済学諸派概論、保険・銀行・関税・租税各疑問研窮 国際公法、国際私法、憲法及行政法、統計学
各学年	英作文、日本作文、独仏語など

出所）『慶應義塾百年史』上巻、1958 年、426 頁、同、大学編、1962 年、203 頁。

の学校であった。

また、西洋の学問を学んだ慶應義塾出身者は海外志向が強い者が多く、ここで取り上げた百貨店経営者の中にも、当時稀少だった洋行経験者が含まれていた。たとえば、高橋義雄と岩橋謹次郎は、いずれも一八八〇年代後半にアメリカのイーストマン・カレッジへ留学しており、[33] 朝吹常吉は一八九六年から九八年にかけてイギリスに渡り、ロンドン大学などで学んでいる。[34] また、前述のとおり奥田竹松は外交官として朝鮮、中国、ヨーロッパの諸都市に駐在し、倉知誠夫は商業者としてアメリカに五年間滞在した経験をもっていた。なかでも、高橋は一八九八（明治三一）年にイーストマン・カレッジを卒業した後、アメリカおよびヨーロッパ各地の商業機関を積極的に視察して回り、その際、当時アメリカ一といわれたフィラデルフィアの百貨店ワナメーカーを見学したことが後の三井呉服店改革の基になったと、次のように回想している。

百貨店は当時米国でも未だ珍しい小売方法で、是れは後来必ず日本にも伝来すべきだらうと思ったから、私は四五日

間に亘って之を調査したが、此頃は米国に於て未だ彼のチェン・ストアーの仕組が発達しなかったので、百貨店が地方の註文を受けて貨物を送り出す場合が頗る多く、此時ワナメーカーの支配人の語る所に拠れば、当店が毎日地方へ発送する貨物は凡そ三万六千個に上ると云ふ事であった。今日では余り珍しくもないが、店員が来客に買った勘定書と現金とを遠方の帳場に送り、其受取や釣銭などを例の針金伝へに往復する仕掛は、当時非常に物珍しく感じ、殊に婦人の店員が大いに活動するのを見て、是れは私等が未だ見た事のない婦人の職業で、後来必ず日本に輸入せらるる方法であらうと思はれたが、私が明治二十六年三井銀行大阪支店長時代に、始めて婦人を銀行の金銭出納係に採用し、又三井呉服店を改革して百貨店の端緒を開いたのも、皆な此のワナメーカー観察の結果が、偶然にも事実に現はれた次第である。(35)

しかし、とりわけ創成期の業界において、トップ・マネジメントに求められたのは実務的な知識よりもむしろ、旧弊を打破して革新を行う思考態度であったと推測される。慶應義塾出身者が各企業から勧誘されたのは、新しい西洋の学問を選択したこと自体が進取の気性の持ち主であることの表れと受け取られたためと見ることもできよう。

(2) 福沢諭吉の実業思想の影響

しかし、西洋の知識や新しい思考態度ということであれば、慶應義塾以外の高等教育機関、たとえば帝国大学や高等商業の出身者も同様にもっていたはずである。それにもかかわらず、創成期の百貨店経営者に関して、慶應義塾出身者が他の学校の出身者よりも著しく多かったのは何故か。そこで、第二の仮説として考えら

れるのが、福沢諭吉の実業思想の影響である。

福沢諭吉の実業思想とは何か。ここでは、それを一八九三年に書かれた『実業論』の記述によって見てみる。

福沢は、この中で当時の日本の状況について次のように指摘する。

……今日我日本国の全面を通覧して政法、教育等の実際を視察したらんには、殆んど西洋の文明国に対して愧る所なきのみか、却て誇るべきものこそ多きは内外人の許す所にして（中略）顧みて実業社会商工の有様を見れば、その進歩の遅々たる唯憐むべきのみ。(36)

而してその人物如何を尋れば、嘗て学問上の教育なきは勿論、天稟の気品さえ甚だ高からずして、畢生の心事、唯目前の銭あるを知て他を知らず、甚だしきは目に一丁字を弁えざるのみか耳に人の言を聞ても坊間の俗談に非ざるより以上はその意味を解すること能わざる程の下郎にして一大家の主公と称し、居然世に処して商売社会の運動を左右する者あり。(37)

要するに、維新後四半世紀を経た日本は、政治、法律、教育などの分野においては西洋と比べても遜色ないほどの発展を遂げたが、他方において実業・商工経済の分野の遅れは嘆かわしいほどであるとする。そして、その背景として福沢は、当時の実業の担い手たちが教育と気品に欠け、眼前の金銭にしか関心をもたないような人物であったことをあげている。

それでは新時代の実業はどのような人物が担うべきか。福沢は次のように述べる。

……然るに今日の商売工業は外国貿易の刺衝に迫られて一事一物もその影響を被らざるものなく、退て蟄する者は亡び、進んで動く者は栄ゆるの形勢なれば、今後の商権は果たして何れの手に帰するべきや多言を俟たずして知るべし（中略）整々の陣、堂々の旗を押し立てゝ商工の戦場に向い、能く之を指揮し又能くその指揮に従て運動する者は、唯近時の教育を経たる学者あるのみ、我輩は之に依頼して我実業の発達を期する者なり。文明世界の実業を進めんとならば、必ず教育を経たる士流学者に依頼せざるべからず。(38)

すなわち、新しい教育を受けた学者（知識人）こそ、実業の実権を担うべきであるとしている。ここで「士流学者」とあるのは福沢の造語であり、士流とはサムライのメンタリティつまり公益精神をもつことを指し、したがって公益心と最新の西洋の学問知識を兼備した者のことを意味した。

しかし、官尊民卑の風潮が強い当時にあって、帝国大学などの高等教育機関で学んだ知識人の多くは、就職先として官界、法曹界、言論界などを志向し、民間企業は忌避されがちであった。(39) そうした中で、福沢は門下生たちに対して積極的に実業の世界へ出て、遅れた商工業の改革に取り組むことを慫慂した。

このような福沢の思想の影響は、一八九〇年代以前に慶應義塾に在籍し、彼から直接教えを受けた門下生たちにおいて特に強かった。たとえば、高橋義雄（一八八二年卒業）と日比翁助（一八八四年卒業）は、前述のとおり、ともに三井銀行から三井呉服店（後の三越）に移籍して同社のトップ・マネジメントに就任したが、その際の心境について、それぞれ以下のように回想している。

高橋義雄『実業懺悔』より

……我国は王政維新後既に三十年を経過して、社会の各方面に西洋文明を輸入し、夫れ夫れ革新の端を開いて居るが、小売商店に至っては未だ此機運に接せず、学校出身の人物で、小売店の革新に着手した者がないから、此社会は依然桃源の夢を貪って、文明の空気に触れないのである、此時に当たって士人の接近するを厭ひ、書生の困難を感ずる小売店に乗込み、此方面に革新の燧煙を揚ぐるのも亦一興であると云ふ好奇心に駆られて、私は一旦断らうと思った呉服店理事を、更に引受けやうと云ふ考へになったのであります[40]

日比翁助「商売繁昌の秘訣」より

……日本の凡ての社会は軍事でも、教育でも、工業でも、凡ての事が皆欧米先進の風に傾いて日進月歩と改良せられて行って居るが、唯だ日本の小売商ばかりは此進歩の領分から蹴落されて、依然として旧幕の遺風を墨守して居る、之は大に開拓しなくてはならん、此の茫々たる草原を開拓することは、己れの仕事としては実に愉快な仕事であるわいと此点に目を着けた[41]

このように、両者とも当時の日本の状況に関する認識は、前出の福沢のそれをほぼそのまま反復しており、発達の遅れた日本の商工業の中でもとりわけ未熟な小売業にあえて飛び込んで改革を担おうという気概を表明している。

彼らの呉服店改革が福沢の考えに沿ったものであったことは、晩年の福沢が高橋の招きに応じて三井呉服店

を訪れた時の様子を回想した高橋による次のような文章にも見ることができる。

処で私は一日福沢先生を訪ひ、王政維新後日本の政府事業は、概ね西洋文明流に変更したが、民間の商業中に就き、小売販売業は遅々として未だ旧態を改めざれば、今度三井呉服店に於て、西洋デパートメント・ストーアの販売法を試むる積りである。而して当分の処は、呉服以外の百貨を陳列する運びに至らぬが、呉服一種類に於ては、和洋一切網羅せざる者なき有様となったから、一日御来観を乞ひたき旨申出た処が、先生は例の通りニコニコして、夫れはさぞ面白からう、早速拝見しませうとて、其月日は記憶せぬが、午後二時頃より来店して、西館の客室に打通り、先づ私の説明を聞いて、新旧売店、意匠部、又は仕入部等店内隈なく巡覧せられ、再び客室に立戻られた時（中略）斯くして先生は私に対して、非常に感賞と激励の言葉を述べられ、慶應義塾を出た者は、学者にして俗務を執り、旧来の商工業者に劣らぬ、その例はアノ荘田平五郎を見られよ、在塾中は何時も折目正しく袴を穿いて、謹厳な学者風であったが、三菱会社に入るに及んで、汽船出入の劇職に当り、さっさと事務を処理して、立派な会社重役と為ったではないか、呉服店の営業は、汽船会社より尚ほ一層煩雑な事務であるのに、学者が飛込んで、二百年来、其事務に慣れた番頭の仕事を引受けて、さっさと之を改革して行くと云ふのは、何と愉快な事ではないか、と非常に悦ばれたので、私も何とやら肩身が広く、時事新報在社中、論説を執筆して、先生のお気に叶った時、随分褒められた事もあったが、此時程の褒辞を受けた事がないので、私は生来嘗て覚えざる喜悦を感じたが、先生は其後人に逢へば、私の例を引いて、学者は何事でも出来ぬことはないと説明せられたのを、自身も聞き、又人からも伝へ聞いて、誠に有難く思はれた。(42)

さらに日比は、自身の経営理念と福沢から受けた影響の関係を次のように述べている。

翁助不肖なりと雖も福沢門下の一人である。福沢門下の一人たる翁助が三百年来の老舗を経営して一時繁昌を致すのみであつては、親しく薫陶を受けた福沢先生や中上川彦次郎氏に対して地下に合はす顔がない。そこで結局三越呉服店は唯儲けた丈ではいかぬ。儲ける傍ら客の便利を図らねばならぬ。儲けて客の便利を図ると云ふ丈ではいかぬ。儲けて客の便利を図るの傍ら永遠的国家的観念を以て経営して国家に貢献する所がなければならぬのである(43)

また、慶應義塾出身の百貨店経営者には、百貨店に移籍する以前に、鉄道、新聞、教育など公共的性格の強い事業に従事していた者が多かった。そのような例を、既出のものも含めて示すと、以下のようになる（括弧内が主な前職）。

三越―　高橋義雄（時事新報論説記者、慶應義塾商業学校教員）、野崎廣太（中外商業新報社長）、酒井良明（三重県津中学校校長、慶應義塾および幼稚舎教員）、中村利器太郎（慶應義塾職員）、藤田一松（慶應義塾教員）、松田政臣（大阪毎日新聞社員）、小田久太郎（東京朝日新聞記者）

白木屋―　奥田竹松（山陽鉄道社員）、西野恵之助（山陽鉄道社員、帝国劇場専務取締役）

大丸―　里見純吉（慶應義塾商業学校教員、同大学部理財科助教授）

ここから推測できることは、彼らが実業の目的は公益の追求であるという福沢の思想の影響を強く受けていたということである。おそらく彼らにとって百貨店ビジネスもそれまで各自が従事して来た公益的事業の延長にあったのではないだろうか。

（3）慶應義塾の先輩・後輩関係

ここで取り上げた百貨店経営者の多くは、慶應義塾関係者の勧誘あるいは仲介によって百貨店に移籍してきた。

このような移籍・転職には、二つの類型があった。第一は、先に百貨店に入りトップ・マネジメントに就いていた慶應義塾出身者による勧誘である。

三井呉服店（三越）では、理事の高橋義雄によって、中村利器太郎（一八九六年）、藤田一松（同年）、松田政臣（同年）、日比翁助（一八九八年）が採用された（括弧内は採用年、以下同様）。日比が専務理事の時期には、小田久太郎（一九〇七年）が入社している。さらに、倉知誠夫（一九一八年）は同社の監査役を務めていた鈴木梅四郎の推薦によって入社したとされる。[44] 白木屋では、前述のとおり西野恵之助が自身の社長就任時（一九二一年）に石渡泰三郎を入社させている。また、大丸の里見純吉は、直接的には下村正太郎社長の勧誘によって同社に入ったが、先に同社の取締役になっていた慶應義塾の後輩の大石喜一が仲介した可能性も考えられる。なお、里見と大石は、以前、ともに三越に所属しており、その点からも大石が里見の入社に何らかの役割を果たしたと推測される。

第二は、財界の世話役的存在であった慶應義塾出身者が斡旋・仲介して百貨店に転職したケースである。和

田豊治が仲介した白木屋の奥田竹松と西野恵之助の移籍や、池田成彬と和田が斡旋した朝吹常吉の三越への入社などがこれに当たる。

和田と池田は、それぞれ富士瓦斯紡績社長（一九一六年から）、三井銀行常務取締役（一九〇九年から）という役職を越えて、幅広い業界の関係者から公私さまざまな相談を受ける立場にあった。また彼らと、日比翁助、武藤山治、木村清四郎、門野重九郎らは慶應義塾の同窓生として、卒業後も親交を続けていた[45]。おそらく彼らの間では、ビジネスに関する情報の交換も頻繁に行われていたと想像される。

和田は、一九一六（大正五）年に白木屋店主大村彦太郎から同店の経営革新を担う新たな人材の推薦を依頼され、慶應義塾の後輩でハンブルグ総領事を務めていた奥田竹松が海外の百貨店の知識を持ち、加えて彼の岡山の実家が呉服店であることから彼を大村に紹介した[46]。その後、一九二一年に奥田が放漫経営による業績悪化の責任をとって専務取締役を辞任することになると、和田は西野恵之助に社長への就任を要請し、西野がこれを受諾した[47]。

朝吹常吉が一九一三（大正二）年に常務取締役として三越に入った経緯は、彼自身の回想によると次のようになる。すなわち、当時三越の専務だった日比翁助が健康を害し出勤できない状況になったため、日比の親友で後ろ楯になっていた池田成彬と和田豊治が、三越の幹部と同社の経営陣の再編について相談した結果、日比の下で常務取締役を務めていた旧店員出身の藤村喜七と、前出の中村利器太郎に加わる新たな経営幹部として「それじゃあ、常吉君もそこへ行ってやったらよかろう」ということで、そのときに初めて池田さんや、和田さんからもお話があって」彼は三越入りを決意した。その際、朝吹は「君は、呉服のことがわかるわけでもなきゃ何でもないし、まあ呉服のことは、その仕入れをしたり、販売することは藤村さんがやるし、また会計と

か経理とかいうことは、中村さんがやって、何にももう心配ない。ただ外回わりをして、きょうはだれの園遊会があるとか、だれのご婚礼があるとか、人の送り迎えだとか、冠婚葬祭に行くような人、世間に顔を出して歩く人がないから、そういうことをひとつ常吉にやってもらったらよかろう」というようなことを、（おそらく池田から）言われたという。[48]

すなわち彼が期待されたのは百貨店に関する専門的知識ではなく、社外に向けた信用だった。もちろん、それも経営者としての重要な資質の一つといえるだろう。彼はこの時、千代田組の社主であり、さらに三井財閥の幹部であった朝吹英二の長男という点でも、社会的信用に関しては十分であったといえる。

このように、百貨店企業の人材採用の多くが慶應義塾の先輩・後輩関係を通じて行われたのであるが、こうした同窓関係は、経営者同士の横の関係においても機能した可能性がある。そのことをうかがわせるものとして、三越の日比翁助から白木屋の岩橋謹次郎に宛てた書簡（発信年不明）[49]を紹介する。

拝啓　御清福奉賀候
封入引札の博知社[50]は
小生友人の関係せるものニ有之
貴店よりも多少の御用命相願度ニ付
貴兄ニ御紹介方受依頼候間
右舎員御引合セ申上候
多少とも御用被仰付度奉願候

先は右御紹介旁得貴意候也

三月十三日

日比翁助

岩橋謹次郎様

これは、日比が知り合いの引札（広告）業者を岩橋に紹介し、その利用を依頼したものだが、両社が当時、激しいライバル関係にあったという通説からすると、このような内容はやや奇妙に思われるかもしれない。日比と岩橋が慶應義塾の同窓で旧知の間柄であったという背景があったからこそ、このような情報交換がなされたのではないだろうか。

四　おわりに

以上、本稿では日本における百貨店の創成に慶應義塾出身経営者が果たした役割と、なぜ百貨店経営者に慶應義塾出身者が多かったのかについて検討してきた。

一九世紀末から二〇世紀初めの時期において、保守的な社風が残る三井（三越）呉服店と白木屋呉服店に、慶應義塾出身の高橋義雄、日比翁助、岩橋謹次郎、奥田竹松らが専門経営者として参入し、経営近代化と西洋式百貨店（デパートメントストア）への業態転換という大きな革新をもたらした。続いて第一次世界大戦前後

には、急激な都市化と中間層の勃興という環境変化に対応すべく、三越の倉知誠夫、白木屋の西野恵之助が廉価な日用品の取り扱いや店舗のチェーン化によって顧客層を下方に拡大させる大衆化戦略という新たなビジネスモデルを導入した。また同時期には、三越から大丸に移籍した里見純吉が、同店の百貨店化を一挙に促進した。彼らの革新的企業家活動を補佐し、継承した三越の中村利器太郎や白木屋の石渡泰三郎の存在も大きかった。三越と白木屋で起きた百貨店化という革新の波は、他の老舗呉服店にも伝播し、一九二〇年代には呉服店を起源とする百貨店七社が出そろった。このように、日本において呉服店の百貨店化と大衆戦略の導入の端緒を開いたのはいずれも慶應義塾出身者であり、彼らが日本の百貨店の創成に果たした役割は、きわめて大きかったといえるだろう。(51)

創成期の百貨店経営者に慶應義塾出身者が多かった理由として、本稿は①西洋起源の新業態である百貨店の導入、運営のために、当時の日本における西洋実学の先進校であった慶應義塾の卒業生が求められた、②知識人が公益的精神をもって遅れた分野にあえて飛び込み改革を先導すべきであるという福沢諭吉の実業思想の影響があった、③実業界における慶應義塾の先輩・後輩関係が機能したという三つの仮説を提示した。

ただし、③の仮説に関して、このような同窓関係を通じた採用は、今日否定的な意味で用いられる「縁故（コネ）採用」とは性質が異なることには注意が必要である。(52) ここで取り上げた経営者の移籍のケースは、移籍する側の求職活動によるものではなく、採用する側あるいは仲介者からの勧誘・要請によるものであり、また採用は候補者の経験、能力、信用に基づくものであった。

前述のとおり、当時帝国大学の卒業生にとって民間企業は就職先として優先順位が低く、高等商業出身者も商業の中では守旧的な呉服店より新興の貿易商社などを選好する傾向があった。したがって、呉服店改革を担

える学卒の人材は稀少であり、慶應義塾出身者は呉服店経営者候補の数少ない選択肢だった。そのような状況下で、人材リクルートの手段として慶應義塾の同窓関係が使われたのではないだろうか。その結果、創成期の百貨店の学卒専門経営者は、ほぼ慶應義塾出身者で占められることになったのである。

この後、この採用方法は経営者や一般社員の中途採用だけでなく、新卒者採用にも拡大されていったと思われる。そして、同窓関係による採用が慣例化、固定化するに従って、社会からはこれが「慶應閥」として認識されるようになったのではないだろうか。その経緯についての検討は、今後の課題としたい。

注

＊本稿は、二〇一九年一〇月二六日に慶應義塾大学三田キャンパスで開催された経営史学会第五五回全国大会の統一論題「慶應義塾出身近代企業家群像――学閥とキャリアパス」における筆者の報告内容に加筆・修正したものである。

（1）日本の百貨店史の概要に関しては、さしあたり以下を参照のこと。初田亨『百貨店の誕生――明治大正昭和の都市文化を演出した百貨店と勧工場の近代史』三省堂、一九九三年、神野由紀『趣味の誕生――百貨店がつくったテイスト』勁草書房、一九九四年、藤岡里圭『百貨店の生成過程』有斐閣、二〇〇六年、末田智樹『日本百貨店業成立史――企業家の革新と経営組織の確立』ミネルヴァ書房、二〇一〇年。この中では、末田が日本の百貨店業の成立と発展において企業家が果たした役割の重要性に着目し、百貨店各社の経営者の企業家活動について詳述している。

（2）なお、ここで「専門」に分類した経営者の中にはトップ・マネジメントの役職への就任時あるいは就任後に当該企業の株式を取得して株主になった者もいるが、彼らの役職就任は資本の所有に基づくものではないため専門経営者とした。専門経営者の定義、類別については以下を参照。森川英正『日本経営史』日本経済新聞社、一九八一年、一四～二二頁。

（3）『人事興信録』データベース（「日本研究のための歴史情報」名古屋大学提供）（http://jahis.law.nagoya-u.ac.jp/who/）

（4）『株式会社三越一〇〇年の記録――一九〇四―二〇〇四――デパートメントストア宣言から一〇〇年』二〇〇五年、『白木屋三百年史』一九五七年、『高島屋一五〇年史』一九八二年、『松屋百年史』一九六九年、『大丸三百年史』二〇一八年、『株式会社そごう社史』一九六九年、『松坂屋百年史』二〇一〇年。

（5）ただし、今回資料的制約によって「不明」に分類した中に専門経営者が含まれている可能性はある。

（6）一五八社の選定基準は、払込資本金一千万円以上（銀行、電力のみ二千万円以上）（森川英正『トップ・マネジメントの経営史――経営者企業と家族企業』有斐閣、一九九六年、七五頁、第二表）。

（7）三越に創業家経営者がいなかったのは、同社が前身の呉服店事業の経営不振を理由に創業家（三井家）から切り離される形で発足したという事情のためである。

（8）経営者に焦点を当てた研究としては、注（1）にあげたもの以外では、以下のようなものがある。作道洋太郎「日比翁助と中内功――流通業界にみる東西の革新的行動」『関西企業経営史の研究』御茶の水書房、一九九七年、第六章、西沢保「百貨店経営における伝統と革新――高島屋の奇跡」（山本武利・西沢保編『百貨店の文化史――日本の消費革命』世界思想社、一九九九年、第二章、吉川容「三越の大衆化――倉知誠夫時代の連鎖店展開戦略」『三井文庫叢書』四二号、二〇〇八年、一一一～一二七頁、桜木孝司「高橋義雄と岩橋謹次郎」（阪田安雄編『国際ビジネスマンの誕生――日米経済関係の開拓者』東京堂出版、二〇〇九年、第二章、生島淳「百貨店創成期を導いた企業家――日比翁助（三越）と二代小菅丹治（伊勢丹）」宇田川勝編『ケースブック日本の企業家――近代産業発展の立役者たち』有斐閣、二〇一三年、CASE6）。また、戦後の百貨店企業における専門経営者に関する研究として、以下がある。森田克徳「専門経営者のトップ・マネジメントへの進出と株式所有の分散――わが国百貨店企業一一社の事例研究」『経営史学』第三一巻第二号、一九九六年、六五～九五頁。

（9）内部昇進型経営者に中途採用からの内部昇進者（本稿で移籍・昇進型と呼ぶ者）を含める場合もあるが（森川前掲

『トップ・マネジメントの経営史』、八頁）、本稿では両者を分けて考えている。なお、百貨店業界における最初の内部昇進型トップ・マネジメントは、おそらく松坂屋の小林八百吉（一九一〇年早稲田大学卒業、同年松坂屋入社、一九三二年専務取締役就任）だと思われる。ただし、小林も一度松坂屋を退社した後に復職しており、また同社の社長は創業家の伊藤家一族が一九八五年まで務めた（中西聡「両大戦間期日本における百貨店の経営展開――いとう呉服店（松坂屋）の「百貨店」化と大衆化」『経営史学』第四七号第三号、二〇一二年一二月、六頁、『人事興信録』昭和三年版、前掲『松坂屋百年史』三三四～三三五頁）。

（10）高橋義雄については、以下を参照。高橋義雄『箒のあと』上・下、秋豊園、一九三三年、桜木前掲「高橋義雄と岩橋謹次郎」、平野隆「高橋義雄・日比翁助――日本最初のデパートの創始者」『三田評論』二〇〇五年一二月号、三二～三八頁。

（11）前掲『株式会社三越一〇〇年の記録』三四～三五頁。

（12）日比翁助については、以下を参照。星野小次郎『三越創始者日比翁助』創文社、一九五一年、林洋海『〈三越〉をつくったサムライ日比翁助』現代書館、二〇一三年。

（13）岩橋謹次郎については、以下を参照。三田商業研究会編『慶應義塾出身名流列伝』実業之世界社、一九〇九年、五一～五二頁、前掲『白木屋三百年史』、桜木前掲「高橋義雄と岩橋謹次郎」。

（14）「辞令」（明治三七年五月一〇日：大村家家主大村彦太郎より岩橋謹次郎へ交付されたもの）（慶應義塾福沢研究センター所蔵）。比較の参考として、一九一〇年の議員歳費が二千円、各省課長の年俸が三千円であった（秦郁彦編『日本官僚制総合事典――一八六八―二〇〇〇』東京大学出版会、二〇〇一年、三九〇頁、第三表）。

（15）前掲『白木屋三百年史』二九〇頁。

（16）「覚書　一号」明治三十七年五月ヨリ九月迄（慶應義塾福沢研究センター所蔵）。

（17）前掲『白木屋三百年史』二八八～二八九頁。

（18）同前、三二六～三二八頁。

（19）奥田竹松については、松崎欣一「奥田竹松・鈴木梅四郎――福沢諭吉の名を今日に伝えた人々（1）」（書簡に見る福沢人物誌　第二回）『三田評論』二〇〇四年五月号、四三～四五頁を参照。

（20）前掲『白木屋三百年史』三二八～三三〇頁。

（21）里見純吉については、以下を参照。前掲『慶應義塾出身名流列伝』七八九～七九〇頁、大橋富一郎「下村社長と里見専務」（『大丸二十年史』一九四〇年、九一～九七頁）、前掲『大丸三百年史』一七二～一七八頁、末田前掲『日本百貨店事業成立史』一七二～一七九頁。

（22）『慶應義塾史事典』慶應義塾、二〇〇八年、四六七頁。

（23）商業夜学校は、正式名称を慶應義塾商業学校といい、一八九一（明治二四）年に簡易な商業教育を授ける夜間学校として設立され、一九四八（昭和二三）年に廃校となった（同前、五二頁）。

（24）大橋前掲「下村社長と里見専務」九四頁。

（25）倉知誠夫については、以下を参照。前掲『慶應義塾出身名流列伝』五二七～五二八頁、吉川前掲「三越の大衆化」。

（26）西野恵之助については、以下を参照。前掲『慶應義塾出身名流列伝』一四五～一四六頁、前掲『白木屋三百年史』三四一～三九四頁、由井常彦編『西野恵之助伝』日本経営史研究所、一九九六年。

（27）由井編前掲『西野恵之介伝』一六～一七頁。土曜会は、一八八五（明治一八）年頃、福沢が在塾の学生を毎土曜日に自宅へ招いて談話した勉強会だと推測される。『福沢諭吉全集』第一九巻（岩波書店、一九六二年、三五二～三五四頁）に、明治一八年六月六日から七月一八日まで七回分、計七一名の出席者名簿が掲載されているが、その中には西野の他に、伊吹（藤山）雷太、岩崎（福沢）桃介や、後に三越の幹部になる藤田一松、野崎廣太などの名前も見られる。

（28）中村利器太郎については、以下を参照。前掲『慶應義塾出身名流列伝』四〇九～四一〇頁、末田前掲『日本百貨店

事業成立史』五六～六四頁。

(29) 石渡泰三郎については、以下を参照。由井編前掲『西野恵之助伝』五二頁、前掲『白木屋三百年史』三五九～三六一頁。

(30) 前掲『白木屋三百年史』(三七六～三七七頁)では、土足入店も白木屋大阪支店のこの試みが日本初であったと主張されているが、日本で最初に土足入店を導入した百貨店については、白木屋神戸出張店(一九二三年五月)、松坂屋銀座店(一九二四年一二月)、白木屋大阪支店(一九二五年七月)など、いくつかの説がある。

(31) 同前、三九二～三九三頁。

(32) なおこの時、高橋は同じ理由で慶應義塾出身者以外にも以下のような者を採用している。滝沢吉三郎(商業学校、現・一橋大学)、笠原健一(工業学校、現・東京工業大学)、田中忠三郎(アメリカ留学帰り)(高橋前掲『箒のあと』上、二五三頁)。

(33) 桜木前掲「高橋義雄と岩橋謹次郎」。

(34) 朝吹磯子編『回想朝吹常吉』一九六九年、二二一～三九頁。

(35) 高橋前掲『箒のあと』上、一三二～一三三頁。

(36) 『福沢諭吉著作集』第六巻、慶應義塾大学出版会、二〇〇三年、二九四～二九五頁。

(37) 同前、二九八頁。

(38) 同前、三〇三～三〇四頁。

(39) 一九〇二年度末における東京帝国大学法科大学の卒業生の進路状況を見ると、行政官吏二五・六%、司法官吏二〇・六%、弁護士七・七%、大学院一一・九%であり、この四つで六五・八%を占めるのに対して、銀行及び会社員は一二・三%に過ぎない(福井康貴『歴史のなかの大卒労働市場――就職・採用の経済社会学』勁草書房、二〇一六年、一六頁、図表一―一：出所は『文部省年報』明治三五年)。

(40) 高橋義雄『実業懺悔』箒文社、一九一五年、三九頁。
(41) 日比翁助「商売繁盛の秘訣」(豊泉益三『日比翁の憶ひ出(続)』三越営業部、一九三三年)一八一頁。
(42) 高橋前掲『箒のあと』上、三一八〜三一九頁。
(43) 日比前掲「商売繁盛の秘訣」一二五頁。
(44) 池田成彬・柳沢健編『財界回顧』世界の日本社、一九四九年、二六四頁。
(45) 「解題」小風秀雄・阿部武司・大豆生田稔・松村敏編『和田豊治日記——実業の系譜 大正期の財界世話役』日本経済評論社、一九九三年、二八六頁。
(46) 前掲『白木屋三百年史』三二八頁。
(47) 前掲『和田豊治日記』一四八〜一四九頁、由井編前掲『西野恵之助伝』四九〜五〇頁。
(48) 朝吹磯子編前掲『回想朝吹常吉』七五〜七六頁。
(49) 慶應義塾福沢研究センター所蔵。
(50) 「博知社」は「博眞社」の可能性もあるが、いずれも存在を確認できなかった。
(51) もちろん慶應義塾出身者以外にも、たとえば白木屋の大村和吉郎(後の十代彦太郎)がイギリス留学中に当地のデパートを研究してそのノウハウをもち帰った例(前掲『白木屋三百年史』二八五〜二八六頁)などがあったが、それでも相対的に言って慶應義塾出身者の果たした役割が大きかったといえる。
(52) 明治・大正期の日本における就職は紹介者や学校成績の影響力が強かったが、当時の人々はこれらを正当なものと考えていた(福井康貴「就職の誕生——戦前日本の高等教育卒業者を事例として」『社会学評論』第五九巻第一号、二〇〇八年、一九八〜二一五頁)。