



戦前のターミナル・デパート ——大鉄百貨店の創立——

谷 内 正 往

はじめに

- (1) 大阪鉄道の兼営事業—本業不振から
- (2) 大鉄百貨店計画
- (3) 大鉄百貨店の業績

むすびにかえて

概要 戦前、都市近郊私鉄の兼営事業の1つにターミナル・デパート(百貨店)がある。大阪の場合、阪急百貨店がその代表であるが、小稿では同じ大阪にあって、キタに対するミナミの玄関口として阿倍野(天王寺)ターミナルに創設された大鉄百貨店(現、近鉄百貨店阿倍野本店)にスポットをあてている。同店の創設事情を、本体の大阪鉄道(現、近畿日本鉄道南大阪線)との関わりから明らかにしている。同店は本体の鉄道事業とは別会社組織で結成されたが、もし兼営事業としていれば「ドル箱」となるほど収益をあげていた。ただし、阪急百貨店と比較すると利益率は6割程度で、実額においても見劣りのするものだった。

キーワード ターミナル・デパート(百貨店)、都市郊外私鉄、大鉄百貨店、兼業、小売業態
原稿受理日 2009年5月15日

Abstract Before World War II, the suburban railway corporations managed terminal department stores as one of their diversified businesses. Daitetsu department store in the Minami gateway, Abeno (Tennoji) in Osaka, is discussed here. It is not as famous as the Hankyu department store in the Kita gateway. However, it is significant in this study because this type of research is rare. Circumstances concerning the establishment of the Daitetsu department store are discussed.

Key words terminal department store, the suburban railway corporations, Daitetsu department store, diversified businesses, type of operation

はじめに

近代日本における都市近郊の私鉄は、いくつかの兼営事業を行っていた。例えば、沿線の宅地開発、遊園地などの娯楽施設やターミナル・デパート（百貨店）の経営、さらには電力事業など様々であった（表1参照）。当時は私鉄間競争の一環として兼営事業が行われていた。中西健一『日本私有鉄道史研究』は、兼営事業の特徴を次のようにとらえている⁽¹⁾。

「兼業が、電力供給を別とすれば、社内副業として本業である鉄軌道営業を前提とし、これによって培養されながらこれを培養するという相互依存関係において営まれるものである限り、兼業の発展は本業である鉄道営業の発展によって規定される……（西武、武蔵野鉄道のごとく）本業である鉄道営業が未発展であったり、著しく経営不振であったりする場合には、兼業の意欲はいかによくても、その発展は大きく制約されざるを得ないのである。」

すなわち、兼営事業は本業の鉄道営業の発展に合わせて相互依存的に営まれるという。本業が発展せずして、兼営事業だけが成功することはないというのである。

兼営事業をそのようなものととらえた上で、小稿では、鉄道会社の兼営事業のひとつである百貨店事業に焦点をあてる。鉄道会社の百貨店は、終着駅＝ターミナルにあるため、「ターミナル・デパート」とか「ターミナル百貨店」とか呼ばれる。ターミナル・デパートの成功は、私鉄の本業の駆動力（エンジン）の1つになるだけでなく、「旅客輸送」を

表1 在阪4大私鉄の営業利益の事業別割合（1934年上期）

単位：%

	南海	阪急	阪神	大軌
本業 電車	63.7	48.5	42.3	85.0
兼業 電灯電力	37.9	8.4	45.2	13.0
自動車	▲0.2			0.9
遊園・土地建物	▲1.4	8.4	12.4	0.1
百貨店		34.7		
計	36.3	51.5	57.6	14.0

注) ▲は欠損を示す。

出所：大阪社会労働運動史編纂委員会編『大阪社会労働運動史』戦前編・下、第2巻、大阪社会労働運動協会、有斐閣発売、1989年、p1225。

(1) 中西健一『日本私有鉄道史研究（増補版）』ミネルヴァ書房、1979年、p455-459。なお、兼営事業も含めて、戦間期の東京近郊私鉄の成長戦略を検討したものとして、松本和明「東京近郊私鉄の経営戦略と企業成長の研究—戦間期を中心にして」（明治大学『経営論集』第45巻2・3・4合併号、1998年3月）がある。

中心とした都市交通の形成過程の一端を担い、さらにはターミナルの発展に寄与するという意味においても重要であると考えている。例えば、戦前大阪の阪急百貨店はそれをみごとに体现しているからである⁽²⁾。

さて、戦前のターミナル百貨店研究を見てみると、阪急を中心としたものが多数存在する。それら多くは創業者小林一三の事業構想の一環として研究されたものが多く、他のターミナル百貨店の事例研究は少ない。またターミナル百貨店すべてが成功したわけではない。中には業績不振で撤退するケースもあったというがその詳細な理由は不明である。当然のごとく、阪急百貨店の成功だけで戦前のターミナル百貨店を説明することはできない。その意味で、研究の蓄積が求められる⁽³⁾。

そこで、小稿では大阪南の玄関口、阿倍野橋にターミナル駅をもっていた大阪鉄道（現、近畿日本鉄道）が開いた大鉄百貨店（現、近鉄百貨店阿倍野本店）について詳しく見ていきたい。当時の新聞によると、阿倍野橋・天王寺界限は各種鉄道の乗り継ぎ駅として多数の乗降客を抱えていたので、「大阪の新宿」と呼ばれていた。『大阪朝日新聞』は次のように伝えている⁽⁴⁾。

(2) 阪急についての研究は数多い。さしあたり、総論的なものとして、前田和利「小林一三—消費者指向の第3次産業企業集団の創造」森川英正・中村青志・前田和利・杉山和雄・石川健次郎『日本の企業家(3)昭和篇』有斐閣新書、1978年、津金沢聰廣『宝塚戦略—小林一三の生活文化論』講談社現代新書、1991年、岩堀安三『偉才小林一三の商法—阪急を創始した経営哲学』（改訂版）評言社、1978年、などがある。特に鉄道経営の側面からは、作道洋太郎『阪急電鉄—その経営と沿線文化の発達』宇田正・浅香勝輔・武知京三編『民鉄経営の歴史と文化—西日本編』古今書院、1995年、作道洋太郎『私鉄経営の成立とその展開—箕面有馬電鉄の場合を中心として』『大阪経大論集』第117・118号、1977年7月、松本和明「戦前期鉄道企業家の観光・娯楽戦略—小林一三を中心に」『交通史研究』第62号、2007年4月がある。百貨店事業に特化したものとしては、末田智樹「立地展開の分析からみた創設期阪急百貨店の経営—昭和戦前期における百貨店業態の新展開」中部大学『人文学部研究論集』第14号、2005年7月、木村吾郎「小林一三の事業—阪急百貨店の創業を中心として」大阪商業大学商業史研究所『商業史研究紀要』第4号、1996年8月、などがある。大型店 VS 中小小売商問題としてとらえたものに、谷内正往「昭和初期・阪急百貨店と小売商」近畿大学通信教育部『梅信』第466号、2002年7月、がある。他に私鉄をキーワードにしたものとして、原武史「『民都』大阪対『帝都』東京—思想としての関西私鉄』講談社選書メチエ、1998年、がある。

(3) 管見の限り、阪急百貨店以外に、ターミナル・デパートについてのまとまった研究は見られない。多くは小売業研究において断片的に紹介されているだけである（鈴木安昭『昭和初期の小売商問題』日本経済新聞社、1980年、p81-85。鳥羽欽一郎『日本の流通革新』日経新書、1979年、p75-82、など）。

ターミナル・デパート（百貨店）の成功と成長を、鳥羽欽一郎氏はそれまでの呉服系百貨店と区別して「第2の革新」と呼んでいる。その理由として第1に革新の主体が電鉄経営者であること、第2に郊外地区の発展に着目し、大都市中心、横への拡大型の日本の市場圏を巧みに利用して、百貨店の土着化に成功した点、第3にこの革新がまず大阪で成功し、そのパターンが東京なり名古屋へと東上したこと、をあげておられる（同前、p78）。

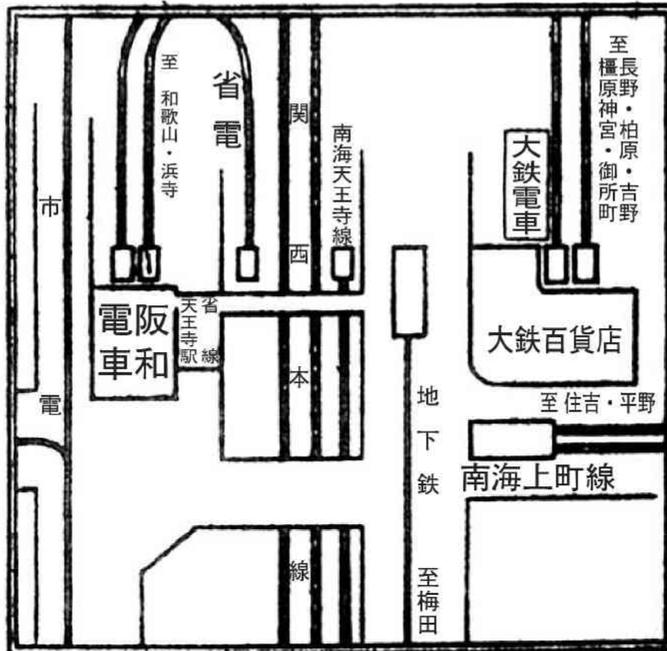
(4) 『大阪朝日新聞』1939（昭和14）年7月20日付、第6面。

●「大阪の新宿」

大大阪の南玄関—阿倍野橋付近の最近の伸展は実に物凄い。こゝを通るものは誰でも明粧されゆく市街や建築美に瞠目するであらう。誰が言い出したか知らないが此処を「大阪の新宿」とはよく表現した言葉だと思ふ（・・は引用者、以下同じ）。現在はまだ関西線天王寺駅の大改築を中心として着々とし建設工作が進捗しつゝあるが、これが完成の暁に於ける阿倍野橋附近の、心齋橋或は東京の新宿をしのぐの一大繁華街化は十分に期待し得るものがある。

と言ふのは此処程交通網が集約し、恐らく日本一—と言って過言でない迄所謂「ターミナル」が典型的に組成された処はないからである。

梅田チョイと出りや天王寺の地下鉄が梅田—天王寺間を僅か13分で突走り、大和、河内を縦貫して肇国の聖地橿原神宮等に至る大鉄電車、和歌山に至り紀州熊野方面との交通を掌握する日本一の快速阪和電車、住吉、平野方面と天下茶屋方面の住宅街に至る南海電車の支線があり、更に省電こゝから東大阪を通つて梅田に至り、関西線が天王寺駅の改築完成を期して湊町駅を廃してこゝを終点とせんと計画しており、市路面電車やバスが縦横に縫つて走る等図（図1参照—引用者）に示すが如く交通脈が集



出所：『大阪朝日新聞』1939（昭和14）年7月20日付、第6面。

図1 阿部野橋（天王寺）ターミナル周辺

申し、近代文化交流の一大基地をなしてゐる。

……発展して行く因をなしたものは大鉄・阪和・南海の各郊外電鉄を始め地下鉄の天王寺開通（更に我孫子まで延長される）大鉄百貨店・大鉄映画館・名物食堂・雨風食堂の現出、アサヒ・キリンビールの進出等に努力した株式会社恒人社等の貢献を看過し得ない。茲に各社の発展と阿倍野橋の繁栄を祈る次第である。

当時、阿倍野橋＝「大阪の新宿」に唯一あった大鉄百貨店についての詳しい研究は存在しない⁽⁵⁾。大鉄百貨店は、昭和恐慌期に創業した阪急百貨店（1929年）に遅れること5年、1934（昭和9）年に大阪鉄道（以下、大鉄と略す）が別会社として創立し、3年後の1937（昭和12）年に開業した。当時、大鉄百貨店は南の玄関口の「顔」だった。

一体どのようないきさつで創設されたのか、また本業にどのような影響を与えたのか、大阪の阪急など他のターミナル百貨店との関係があったのかどうか⁽⁶⁾、についても検討していきたい。

(1) 大阪鉄道の兼営事業一本業不振から

1-1. 大阪鉄道の沿革⁽⁷⁾

大鉄の沿革を『大鉄百貨店史』は次のように記述している⁽⁸⁾。

「大阪鉄道株式会社ハ其ノ前身河南鉄道トシテ明治三十二（1899—引用者、以下同

(5) 大鉄百貨店に関する資料として、佐竹三吾監修『大鉄全史』近畿日本鉄道株式会社、1952年、株式会社大鉄百貨店『大鉄百貨店史』同店、1944年、株式会社大鉄百貨店創立事務所『株式会社大鉄百貨店（募集要項・事業説明書・起業予算書・定款）』1934年、『大鉄百貨店営業報告書』がある。

(6) 前掲、末田論文は大鉄百貨店と阪急百貨店の創業経緯の類似性を指摘し、開店前に大鉄百貨店社員が阪急百貨店に販売実習に行ったことや「素人」の経営を標榜する阪急百貨店の方針を真似ていることから、阪急百貨店の影響力を強調している。さらには、阪急社長の小林一三が、東京（東横百貨店）、大阪（阪急百貨店）、福岡（岩田屋）の3つの大都市におけるターミナルデパートの連携構想を実行しようと試みた、としている。また、株式会社近鉄百貨店編『40年のあゆみ』（同社、1977年）にも、ターミナル百貨店同士の交流の一端が記されている。社員の回顧座談会において、大鉄百貨店の場合は、阪急、高島屋、そごうの各店にお願いして新入社員を1年間業務実習に行かせた、とある（同書、p41）。（大鉄百貨店より1年前に創業した）大軌百貨店の場合は時間の余裕がなく、五島慶太が大軌の監査役であった関係から東横百貨店へ1週間ほど研究に行った、とある（同書、p. 27-28）。さらに、大鉄百貨店の1944（昭和19）年2月29日現在の株主名簿には、阪急の取締役社長佐藤博夫（2,050株）の名前がある。千株以上の株主は15名、2千株以上の株主になると7名しかいないので、かなり上位にあり、大鉄百貨店は阪急百貨店と何らかの関係があったものと見られる（大鉄百貨店『第15期営業報告書』同店、1944年）。大鉄の兼営事業である「大鉄映画劇場」（別会社）の相談役に小林一三が就任していたこともつけ加えておく（前掲『大鉄全史』p236）。注6)も参照のこと。

(7) 大阪鉄道については、武知京三『都市近郊鉄道の史的展開』日本経済評論社、1986年、第3章5節以降に詳しい。以下、ことわりのない限り、大阪鉄道に関する史実は同書による。

(8) 前掲『大鉄百貨店史』p2。

じ)年創立セラレ、漸次其ノ路線ヲ拡張シ多額ノ負債ヲ忍ビ、昭和四(1929)年古市—橿原神宮間、所謂「大和線」ノ開通ヲ見ルニ至リタルガ、遂ニ経営難ニ陥リ、昭和五(1930)年ニ至リ無配ヲ決行シ支払停止ノ止ムナキニ至レリ。」

もともと大鉄は(大阪南にある)営業不振の河陽鉄道を改編した河南鉄道を前身として、1923(大正12)年に天王寺(後に阿倍野橋と名称変更)—道明寺の営業を開始した時からいわゆる「郊外電車」となった。さらに1928(昭和3年)道明寺—古市間複線化、吉野線への乗り入れを開始してその延線規模をどんどん拡大していく。

ただし、昭和恐慌の影響により1930(昭和5)年頃には欠損を出していた。日々2万人以上の乗降客があったといわれるが⁹⁾、もともと投資に対する収益性は低かったものと見られる。表2は大阪近郊の電鉄比較表であるが、大鉄は建設費では他の私鉄と変わりなかったものの、その収入面では阪和電鉄を除く他社の3分の1ないし2分の1に過ぎなかったのである¹⁰⁾。

1-2. 大阪鉄道の経営状態

大鉄の営業成績等は表3の通りである。武知京三『都市近郊鉄道の史的展開』によると、同社は大正期は別として、昭和恐慌期以降の不振が目立っている。大阪延長および新線建設、さらに兼営事業への進出などによって資産内容を膨張させたが、反面社債、借入金の対外債務は著しく増大し、その利払いさえもおぼつかず、収益がそれに見合わず業績低下を招いた¹¹⁾。

表2 大阪近郊の電鉄比較表(1931年度鉄道省監督局調査)

社名	1日1軒当り収入	百分比	1軒当り建設費	百分比
	円		円	
阪神	240.08	307	396,000	102
阪急	239.39	307	282,000	72
京阪	196.05	251	374,000	96
大軌	182.35	233	389,000	100
南海	159.92	205	300,000	77
大鉄	77.96	100	387,000	100
阪和	68.04	87	408,000	105

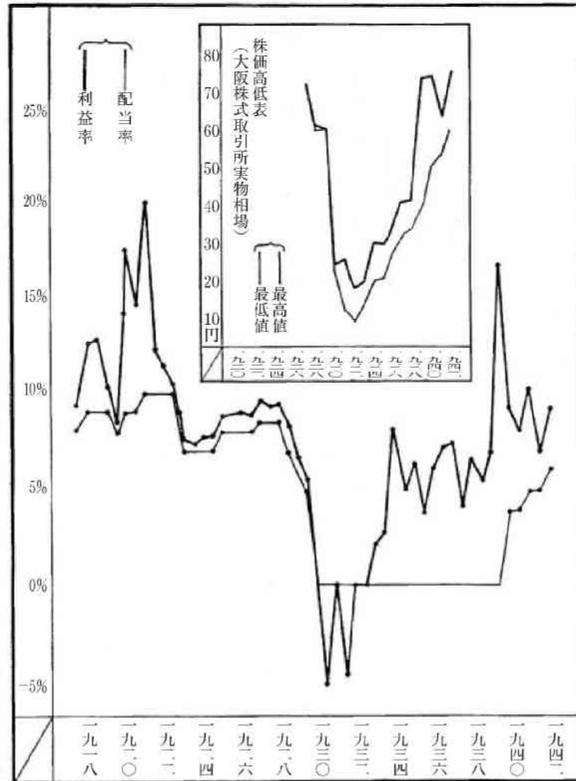
出所：武知京三『都市近郊鉄道の史的展開』日本経済評論社、1986年、p387。原典は佐竹三吾監修『大鉄全史』近畿日本鉄道株式会社、1952年、p148-149。

(9) 前掲『大鉄全史』p185-186。

(10) 武知京三、前掲書、p385-387。

(11) 同前、p385。

表3 大阪鉄道の利益率・配当率および株価変動率



出所：武知京三『都市近郊鉄道の史的展開』日本経済評論社，1986年，p386。

『大鉄全史』によると、1923（大正12）年大阪線開通前後から、「いわゆる多角的電鉄経営の方式を取入れ、沿線の土地住宅経営、自動車、運動場、教材園、食堂、廉売市場等の兼営事業に相当の設備を施し、従つて少からぬ投資を行ひ来つた」という^②。収益率も低く、多角化投資が不況時のダメージを大きくしている。

1931（昭和6）年前半期には、経済界の不況により沿線の各種工場が閉鎖し、銀行破たん、さらには農村の不景気が貨客移動の減退（5割4分9厘減）を招き、同社の営業収入を前年同期より「6分7厘」減少させたという。ただし、野球の試合その他の催事は良好であった。

社長が越井醇三^③、森平蔵と2人交代した後に、1932（昭和7）年10月元鉄道官僚、大

② 前掲『大鉄全史』p165。

③ 越井の奮闘については、小川功「大都市鉄道への経営転換と資金調達—阪神急行電鉄、大阪鉄道の対比を中心として」『鉄道史学』第8号、1990年9月、に詳しい。そこでは、大鉄の株主構造が、その成長に合わせて法人株主・金融機関持株が増えることなく、個人株主主体となつていった特異性を指摘し、越井の過大投資を批判する向きに対しては、当時の状況から考えて、競合する大阪電気軌道の方が「役者が一枚も二枚も上というほかない」としている。むしろその後の阿倍野橋ターミナルの発展を見ると、越井の名は経営史上永く記憶されてしかるべきだという。

阪市電気局長等を歴任した佐竹三吾¹⁰⁴が社長に迎えられ、(1)負債の整理、(2)事務の刷新、(3)サービスの改善、(4)運賃の低減、(5)沿線の開発の5重要項目を掲げ、大鉄更生の道が模索された。

『大鉄百貨店史』は、「佐竹社長ヲ中心トシテ全員献身的努力ヲ以テ復活ニ専心シタル結果、漸ク債権者ノ了解ヲ得、7年計画ノ整理案成立¹⁰⁵」したという。

詳細は『大鉄全史』等に詳しいのだが、ここでは、1933（昭和8）年4月1日の運賃値下げ（平均24%）、増便、スピードアップ、などの対策以降、収入が増加し、負債を本業90%、兼業10%の割合で返却していくことを決め「7年計画」の最終年である1939（昭和14）年下期に一応完了したこと¹⁰⁶、を指摘することにとどめておく。すなわち、景気が良くなり「運賃値下げ」が、かえって本業収入を増加させる結果になったのである。

運賃値下げについて、当時、佐竹三吾社長は『大阪朝日新聞』¹⁰⁷において次のように語っている。

「もつと大きな値下げをやりたいのですが、本社が今瀕死の重体にあるので、大切開手術は却つて致命的となるので、約3割で止めました、定期券は他の郊外電車に比し一番安いとの自信をもつてゐます。本社の負債整理は6カ年（実際は7カ年—引用者）を目標とし、一部債権者の同意をまだ得てゐませんが、とりあえず値下げするのですから、苦衷を買つて頂きたい、業態が立ち直れば更に第2回の値下げを必ずやります。」

104) 佐竹三吾は、1880（明治13）年岐阜県生まれ、1905（明治38）年東京帝大独法科卒業し、直ちに農商務省に入り、翌1906（明治39）法制局参事官、1908（明治41）～1911（明治44）年までドイツ留学、1917（大正6）年法学上の学位を授与され、以後鉄道省監督局長、大阪市電気局長、法制局長官、鉄道政務次官等を歴任する。1932（昭和7）年大阪鉄道株式会社社長に就任し、1934（昭和9）年7月株式会社大鉄百貨店の設立とともに同社社長をかねていた（『大鉄百貨店史』p20）。途中、1930（昭和5）年12月20日、越後鉄道疑獄事件他2件に関係し収賄容疑で懲役8ヶ月（執行猶予2年）の判決を受けている。このうち、参宮急行電鉄の免許について大阪電気軌道社長金森又一郎らの収賄容疑は立件されなかった、という（中西健一、前掲書、p223-225）。

なぜ佐竹が大鉄再建に抜擢されたのかは不明であるが、渡哲郎氏は、大鉄と競合する「大軌社長の種田虎雄が佐竹を直接大鉄Ⅱに送り込み、その再建にあたらせたのである。大軌によって大鉄Ⅱに送り込まれた破産管財人。これが佐竹社長の正体だった」という（渡哲郎「1930年代の大阪鉄道Ⅱ」『阪南論集』（人文・自然科学編）第36巻第3号、2001年1月、p110）。ここに「大鉄Ⅱ」とは小稿の対象とする大鉄（現、近鉄南大阪線）であり、「大鉄Ⅰ」は明治期創業の大鉄（現、JR関西本線）を指すと見られる。

当時の新聞にも大軌系の株主が佐竹を待望する報道がある。「佐竹の入社については、大軌側及び大株主がこれを熱望して、一部株主は同氏の入社方につき上京して、司法、鉄道両大臣に事前に諒解を求め、これに対して債権者たる三井、住友、鴻池等も大体賛意を表してゐる」（『大阪朝日新聞』1932〈昭和7〉年9月27日付、第9面）。

105) 前掲、『大鉄百貨店史』p2。

106) 前掲『大鉄全史』p194、291。

107) 『大阪朝日新聞』1933〈昭和8〉年3月8日付。

こうして、本体の経営状態が改善に向い始めると、兼営事業の構想がどんどん沸いてくることになる。その1つである大鉄百貨店について、節を改めて見ていくことにする。

(2) 大鉄百貨店計画

2-1. 前史—大鉄アーケード

一般に、百貨店の発展の背景として、①巨大都市の出現、②鉄道を中心とする交通網の整備、③消費者サイドの変化、があるといわれる¹⁸⁾。大阪の場合、①について、1889（明治22）年の市制実施時わずか47万余の人口がはやくも1904（明治39）年に100万を超え、1925（大正14）年に211万となり、1935（昭和10）年には299万人となった。ピークの1940（昭和15）年には325万の巨大過密都市となっていた¹⁹⁾。②については、阿倍野橋をはじめ、梅田、難波、上本町6丁目、天満など鉄道駅ターミナルが形成されていた。③については、「衣食住」における近代化、すなわち着物から洋服へ、和食から洋食へ、都心から郊外へ住居を移転するなど、の変化が見られた。

さて、大正末期、大鉄はその多角経営期に大阪阿倍野橋駅舎建築用地として約1千坪の土地を買収していた。ただ、すぐには建築の見込みが立たなかったために、1927（昭和2）年3月約275坪の平屋を建築し日用品市場を開き42店舗に貸付け、同年4月23日「大鉄アーケード」として華々しく開業した。付近の住民はもちろん大鉄沿線居住者の非常な歓迎を受けて開店早々盛況をきわめ、数年にして拡張の必要に迫られていた、という²⁰⁾。

「拡張」は、1932（昭和7）年佐竹三吾社長就任で「大鉄百貨店」として現実化する。つまり、佐竹は「大鉄アーケード」の将来性を見込んで百貨店構想を実行に移したのであろう。この辺りの事情は、阪急が百貨店事業を始める数年前まで実験的に阪急マーケットを運営していたことと良く似ている。事前準備をした上でスタートを切る慎重さは、百貨店事業が実は鉄道事業と同じく、多くの固定資本を必要とする「装置産業」であることを認識していたからであろう。総費用に占める固定費用の割合が高い場合、損益分岐点が上昇し、ある程度の売上を見込めなければ事業を継続することは難しい。したがって、売上が十分に見込める算段があって初めて百貨店事業が現実化したのだろう²¹⁾。

¹⁸⁾ 大阪社会労働運動史編集委員会編『大阪社会労働運動史』第2巻（戦前篇・下）大阪社会労働運動協会、有斐閣発売、1989年、p1216-1217。

¹⁹⁾ 同前。

²⁰⁾ 『大鉄百貨店史』p1。ただし、『大鉄全史』には「大正15年4月、阿倍野橋の南に面積162坪の平屋建家屋を立て、此処に41の各種店舗を聚合して『大鉄アーケード』を開設した」とあり、設置時期（昭和2年）と面積（275坪）に食い違いがある（同書、p113-114）。

²¹⁾ 佐竹が社長に就任する半年前の1932（昭和7）年3月末には、新規融資150万円の見込みが付いたのでそのうち「30万円」で百貨店計画を立てていた（『大阪朝日新聞』1932〈昭和7〉年3月

2-2. 戦前大阪の百貨店、出店状況

戦前の百貨店出店状況を見ると、表4のとおりである。全国の百貨店の店舗数と営業面積の推移を6大都市とそれ以外の地方都市に分けて示したものである。平野隆氏は、1930年以降、とりわけ地方都市における百貨店の新・増設が伸びており、地方百貨店の勃興期と位置づけておられる^②。全国的に、百貨店業態が地方に伝播していく状況にあったと思われる。

次にこれを6大都市のひとつ、大阪に限ってみると、表5のようであった。大阪では1930年代以降、増床・出店が加速している。これは6大都市の中でも特徴的で、百貨店間の激戦の様相（＝オーバーストア状態）を示している。以下、全国の動向から大阪の百貨店出店状況に言及した1938〈昭和13〉年10月28日付の新聞記事「明るみに出されたデパートの数字」を引用する^③。

「わが国現在の百貨店売場総面積は123万平方メートル、坪数にして約37万坪、このうち東京が圧倒的優勢で全国面積の3割余を占め、大阪が2割3分、名古屋、京都、神戸が各5分見当となつてゐる」。

「さらに角度を変へて都市別人口当りの面積を見てみると、大阪市が断然トップを切り、総人口321万5千人に対し、デパート総面積は28万3千平方メートルとあるから、人口千人につき88平方メートル、また東京は627万人に対し、34万6千7百平方

表4 百貨店店舗数および営業面積の推移

年	店 舗 数		営業面積 (坪)	
	六大都市	地方都市	六大都市	地方都市
1915	15	2	16,225	1,000
1920	16	10	30,542	5,500
1925	23	18	59,119	11,747
1930	40	25	107,352	25,180
1936	58	59	218,247	79,712

出所：平野 隆「百貨店の地方進出と中小商店」山本武利・西沢 保編『百貨店の文化史』世界思想社、1999年、p94。

① 月30日付、第9面、同月31日付、第13面)。しかし、佐竹社長就任後の翌1933(昭和8)年5月中旬には、「100万円」となっている(同紙、1933(昭和8)年5月13日付、第11面)。さらに大鉄百貨店創立時には「500万円」となった。

② 平野 隆「百貨店の地方進出と中小商店」山本武利・西沢保編『百貨店の文化史』世界思想社、1999年、p94。

③ 「明るみに出されたデパートの数字」『大阪朝日新聞』1938〈昭和13〉年10月28日付、第11面。これは、1937(昭和12)年の百貨店法の制定と同時に正確な資料が商工局の手によってまとめられたことから新聞報道されたものと見られる。

戦前のターミナル・デパート（谷内）

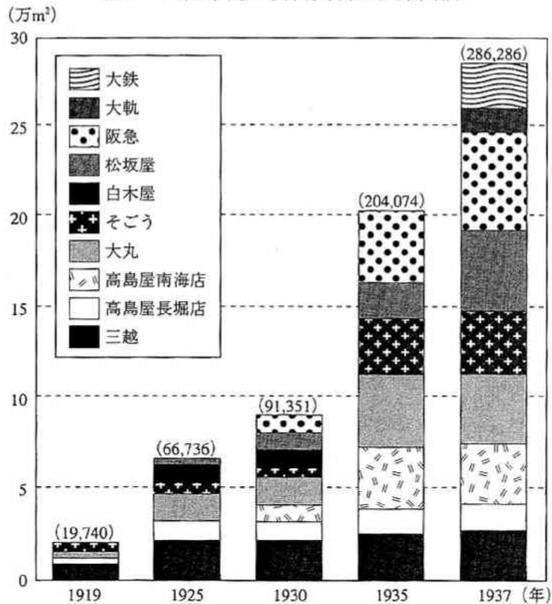
メートルであるから、同じく人口千人につき55平方メートルの割合となり、各電鉄沿線人口に恵まれるとはいへ、大阪のデパートの売場面積があまりに大きいのはある意味でそれだけの激線を物語るものといへやう。

最後に、百貨店の膨張発展なるものを年度的に見ると、百貨店法の制定（1937〈昭和12〉年—引用者）に伴ふ増拡張とか地方進出の禁止的制限に先手を打つて、その発令前、泥縄式に新增設をしたものがかかり多い。

試みに、昭和9（1934—引用者）年以降における統計で、同9年大阪のデパート総面積18万2千平方メートルに対し、数字的に10万1千平方メートルといふ増加を見せて全国一を誇るが、これは二、三新興勢力の台頭を織り込んだものであ」という。

大阪は東京について百貨店が多く全体の2割3分にあたる。さらに人口当たりの売場面積を見ると、大阪は人口千人につき88平方メートルあり、これは東京の55平方メートルよりも多くなっている。まさにオーバーストア状態である。増加面積では10万1千メートルで全国1位である。特に、増加した「二、三の新興勢力」の1つが、大鉄百貨店なのであった。

表5 大阪市内主要百貨店の総床面積



出所：田崎宣儀・大岡 聡「消費社会の展開と百貨店」山本武利・西沢 保編『百貨店の文化史』世界思想社、1999年、p49。

2-3. 大鉄百貨店計画

大鉄百貨店は、1934（昭和9）年に大阪鉄道が別会社として創設し、3年後の1937（昭和12）年に開業するのだが、まずその前後の様子を見ておこう。

前述したように、大鉄百貨店創設前年の1933（昭8）年4月以降運賃値下げが奏功して、大口債権者を中心に負債整理案がまとまりつつある頃、大鉄百貨店構想がもち上がる。それを『大鉄百貨店史』は次のように記している²⁴。

「茲ニ於テカ曩ニ『大鉄アーケード』拡張ノ議起ルヤ更ニ百歩ヲ進メ百貨店ノ建設ニ着目シ実行ニ移サントシタルニ、当時大阪鉄道ハ未ダ整理中ニシテ自己ノ資本ニ依ル見込ナク債権銀行ハ又自己ノ債権保全ノ為メ大鉄ヲシテ出資セシメルコトヲ欲セズ議容易ニ熟セザリシモ百貨店ノ実現ハ沿線居住者ニ多大ノ利便ヲ與ヘ以テ沿線ノ開発ニ資スル処多ク大鉄自體ノ整理更生ニ貢献スル所以ナルヲ以テ、此処ニ意ヲ決シ新会社ノ設立ニ着手スルニ至レリ。」

つまり、大鉄アーケードを「百歩」進めて百貨店を建設しよう、ただし大鉄が「整理中」のため出資は無理だが、大鉄沿線住民の利便と沿線開発、さらには大鉄自体の「整理更生」に貢献することなので、新会社として設立することにしたのである。まさに「培養」を目的とした建設であった。

その頃の様子を『大阪朝日新聞』は次のように伝えている²⁵。

「更生途上の大鉄電車では、大阪阿倍野橋の同電車起点を中心に繁栄策を練っていたが、いよいよ、100万円を投じて南海、阪急の向ふを預り百貨店を建設することに確定した。

この案はかねてより同社幹部の間に計画されていたものであるが、当初の予算では工費20万円程度の簡単なものであった。

ところが阿倍野橋畔には大鉄線をはじめ、阪和、南海、上町・天下茶屋両線、城東省電、関西本線が集中し、市電バスを除いても1日平均14、5万人前後の乗降客あり、南大阪の中心を形成してゐる上にこゝ両3年中には市高速鉄道（大阪市営地下鉄一引用者）も開通し、一層繁華を増すので、大鉄では同所を『大阪の新宿』として発展さ

²⁴ 前掲『大鉄百貨店史』p2-3。

²⁵ 『大阪朝日新聞』1933〈昭和8〉年5月13日付、第11面。

すべく巨費の捻出を決意するに至つたもの」

さらに佐竹社長の言葉が続く。

「阿倍野付近にはデパートは1つもない上、沿線の開発には日用品を安く売ること絶対に必要と考へましたから、実用品に主力を注ぎたい、本社の土地を市に売却して約30万円浮きますのでそれを基金に100万円を調達しますから、売上げ年最低500万円を見込んででも運輸収入の増加を考慮に入れると十分収支がとれます。」

翌年3月16日には、創立に向けて有力株主約45人を大阪電気倶楽部に招いて、新株式の引き受けを依頼している。また、そこで次のように語っている²⁶⁾。

「各売場のほか、1,130坪余の催場をこしらへ、各種の興行もやりたいと思つてゐます、沿線の果実蔬菜などはこちらで引受けて沿線農民の繁栄をはかる以外に、大阪市にも『連鎖店（チェーンストア）』をどんどん建てる方針です」

こうした佐竹社長の「繁栄策」はどんなものだったのだろうか。同社株式募集要項である『株式会社大鉄百貨店（募集要項・事業説明書・起業予算書・定款）』（1934〈昭和9〉年）から、同社の創業計画を探っていこう²⁷⁾。

同冊子によると、大鉄百貨店の資本金は500万円（1株50円×10万株）で、1934（昭和9）年6月1日に第1回払込を予定している。発起人は、大阪鉄道会社、佐竹三吾（大鉄社長）、岸本五兵衛、等で、賛成人として金森又一郎（大阪電気軌道社長）、田村駒治郎、広海二三郎、平生夙三郎、森平蔵、等の名前があがっている。

まず、第1に「創業の理由」である。

「百貨店営業ハ豪荘ナル建築ト優秀ナル設備ノ為メニ莫大ナル資金ヲ固定セシムル
ノミナラス、経営上多数ノ人員ヲ要スルヲ以テ、人件費著シク膨張シ、加フルニ同業者ノ競争激烈ナル為メ、宣伝其他ニ多額ノ経費ヲ要シ、概観ノ華々シキニ拘ラズ裏面

²⁶⁾ 『大阪朝日新聞』1934〈昭和9〉年3月17日付、13面。

²⁷⁾ 以下の記述は、特にことわりのない限り、株式会社大鉄百貨店創立事務所『株式会社大鉄百貨店（募集要項・事業説明書・起業予算書・定款）』同事務所、1934〈昭和9〉年、による。なお、阿倍野橋の表記について、同冊子は「阿部野橋」と「部」を使っていることをつけ加えておく。そもそも歴史的には「倍」「部」はどちらも使用されており、1943年（昭和18）年4月1日の市域編入にて阿倍野区が生まれた時に、「市の慣用及び町名に倣い阿倍野とす」とされた（川端直正編『阿倍野区史』阿倍野区市域編入三十周年記念事業委員会、1956年、p6）。

ノ苦心容易ナラザルモノアリ。然ルニ、今日一流ノ大百貨店ガ之等経営上ノ困難アルニモ拘ラス、相当ノ成績ヲ挙ゲツ、アルハ、能ク経営ノ合理化ヲ計リ、大量ノ仕入ニ依リテ買入価格ヲ低下セシメ、所謂薄利多売主義ニ依リテ、資本ノ回転率ヲ多カラシムルコトヲ得ルヲ以テナリ。而シテ、百貨店営業ニ最モ大切ナル要件ハ、其設置スベキ位置ガ交通ノ要路ニ当リ、容易ニ多数ノ顧客ヲ得ルコトニアリス。」

つまり、百貨店は豪勢な大規模建築と多数の店員を必要とするため莫大な資金がかかる。しかし、今日の一流百貨店は相当の成績をあげている。それは、経営の合理化、すなわち大量仕入れによる薄利多売主義を採用し、資本回転率を高めていることにある。また、その立地が交通の要所にあり多数の顧客を集められることにあるという。

第2に、「立地、競争環境」である。図2は大鉄百貨店の新設予定地とその付近の主要鉄道線路略図である。鉄道網から見て阿倍野橋が「南の玄関」になり、多数の乗降客が集まることを表したかったのであろう⁸⁸⁾。

阿倍野橋の1933（昭和8）年3月1日～9年2月末日の1日平均乗降客数を見ると、次のようである。

① 省線天王寺駅	28,331人（うち定期券所持者14,372人）
② 阪和線天王寺駅	38,666人（同 13,409人）
③ 大鉄線阿部野橋駅	24,021人（同 12,190人）
④ 南海天王寺支線天王寺駅	7,000人
⑤ 南海上町線阿部野橋停留所	13,961人
（合計）	111,979人（うち定期券所持者39,971人）

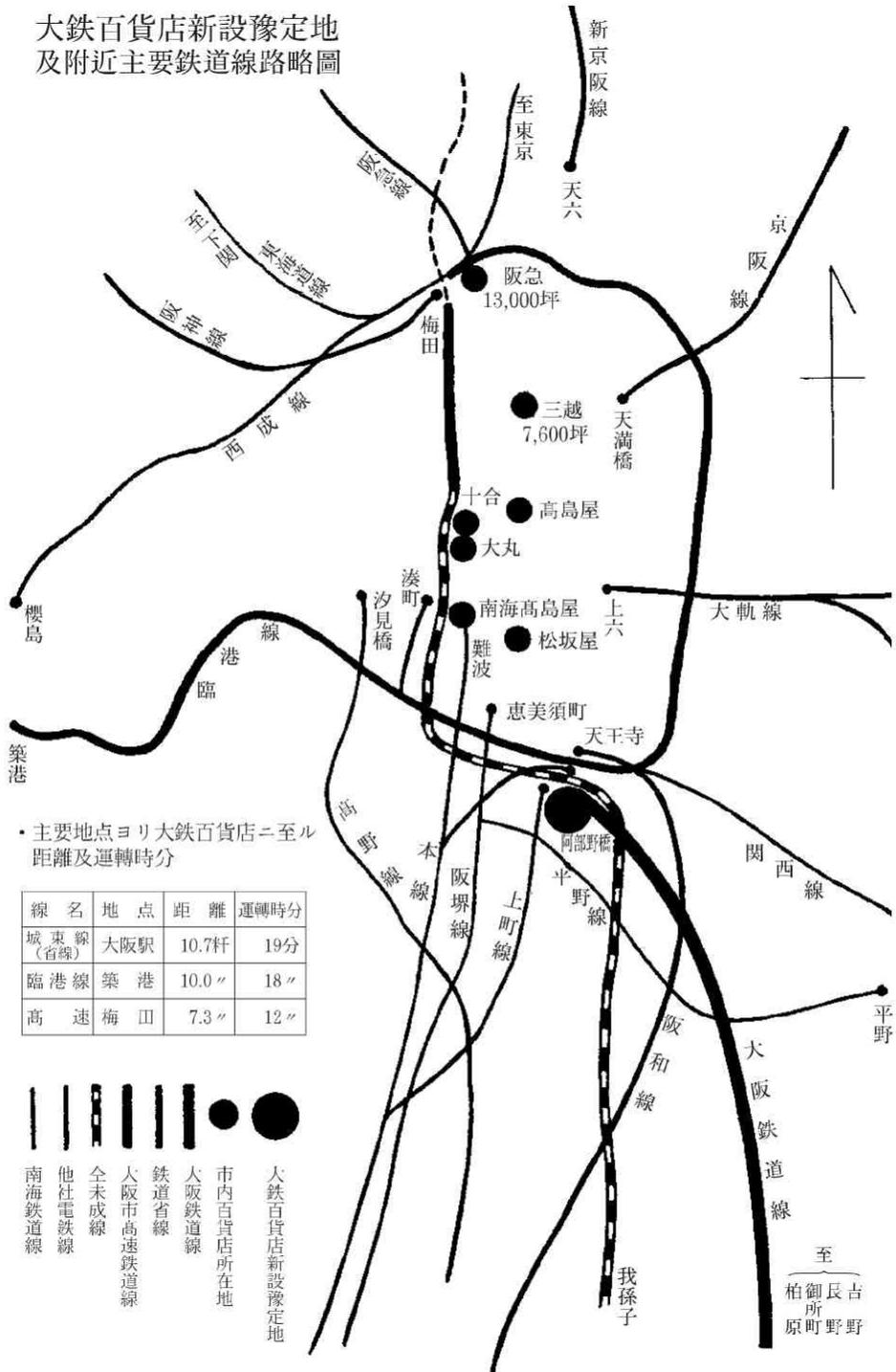
「今後三、四年内ニ地下鉄道ガ阿部野橋迄延長セラレ又省線臨港線ガ一兩年内ニ電化セラル、ヲ以テ其曉ニハ阿部野橋ハ眞ニ大阪南部ニ於ケル交通ノ中心トナリ一日拾五六萬人ノ乗降客ヲ見ルニ至ルベシ」と予測している。

これを他のターミナル（1931〈昭和6〉年度）と比較すれば、

- ① 南海線難波駅 107,441人、

⁸⁸⁾ 佐竹はこの後も阿倍野橋の将来性を強調し続ける。例えば、大鉄百貨店が開業する1937（昭和12）年には「阿倍野橋の再認識」と題して地下鉄、臨港線、関西線、の状況を説明し、自社グループの投下資本額、さらにはターミナルホテルの必要性までも指摘している（『大大阪』第13巻第5号、1937（昭和12）年4月、p74-75）。また、1938（昭和13）年1月の「年頭所感」において、大鉄沿線土地を推奨して次のように述べている。「殊に終点阿部野橋に聳り立つ大鉄百貨店の竣工と共に大鉄沿線の土地発展性のため、当社はその開発として一般とその紹介に努力してゐる。投資家諸氏の来るべき新時代に處する土地住宅投資に対し私は十分の自信と責任を以てこの大鉄沿線を御推薦する」（『大阪朝日新聞』1938〈昭和13〉年1月3日付第4面）。

大鉄百貨店新設予定地
及附近主要鉄道線路略圖



出所：株式会社大鉄百貨店創立事務所『株式会社大鉄百貨店（募集要項・事業説明書・起業予算書・定款）』同事務所，1934〈昭和9〉年，表紙裏。

図2 大鉄百貨店新設予定地および付近主要鉄道線路略図

- ② 阪急梅田駅 103,986人,
- ③ 大軌線上六駅 61,350人,
- ④ 省線大阪駅 58,408人,
- ⑤ 京阪線天満駅 50,274人,
- ⑥ 阪神線梅田駅 46,275人, となる。

「即ち以上何レノ電鉄モ一線トシテ乗降客ハ阿部野橋ヲ中心トスル乗降客ヨリ少ク、南海及阪急ヲ除ケバ何レモ二分ノ一以下ニ過ギザルナリ」と評価している。(しかし、②④⑥の梅田〈大阪〉駅ターミナルの合計は、208,669人で阿倍野橋ターミナルのほぼ2倍であることに注意が必要である)。

さらに、大鉄百貨店は、阿倍野橋ターミナル乗降客(111,979人)と半径7町以内の近隣の居住者(34,948人)を顧客とする。

また、競争環境としては、図2にある通り、阿倍野橋を中心として半径1哩(マイル)以内に百貨店が一つも存在しないことが指摘されている。一方で、図2「主要地点ヨリ大鉄百貨店ニ至ル距離及運轉時分」から、大阪(梅田)駅から阿倍野橋(天王寺)駅まで、城東線(省線、現JR環状線外回り)ならば19分、高速鉄道(現、大阪市営地下鉄)ならば12分で移動できることを示している。アクセスの良さが、集客につながると予測している。

第3に、「経営規模」はどうだろうか。百貨店として営業するからには、「良品廉売主義ノミニテハ繁栄ヲ期スルコト困難ニシテ相当大規模ノ建築ト優秀ノ施設ヲ以テ顧客誘致ノ魅力ヲ備ヘ且ツ商品ノ品種ト数量ヲ豊富ニシ顧客ヲシテ大ニ選択ノ自由ヲ得セシムルコト」を特に必要とする。そこで、その店舗面積は平均的な百貨店の1万坪を予定している。ただし、それは最終目標であって、第1期計画は6,500坪としてうち売場に4,000坪を使用するのだという。

表6は東京、大阪の百貨店の店舗面積であるが、ここから「1万坪」を標準と見ていることが分かる。また表7から、第1期計画の予定売場面積4,000坪が、大阪の他の百貨店と同じぐらいの規模であることが示される。しかし、当初は表8にある通り、合計6,500坪の店舗面積で開店を目指している。

第4に、「収支予算」の目論見(もくろみ)が掲載されている。「資本勘定」には、固定資本342万5,000円とあり、その内訳が、敷地を大阪鉄道の現物出資により50万円、建物総延べ坪6,500坪〈単価平均450円〉で292万5,000円である。運転資本は67万5,000円(資本回転率、年11回転予測)を予定しており、合計410万円としている。

戦前のターミナル・デパート（谷内）

表6 東京、大阪の百貨店の店舗面積

（東 京）		（大 阪）	
三 越 本 店	15,000坪	阪 急	12,906坪
白 木 屋 本 店	10,089坪	大 丸	11,716坪
松 阪 屋（上 野）	9,574坪	高 島 屋（南 海）	10,039坪
高 島 屋	8,887坪	十 合（新築中）	10,000坪
松 屋（浅 草）	8,200坪	松 阪 屋（新築中）	12,530坪
松 屋（銀 座）	7,500坪	三 越 支 店	7,659坪
伊 勢 丹（新 宿）	5,597坪	高 島 屋（長 堀）	4,329坪
三 越（新 宿）	4,498坪	松 阪 屋	2,619坪
三 越（銀 座）	2,913坪	京 阪（天満橋）	1,215坪
松 阪 屋（銀 座）	2,463坪		
ほ て い 屋（新 宿）	2,437坪		
美 松（日々谷）	2,200坪		

出所：前掲、『株式会社大鉄百貨店（募集要項・事業説明書・起業予算書・定款）』p7-8より作成。

表7 大阪の百貨店

	食料品	日用 雑貨	洋品部	普 通 服	書 籍 文 具	家 庭 用 品	玩 具	電 機 器 具	食 堂	計	総坪数
阪 急	597	852	422	633	229	912	202	70	751	4,668	12,906
大 丸	450		1,200	1,100	200	140	170	70	700	4,030	11,718
南 海 高島屋	499		1,096	748	雑貨部	540	雑貨部	家庭用品	階下 795 7階 341 宴会 56	4,111	10,039
三 越	294	1,100	200	616	雑貨部	595	雑貨部	家庭用品	7階 200 8階 100	3,105	7,659

備考：商品部門の分類法は百貨店において同一でないため、表中に適宜、品目、坪数を算出して計上してある。

出所：同前，p9。

表8 大鉄百貨店各階使用面積調

	各階面積 (面坪)	内 訳			摘 要
		百貨店	停車場	貸室	
地下 2階	411	機関室	412		
全 第1階	930	売 場	774	156	
地上第1階	881	全	640	241	
全 第2階	730	全	730		
全 第3階	694	全	694		
全 第4階	694	催 場	378	316	316坪は貸室及式場等
全 第5階	694	全	378	316	316坪は電鉄及び百貨店事務所用
全 第6階	694	全	378	316	全 上
全 第7階	694	食 堂	694		
屋 上	77		77		屋上エレベーター及階段面積
計	6,500		5,155	397	948

備考：商品売場用2,838坪、催場用1,134坪 食堂用694坪。

出所：同前，p10。

次に「収益勘定」として、①収入予算合計を221万9,000円と見積もっている。これは (イ)商品売買差益金118万8,000円、(ロ)食堂売上高91万2,500円、(ハ)貸室料金収入11万9,000円の合計である。

(イ)商品売買差益金118万8,000円の根拠として、次の記述がある。1カ年の営業日数を310日として、1日平均売上高を2万円とする²⁹⁾。そうすると、年間総売上高は310日×2万円=660万円となる。

うち「問屋より受クル口銭」、つまりは売上総利益率(=粗利益率)を18%と仮定すれば売買差益金は660万円×0.18=118万8,000円となる。

類似の百貨店と比較するために、阪急百貨店が公表する売買差益金から逆算して売上高を推測している。(正確な売上は「商売ノ秘密」として公表されないという)。阪急を選んだ根拠は、阪急が一店のみの数値を公表していることと、大鉄百貨店と同様郊外電鉄の大阪市内における終着駅にあり、しかも交通量も近似しているからである。

阪急百貨店のデータは、第1期(1929〈昭和4〉年4月)敷地328坪、地下2階地上8階総延坪3,280坪、売上高(年間)688万円(1日平均約2万円)、第2期(1931〈昭和6〉年12月)敷地628坪、総延坪6,191坪 売上高(1日平均3万1,000円)、第3期(昭和7年10月)総延坪12,000坪 売上高(1日平均5万円)となっている。総延坪からすると、大鉄百貨店は6,500坪なので、阪急の第2期に相当する、と考えている。ただし、売上は1日平均3万円ではなく、2万円としている。その理由として、大鉄百貨店は(1)新規の開店で得意先をもたない、(2)1日の10数万人の乗降客は数線の分を合わせたもので、阪急には及ばない、(3)沿線および付近の生活程度や購買力に相違あるため、だという。

さらに、売上は店員数と密接の関係があり、店員1人1日の売上高は20~30円になると言われる。阪急は食堂関係者を除き約2,000人の使用人に対して、1日平均約5万円の売上があるので、一人平均25円になる。大鉄は約千人の使用人を予定しているので、一日の売上を2万円とすれば一人平均20円となる。

一方、「収益勘定」の②支出予算合計154万8,000円の内訳を見ると、商品販売経費77万2,000円、食堂経費77万6,000円となっている。

商品販売経費77万2,000円の内訳は、人件費46万3,100円(6割)、その他の経費31万8,800

²⁹⁾ 当初は1日2万円の売上はなかった。当時を回顧して元総支配人の川口四郎吉は次のように話している。「司会：開業当初の売り上げは、どのくらいありましたか。川口：開業当日は別としまして、売上高は、予想よりはるかに少なかったです。当時の一日の売上予算は、2万円ぐらいだったのですが、それがなかなか達成できず、四苦八苦しました。ところが、翌年の四月に、梅田・天王寺間に地下鉄が全通しますと、阿倍野橋周辺の様相が一変し、業績も飛躍的に伸びてホッとしました」(株式会社近鉄百貨店編『40年のあゆみ』同社、1977年、p44)。

円（4割）となっている。ここでも阪急百貨店の例を引いて、同店の場合、営業費は商品売買益（粗利益）の63%であるが、大鉄百貨店の場合は、余裕を残し65%で計算してある。人件費の6割は阪急百貨店の実績にならっている。使用人の内訳は、使用人1,000人中、高級社員が50名（月給70円）、普通事務員100名（月給55円）、女事務員850名（月給35円）を予定している。

食堂経費77万6,000円の内訳は、材料費（60%）46万5,600円、消耗品費（24.5%）19万1,400円、人件費（15.5%）11万円となっている。使用人の内訳は従業員250名中、うち高級社員5名（月給70円）、普通事務員30名（月給55円）、女事務員215名（月給35円）を予定している。

最後に、「収益勘定」の③年間純益を（収入221万9,500円－支出154万8,000円＝）67万1,500円としている。年間純益67万1,500円は固定資本金314万5,000円に対して約19.6%の利回りとなる。さらに、固定資本および運転資本合計の412万円に対して16.3%の利回りとなるのである。ここから法定積立金、諸税公課、相当の減価償却を行っても株主への年7%以上配当は容易に行える。建設費など支出を多く見積もっているため、純益は予定以上に増加すると見ている⁹⁰。

以上、同社の計画を見てきたわけだが、その特徴を要約すると、第1に立地状況から事業内容について詳細に目算を立てている。特に収支計画において、収入を少なく見積もって、支出を多めに見積もっているところが特徴的である。安定確実な利回りを約束することで、株主の増加を図ろうとしたのであろう。

第2に、ターミナル百貨店としては先発の阪急を意識して、同社の経営手法、経営数値を基準に計画を立てている。佐竹社長の「日用品を安く売ること絶対に必要と考へましたから、実用品に主力を注ぎたい」という意向は阪急と同様、ターミナル百貨店の重要な特徴である。それは同社の指針になるのであるが、一方では百貨店であるかぎり「良品廉売主義ノミニテハ繁榮ヲ期スルコト困難ニシテ相当大規模ノ建築ト優秀ノ施設ヲ以テ顧客誘致ノ魅力ヲ備ヘ且ツ商品ノ品種ト数量ヲ豊富ニシ顧客ヲシテ大ニ選択ノ自由ヲ得セシムルコト」も考慮して、ワンストップ・ショッピング（1ヶ所ですべて購入できる買い物）だ

⁹⁰ 一説には、さらに低い売上でも利益が出るとする見方もあった。『新興実業』は大鉄百貨店の収益予想勘定を3案に分けて掲載している。運転資金67.5万円を前提に、第1案は、資本回転率を5.86回と見て、年間売上高396万円（＝5.86回×67.5万円）とする。そこから約34万円の純益が生まれる。第2案は、資本回転率を7.33回と見て、年間売上高495万円（＝7.33回×67.5万円）とする。そこから約42万円の純益が生まれる。第3案は、資本回転率を9.77回と見て、年間売上高660万円（＝9.77回×67.5万円）とする。そこから約50万円の純益が生まれる（『環境に恵まれた大鉄百貨店の全貌』『新興実業』第5巻9号、1934〈昭和9〉年9月、p76-77）。実際は計画通り、第3案以上の約70万前後の純益が生まれている（第3節参照）。

けでなく、コンパゾン・ショッピング（比較購買）の両方を満たすことも忘れていない。

第3に、商業立地や小売競争の観点から見ると、佐竹社長が1万坪規模の売場面積をもつ大型百貨店を構想したことは注目に値する。たとえ「阿部野橋を中心として半径1哩（マイル）以内に百貨店が一つも存在しない」としても、大阪市内の交通アクセスの良さから見て、大型百貨店同士の競争が激化するのには目に見えているからである。そこで、店舗面積を拡大しておくことは集客のための重要な競争手段⁶¹⁾となるのである。これは商業立地研究の「小売引力モデル」が教えるところでもある⁶²⁾。

こうして同社は魅力的な目論見を立てたのであるが、実際の株式募集（資金調達）には苦労した。『大鉄百貨店史』は次の通り記している⁶³⁾。

「株式ノ募集ニ付テハ当初大阪鉄道株式会社ノ株主ニ優先割当ヲ為ス方針ナリシモ
当時沿線所在銀行ノ破綻ト大鉄自體ノ無配等ノ余波ハ百貨店ノ株式募集ニモ影響シ漸
ク一萬二三千円ノ応募ヲ得ルニ止リ、一方大鉄自身ノ現金出資ハ債権銀行ノ同意ヲ得
ル能ハザリシ為駅前ノ敷地一千坪ヲ現物出資トナシ之ヲ坪五百円ニ評価シ五拾円払込
済株式一萬株ヲ割当ツルコトニ銀行側ノ了解ヲ得タルモ兩者ヲ合せ尚予定資本額ノ二
割余ニ過ギズ残余ノ八萬株近クヲ他ニ求ムルノ外ナキ状態ニアリタルタメ更ニ銀行側
ニ交渉ノ結果大鉄ノ持株ヲ二十五円払込済株式二萬株トシ且未払込株金ハ当分ノ間徴
収セザルノ条件ノ下ニ漸ク了解ヲ得ルニ至レリ。仍ツテ不足ノ充足ニ付極力奔走シタ
ル結果幸ヒ竹村清次郎、岸本五兵衛氏等ノ支援ヲ始メ追々有力者ノ賛成ヲ得テ茲ニ漸
ク株式募集ノ完了ヲ見ルニ至タリタリ。

すなわち、資本金500万円に対して、本体の大鉄が無配であるために信用がなく十分な株主が集まらない。そこで大鉄の阿部野橋駅前敷地を現物出資し合わせて全体の2割余（約100万円）を調達し、さらに残り8割を大鉄株（25円払込済）2万株を銀行に引き受けてもらい（25円×2万株＝）50万円調達し、残りは竹村、岸本氏ら有力者の支援に求めたの

61) 当時大阪の百貨店は顧客の観点（小売イメージ）から見ると、品揃え、接客サービス等で、それぞれ差別化されており、「独占的競争」が行われていたように思われる。（谷内正往「戦前大阪・百貨店の小売イメージ」近畿大学通信教育部『梅信』第475号、2003年7月）。

62) 谷内正往「小売商業の空間的構造」増田大三編著『現代商業の構図と戦略』中央経済社、1995年、p142-149。例えば、ハフモデルは「都市内部での消費構造の変化や競争構造の変化（たとえば、店舗の増床や新規出店）に伴う当該市場領域の構造変化を予測することができる」（同前、p149）ものであるが、簡単に言うると店舗面積の増大などにより比例して売上が増大することを確率的な数値で表すモデルである。

63) 『大鉄百貨店史』p3。

である。結局、創立当初、資金は150万円ほどしか集まらなかったのである⁶⁴。

ともあれ、こうして1934（昭和9）年7月13日会社創立し、社長に佐竹三吾、専務に猪飼九兵衛⁶⁵が就任した。すぐに建物設計に着手したが設計変更が重なり⁶⁶、1935（昭和10）年7月建築認可を受け10月に着工した。しかし「基礎地盤予想外ニ強固ナリシタメ杭打工事ニ於テ工程ニ若干ノ相違ヲ来シ、約三ヶ月遅延」したため、完成は2年後の1937（昭和12）年にずれ込んだ。図3には阿倍野橋ターミナルにおける大鉄百貨店の位置が示されている。

工事と並行して、幹部社員養成のため従業員募集、他の百貨店への研修が行われ、1937（昭和12）年11月16日全店開店する運びとなった。

時運にめぐまれたこととして、第1に（百貨店法など各種法規制があったため）これが百貨店新規開業できる最後の機会であったこと⁶⁷、第2に、建設価格が1坪435円で低廉であったこと⁶⁸、があげられている。ある雑誌には、大鉄百貨店の（土地を加えた場合の）

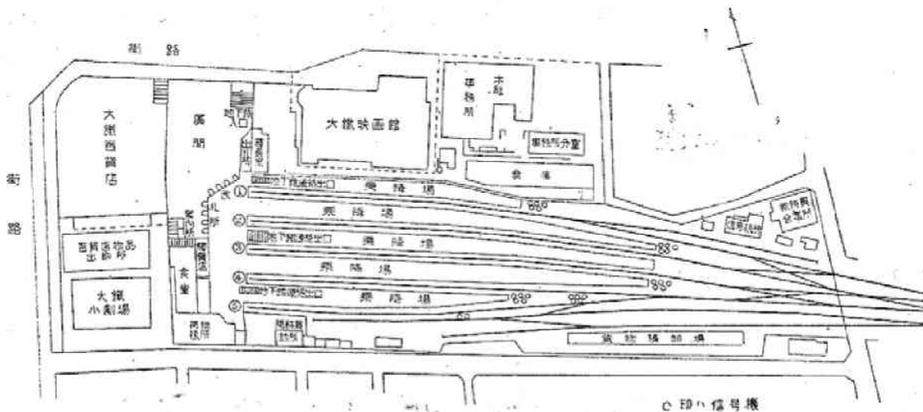
⁶⁴ 同社『第1回営業報告書』（1935〈昭和10〉年3月）によると、500万円中未払込株金が350万円とあるから、実際は150万円しか調達できなかったことになる。以後、払込済資本金は1937年2月末に230万円、1938年2月末に375万円と増加していく。株主名簿には株主494名（計10万株）で、1,000株以上の株主が、大阪鉄道株式会社代表取締役石田義太郎（20,000株）、岸本五兵衛（14,000株）、竹村信一（3,200株）、松垣勝太郎（3,000株）、猪飼九兵衛（2,050株）、蜷川忠一（3,000株）、泉吉次郎（1,000株）、小曾根貞松（1,000株）、竹村清次郎（1,000株）、八馬兼介（1,000株）、宇佐見金次郎（1,000株）、久保治（1,000株）、山田太右衛門（1,000株）、寺田元之助（1,000株）、寺田吉之助（1,000株）、塩崎與吉（1,000株）、岸本正清（1,000株）、平生鈺三郎（1,000株）、と記載されている。株主構成は、大鉄取締役の20,000株と岸本五兵衛の14,000株（1941年には17,370株）を中心として、大阪の株主が7万7,000株前後を所有し、全体の77～80%を占め続けた（1935、1939、1940、1941の各年「株主名簿」による）。

⁶⁵ それ以外の取締役として、岸本五兵衛、寺田元之助、松垣勝太郎、野田吉兵衛、本所又次、監査役として蜷川忠一、竹村信一、山岡倭がいた（同前）。猪飼九兵衛は大阪出身で、1900（明治33）年「大阪高商を出てから岸本財閥の経営危機に加はり、壽生命が愛国に身売りするまでこの専務であった外、岸本家の中枢事業である摂津貯蓄及び神国火災の取締役、それから日本タンカーの監査役などに就任し、新興財閥岸本の大番頭として光つてゐる。大鉄百貨店の専務となりこの経営機構の中軸となれるのは、岸本が大株主として資本的にその主権を掌握せる関係によつたものである」という（「新しき抱負をもって百貨店経営に邁進する、大鉄百貨店専務猪飼九兵衛君」『新興実業』第6巻4号、1934〈昭和9〉年2月、p44）。なお、実際の経営は当時総務部長であった小松茂三郎が切り回したという。小松は、堺市外金田生まれ、1914（大正3）年東大法科卒後、大阪市役所財務主任心得、2～3ヶ月で明治生命へ転身し、数年後寺田元之助の懇請で太陽貿易会社支配人、帝国信託、と転職し、1926年（大正15）年2月に大鉄社長越井醇三の懇望で大鉄入りし、事業課長、庶務部長を経て1932（昭和7）年支配人に栄進し「佐竹社長や石井専務の善良な女房役となつて、眞に献身的に大鉄更生の為に努力を続けて来た」という。今回の総務部長抜擢は、「やがて重役クラスへのジャンプを意味する前提的なものである」という（前掲「環境に恵まれた大鉄百貨店の全貌」p78-79）。

⁶⁶ 同社元総支配人川口四郎吉の回顧によると「猪飼九兵衛専務が凝り性な方でして、何回も設計を変更され、その打ち合わせも、大阪と東京では、往復が大変でしたから、たいていは手紙でやりとりしていたものです。従って、着工がますます遅れてしまったわけです」という（前掲『40年のあゆみ』p41）。

⁶⁷ 日中戦争を契機として、諸統制法が相次いで行われ、特に1937（昭和12）年8月13日の百貨店法、同年9月9日の臨時資金調整法、同年10月1日鉄鋼工作物築造許可規則等により、営業、資金、建築の各面に統制が行われ新規の設立開業は困難になっていた（前掲、『大鉄百貨店史』p6）。

⁶⁸ 総建築費は付帯設備一切を加えて319万円余で、1坪当たり435円であった。1937年日中戦争以後は諸物価高騰し、建物時価は「優に数倍に評価」されるという。さらにこの種の高層建築物の



出所：佐竹三吾監修『大鉄全史』近畿日本鉄道，1952年，p219。

図3 大阪阿倍野橋駅平面図

総工費は坪当たり525円で、これは阪急百貨店の700円と比較して非常に低廉である³⁹⁾、という評価もあった。次に節を変えて、大鉄百貨店の経営成績を中心に見ておこう。

(3) 大鉄百貨店の業績

3-1. 経営方針⁴⁰⁾

まず、事業の目的として次の15項目があげられている（定款第2条）。

「1. 百貨店陳列販売業（デパートメントストア）及之ニ付随スル製造業、2. 上地家屋ノ他ノ賃貸借及売買、3. 商行為ノ代理及請負並ニ物品ノ輸出輸入業及卸売業、4. 写真、美容及飲食物営業、5. 清涼飲料ノ製造販売、6. 医療及工業用品ノ製造販売業、7. 薬品営業、劇薬物営業、売薬請売営業並ニ売薬部外品営業、工業用薬品ノ販売衛生材料一切ノ販売、8. 化粧品ノ製造販売、9. 診療所ノ経営、10. 度量衡器及軽量器販売業、11. 興行場ノ設置及各種興行、12. 乗車券並ニ各種入場券ノ取次販売業、13. 古物ノ売買交換、14. 有価証券業、15. 営業ニ関係アル事業ニ對スル出資並ニ前各項ニ附帯スル一切ノ行為」

創立当初からこれらをすべて営業していたかどうかは不明であるが、百貨店として必要な事業を徐々に追加していったものと見られる。

次に、「経営方針5か条」がある。

1) 計画ノ始メヨリ終始「素人」タルコトヲ忘却セザルコト

ㄥ着工が不可能であった（同前，p6-7）。

³⁹⁾ 前掲「環境に恵まれた大鉄百貨店の全貌」p76。

⁴⁰⁾ この項、特にことわりのない限り、前掲『大鉄百貨店史』による。

- 2) 実用百貨店タル本質ヲ失ハザルコト
- 3) 宣伝広告ハ常ニ簡素ヲ旨トシ、必要ノ最小限度ニ止ムルコト
- 4) 仕入先ハ厳選主義ニ依リ且ソノ数ヲ最小限度ニ止メ専ラ問屋ノ誠意ト努力ニ信倚スルコト
- 5) 仕入代金ハ必ず毎月末支払ヲ勵行スルコト

「当店ハ実用百貨ヲ販売シ沿線及所在地近接ノ顧客層ハ元ヨリ輓近行ハル、附近交通網ノ大改革ニ因リテ招来スル顧客層ノ増加向上ニ備ヘ其需要品ヲシテ益々精良ナラシムベク誘致スルノ方途ヲ講ズルヲ以テ営業ノ方針トス」という。百貨店は「サーヴィス」に重点を置くといえども、顧客の購買心理は「良品廉価」にあるので、そのために「仕入ノ巧拙」「益率（利益率）ノ査定」が重要である。さらに、「当店ハ信用人格ニ具ハレル仕入先ヲ選択シテ誠意アル供給ヲ受け差益ニ相当ノ余裕アルモノト雖モ、同業者並ニ一般市場ニ非難受けザル限り、全店ノ益率ヲ補フコトヲ得バ、能フ限り低廉ナル価格ヲ以テ需要ニ応ジ誠実ヲ旨トシテ経営スルモノトス」とあり、廉価販売を志向している。

全館開店当時の職制は次のようであった。総務部には庶務課（文書係、営繕係、電機係、保健係）、人事課（人事係、教育係）、経理課（会計係、出納係、用度係）、管理課（調査係、計算係、受渡係、配送係）があり、営業部には地階課（魚菜係、乾物係、洋酒缶詰係）、第1課（第1菓子係、第2菓子係、化粧品係、袋物係）、第2課（男子用品係、小間物ショール係、文具係、玩具係、贈答品係）、第3課（男子洋服係、婦人子供服係、帽子係、靴鞆係、男子肌着係、婦人子供肌着係）、第4課（木綿洋服係、銘仙男着尺係、紋付女着尺係、箒小物係、寝具係）、第5課（陶漆器係、台所用品係、工芸品係、特売場係）、第6課（和洋家具係、書籍係、貴金属係、楽器係、催場係）、食堂課（客席係、厨房係）、宣伝奉仕係（広告係、装飾係、奉仕係）がそれぞれ置かれていた。ここから同店の品揃え（アソートメント）の一端がうかがえる⁴¹⁾。

また従業員の数は表9の通り1,000人規模で推移していった。女子店員については、佐竹の方針により、大鉄百貨店が女店員養成の目的をもって1935（昭和10）年4月（大鉄）沿線矢田に城南女子商業専修学校（2カ年制の乙種実業学校）を開校させた。「その卒業生は自ら大鉄百貨店に採用されることになり、異色ある女店員養成方法として、世人の注

⁴¹⁾ 経営方針については、食堂経営に重点をおき、「商品は阪急同様主として回転率の高い雑貨を取り扱う方針である、例えば呉服類の如きは銘仙程度のもを最高として、特に他の百貨店の軽視せる玩具類及び書籍に力を入れる意向である」と見られており、「食堂経営は、現在、小規模乍ら大鉄で経営してゐるので相当経験を踏んでゐると、玩具や書籍の取り扱いに力を入れることは、附近に公園及び動物園などの遊覧施設があり、またインテリ階層の多い関係上妥当と見られる」とされていた（前掲「環境に恵まれた大鉄百貨店の全貌」p77）。

表9 従業員異動一覧表

単位：人

	1935年	1936年	1937年	1938年	1939年	1940年	1941年	1942年	1943年	1944年
男子	10	32	33	454	522	633	474	411	312	191
女子	1	1	9	742	854	933	844	738	490	397
合計	11	33	42	1,196	1,376	1,566	1,318	1,149	802	588

備考：各年とも1月16日現在。

出所：株式会社大鉄百貨店『大鉄百貨店史』同店，1944年，p24。

目をひいた⁴²⁾』と言われるが、『城南学園50年史』によると，1937（昭和12）年3月の卒業生180人のうち，大鉄百貨店には88人しか入店していない。残りは，松坂屋百貨店11人，高島屋10人，田村駒10人，伊藤万5人，そごう3人，大丸3人，共同信託2人，中島商店2人，阪急百貨店1人，などとなっており，必ずしも皆が皆，大鉄百貨店に入店していたのではなかった⁴³⁾。当時の社員（庶務部部長岩田貫一）の回顧にも「それがですね，みんなくるといって採用計画を立てたのですが，入社してきたのはごく一部の生徒だけでした。そういう意味では，プランとしてはユニークだったのですが，思いどおりにはいきませんでしたね⁴⁴⁾』とある。

恐らく，求職者の女性と求人側の百貨店のニーズが合致していなかったものと見られる。というのも，百貨店側としては接客店員が多数必要なのであって，タイプやソロバンなど専門技能を必要とする事務店員はそれほど必要としていなかったからである。当時の『大阪朝日新聞』は「百貨店の女店員採用の一般条件」として「1 身長の高い人（5尺以上のこと，あまり低いと混雑してゐる時に店員の存在が判らない），2 頑丈な体格，健康そのものゝやうな人，3 必ずしも容貌第一というふわけではないが，お客に不愉快な感じを与へない程度の外貌，愛嬌があつてインテリ的な風貌のこと，4 なるべく独身女子たること，複雑な事情のある家庭，あまり貧しい家庭の人は避ける」こと，と紹介している⁴⁵⁾。見た目（外見）が重視されており，ここに百貨店従業員の特徴があると思われる。

さて，先に述べた「素人」の「実用百貨」廉売については，開業当初より「失敗ヲ来タスコトナキヤ不安ヲ抱クモノ甚ダ寡ナカラズ」という状況であった。しかし，結果は案ず

⁴²⁾ 武知京三，前掲書，p390。

⁴³⁾ 50年史編纂委員会編『城南学園50年史』城南学園発行，1985年，p9。なお同校は「女子ニ商業上必須ナル知識・技能ヲ授ケ兼テ本邦固有ノ婦徳ヲ涵養スル」ことを目的に掲げ，「『就職への最短距離』を合言葉に，普通の女学生が5カ年で取得する教科・科目の内容を2カ年で取得させる教材の自主編成を行う。就職してすぐ役立つ技能を身につけるため，簿記，ソロバン，タイプの実習がつけ加えられた」（同書，p7-9）。

⁴⁴⁾ 前掲『40年のあゆみ』p43。

⁴⁵⁾ 「デパート娘哲学～職業を語る新女性⑧」『大阪朝日新聞』1932（昭和7）年2月17日付，第5面。なお，百貨店女子店員に関する近年の研究として，近藤智子「『デパートガール』の登場—震災後東京の百貨店を中心に」（『経営史学』第40巻第3号，2005年12月）がある。

るより産むが易して相当の成績を収めている。

3-2. 大鉄百貨店の業績

表10は各期の損益計算書である。1937（昭和12）年11月16日の全店開業を考慮すると、実際の業績を見るには第5期（1938年度）からが妥当である。第5期は、計画時に立てた「収益勘定」の年間純益（収入221万9,500円－支出154万8千円＝）67万1,500円、には18万円ほど届かないが、6・7期（56万円）、8・9期（73万円）、10・11期（74万円）と第8期以降、計画より数万円ずつ上回っていくことになる。配当も第5期から始まり5分配当、6期は6分配当、7～9期は7分配当、10～15期は8分配当と上昇していく。（戦時体制による統制経済のために、各種物資が減少し百貨店の収益も急減すると見られたが、そうではなかった。各百貨店は民需部門の減少を軍需物資を取り扱うことによって補い、その経営を維持していったからである。）⁴⁶⁾

一方、表11は本体である大鉄の「負債整理予算・実績対照表」の収入（剰余金）の部分

表10 各期損益計算書

単位：円

	期 間（決算年）	総収入	総支出	収支損益	配 当	資産償却金
第1期	S9/7/13～10/2/28（1年）	32,456.49	32,864.29	-407.80		
第2期	S10/3/1～11/2/29（1年）	32,987.13	52,517.77	-19,530.64		
第3期	S11/3/1～12/2/28（1年）	34,989.56	54,295.40	-19,305.84		
第4期	S12/3/1～13/2/28（1年）	531,767.09	469,345.75	62,421.34		
第5期	S13/3/1～14/2/28（1年）	1,587,899.96	1,097,152.35	490,747.61	5分初配当	120,000
第6期	S14/3/1～14/8/31（半年）	933,623.56	705,932.92	227,690.64	6分配当	70,000
第7期	S14/9/1～15/2/29（半年）	1,126,592.72	793,609.23	332,983.49	7分配当	不明
第8期	S15/3/1～15/8/31（半年）	1,184,139.59	767,663.39	416,476.20	同	80,000
第9期	S15/9/1～16/2/28（半年）	1,149,184.15	828,734.78	320,449.37	同	80,000
第10期	S16/3/1～16/8/31（半年）	1,300,226.19	929,861.79	370,364.40	8分配当	80,000
第11期	S16/9/1～17/2/28（半年）	1,329,061.14	951,144.58	377,916.56	同	80,000
第12期	S17/3/1～17/8/31（半年）	1,143,749.21	804,940.94	338,808.27	同	80,000
第13期	S17/9/1～18/2/28（半年）	1,345,144.87	969,299.31	375,845.56	同	80,000
第14期	S18/3/1～18/8/31（半年）	1,128,666.91	767,269.24	361,397.67	同	80,000
第15期	S18/9/1～19/2/29（半年）	1,375,095.15	1,032,880.64	342,214.51	同	80,000

備考：「総支出」の中にはいずれも「資産償却金」が含まれていない。

出所：前掲『大鉄百貨店史』p29、および同社『有価証券報告書』（第7期を除く各年度版）より作成。

⁴⁶⁾ 「……戦時中は価格統制の強化と、民需物資の生産減退に基づく出回りの悪化に加えて、貯蓄奨励・消費節約の励行なども手伝って、百貨店は相当部分の売場を軍需方面に供出し、小売部門は縮小の一途をたどった。しかし反面、軍関係との取引は意外に大量かつ広範囲に行われ、百貨店が戦時中にも相当の収益を挙げることができたのは、公定価格をはなれておこなわれたこの軍関係との取引によるのである」（大阪市役所編『昭和大阪市史（経済篇中）』同所、1953年、p277）。

だけ取り出したものである。1933（昭和8）年から始まった再建7カ年計画で、運輸収入が当初予算の524万7,000円から約10%増の576万2,000円となり、計画との差額は51万5,000円であった。一方、兼業収入は当初予算の51万8,000円から約75%増の90万3,000円となり、計画との差額は38万5,000円であった。ここから兼業が本業の運輸の再建に合わせて相互依存的に発展していることが分かる。大鉄百貨店は利益をあげたものの、別会社組織であるためその配当が兼業部門にわずかながら加算されるだけである。けれども、もし同店が大鉄の兼業部門であったならば、その半期35万円前後の余剰金は、1939（昭和14）年頃に

表11 大鉄の運輸と兼業収入 単位：万円

	剰余金	
	運輸	兼業
1933（昭和8）年上期	36.6	4.1
	33.8	6.3
下期	27.8	3.3
	25.2	5.5
1934（昭和9）年上期	38.5	4.1
	36.9	4.9
下期	29.2	3.3
	30.9	3.3
1935（昭和10）年上期	40.4	4.1
	42.1	5.2
下期	30.7	3.3
	32.0	4.3
1936（昭和11）年上期	42.4	4.1
	43.0	5.3
下期	32.2	3.3
	33.2	5.4
1937（昭和12）年上期	45.5	4.1
	43.8	7.5
下期	33.8	3.3
	34.2	5.7
1938（昭和13）年上期	46.8	4.1
	53.5	5.6
下期	35.5	3.3
	43.0	10.4
1939（昭和14）年上期	49.1	4.1
	60.0	10.9
下期	37.2	3.3
	64.6	10.0
合計	524.7	51.8
	576.2	90.3

備考：上段が予算，下段が実績，単位を千から万に改めた。

出所：前掲『大鉄全史』p282の表から抜粋して作成。

は運輸余剰金の半分を占めるまでになったであろう。大鉄百貨店は、資金調達が不調に終わったために別会社組織として経営されたのだが、大鉄にとっては本来「ドル箱」になる兼営事業であった。

武知京三氏によると、そもそも同百貨店は「大阪鉄道を培養する目的で設立されたもので、鉄道事業と密接な関係を持つ」っていたという⁴⁷⁾。同社が1944年4月に関西急行鉄道に合併される直前、関急臨時株主総会（1944年1月）において、大鉄百貨店社長で、かつ関急の常任監査役でもあった、佐竹三吾の次の言葉はそれを裏付けている⁴⁸⁾。

「今回ノ合併コソ両社ニトリ最モ適切ニシテ且有利ナルモノト確信致シテ居リマス。即チ当社ノ敷地及建物ハ旧大鉄線（1943年〈昭和18〉年2月関急と合併—引用者）ノ始発駅トシテ設計サレテ居リ駅ノ機能ト不可分ノ関係ニ在リマスカラ関急ニトツテハ絶対必要ナ訳デアリマシテ、今上六、阿倍野橋兩地ヲ比較シマシテモ勿論阿倍野橋ノ方ガ交通関係ヨリ見テ優レテイルコトハ多言ヲ要シナイ処デアリマシテ近キ将来関急本線ノ始発駅ヲ阿倍野橋ニ移サレルノハ当然ト思ハレマス。従ヒマシテ関急トシテハ是非共当社将来関急線ノ始発點ヲ確保シテ置ク事ガ必要ナワケデアリマス。」

また、佐竹の言葉通り、大戦後、大鉄百貨店が大軌百貨店（上本町店）を指しおいて近鉄百貨店「本店」となったことも、鉄道会社にとっての同店の立地上の重要性を物語っている。

3-3. 他のターミナルデパートとの比較

このように本体の大鉄の培養目的で設立された大鉄百貨店だが、ほぼ同時期に創立した大阪上本町駅ターミナルの大軌百貨店、さらにはターミナルデパートの雄である阪急百貨店の2社と比較したときにどのようなことが言えるであろうか。

今、大鉄百貨店の損益を阪急百貨店と比較すると表12、13、14の通りである。資料的制

⁴⁷⁾ 武知京三『近代日本と地域交通—伊勢電と大軌系（近鉄）資本の動向—』臨川書店、1994年、p272。

⁴⁸⁾ 『大鉄百貨店史』p34-35。ここで、大鉄社長の佐竹が関西急行鉄道の常勤監査役に就いているのは、（1941年3月大軌と参急が合併して関西急行鉄道となり）、同社が当局の勸奨等を背景に、1943年2月大鉄を合併していたからである。つまり、大鉄百貨店より先に、本体である大鉄が合併されていたのである。

同じ席上、関急社長種田虎雄も次の通り述べている。大鉄百貨店は「百貨店経営ノミヲ目標トスル他ノ一般百貨店トハ其ノ生ヒ立チカラ趣ヲ異ニシ、……現在当社南大阪線ノ玄関口ヲ形成シテ居リマスノデ、其ノ土地並ニ建物ヲ確保シテ置キマスコトハ、将来当社事業経営上最モ必要ナリト考ヘマシテ、合併スルコトト致シタイノデアリマス」（武知京三、前掲書、p272）。

約から各社の売上高は不明である。さらに1938～39年の比較しか出来ないが、それでも各店の特徴が良くわかる。第1に、1938～39年の益金合計だけをみると、大鉄1,050,121円、大軌817,616円、阪急6,491,781円となり、阪急が断然多い。大鉄は大軌よりもやや多い。売り場面積⁴⁹⁾が大鉄16,038m² (1938年)、大軌7,700m² (1936年)、阪急53,435m² (1936年)なのでやむを得ない面もある。しかし、第2に、これを利益率で見ると、各表の総益金(総収入=売上総利益, 粗利益)に対する利益率が、大鉄の平均29%、大軌の平均28%に対して、阪急の平均45%と決定的に異なる。大鉄、大軌は阪急の6割程度に過ぎない。ここか

表12 大鉄百貨店

単位: 円, %

	総益金	総損金	差引純損益金	利益率
1938 (S13) 年度	1,587,899	1,098,152	489,747	31
1939 (S14) 年度	2,059,916	1,499,542	560,374	27
1940 (S15) 年度	2,333,323	1,596,398	736,925	32
1941 (S16) 年度	2,629,287	1,881,006	748,281	28
1942 (S17) 年度	2,488,894	1,774,240	714,654	29
合計 (利益率は平均)	11,099,319	7,849,338	3,249,981	29

備考: 利益率=差引純損益/総益金*100で計算した。

出所: 『大鉄百貨店史』および大鉄百貨店『営業報告書』各期より作成。

表13 大軌百貨店

単位: 円, %

	売買益	経営費	差引純損益金	利益率
1937 (S12) 年度	1,015,240	796,886	218,354	22
1938 (S13) 年度	1,120,940	820,560	300,380	27
1939 (S14) 年度	1,506,840	989,604	517,236	34
1940 (S15) 年度	723,003	521,196	201,807	28
合計 (利益率は平均)	4,366,023	3,128,246	1,237,777	28

備考: ①利益率=差引純損益/売買益*100で計算した。②1940 (S15) 年度のみ半期分。

出所: 大阪電気軌道『営業報告書』各期より作成。

表14 阪急百貨店

単位: 円, %

	総益金	総損金	差引純損益金	利益率
1936 (S11) 年度	5,321,678	3,174,121	2,147,557	40
1937 (S12) 年度	5,718,179	3,251,962	2,466,217	43
1938 (S13) 年度	6,360,732	3,491,230	2,869,502	45
1939 (S14) 年度	7,384,207	3,761,928	3,622,279	49
1940 (S15) 年度	7,851,851	4,254,136	3,597,715	46
合計 (利益率は平均)	32,636,647	17,933,377	14,703,270	45

備考: 利益率=差引純損益/総益金*100で計算した。

出所: 『株式会社阪急百貨店25年史』同社, 1976年, p182より作成。

⁴⁹⁾ 売場面積と年次は、前掲『大阪社会労働運動史』p1216による。

ら大鉄および大軌の各百貨店は阪急百貨店ほど利益率が高くなかったことがわかる。それは、阿倍野橋や上本町6丁目の地域性によるものか、大鉄百貨店の「能フ限り低廉ナル価格ヲ以テ需要ニ応ジ誠実ヲ旨トシテ経営スル」方針ゆえなのか、または生産・卸部門への垂直統合の度合いによるものなのか、今のところは分からない⁵⁰。ただ、大鉄も大軌もターミナル・デパートの先駆である阪急百貨店を手本にして、「素人」の経営をしたところ、その経営成績において阪急には大きく差をあげられていたことを指摘するにとどめておきたい。この点については、経営者行動の比較や、他の呉服系百貨店や高島屋の均一価格店との比較も含めて他日を期したい。

むすびにかえて

これまでの議論をまとめることでむすびとしたい。

昭和初期の大鉄の経営不振から、経営者の交代を経て、鉄道事業を「培養」するために大鉄百貨店は創設された。それはターミナルとしての阿倍野橋の立地上の優位性に規定されたものであって、1932（昭和7）年10月に大鉄社長に就任した佐竹三吾が終始一貫してその優位性を喧伝していた。また創設時から先発のターミナル・デパートである阪急百貨店を模範としていたところにも特徴がある⁵¹。大鉄百貨店は、大鉄本体の資金不足により別会社として運営されたけれども、もし本体の兼業部門であったならば「ドル箱」になっ

50 前掲、木村吾郎論文では、阪急の場合、食堂経営部門の利益率の高さが示されている。大鉄の場合、社員の回顧録には、次のように記されている。「司会：当時商品別によく売っていたものは……。川口：かせいでいたのは、一階、地階でした。山懸：そうでした。雑貨、化粧品、菓子、食品といったところでした。和田：食堂と呉服は、赤字でしたよ。食堂などは。サービスだから赤字でもいいといわれていたのですが。（笑い）」（前掲『40年のあゆみ』p45。）

51 後年、佐竹三吾は次のように記している。「……昭和七年十月、私は阿倍野橋を起点とする大阪鉄道、通称「大鉄」に社長として招かれ、同社の整理再建に従事することになりました。同社は経営の行き詰りのため債権者から和議の申請、破産の申し立てなどがあり、従業員の給料も滞りがちで瀕死の状態でありました。当時、佐藤さんは阪急の重役で、小林さんは社長であったと思います。私は役人畑に育ち、会社の経営には素人でありましたから、小林さんと佐藤さんをたずね、電鉄の再建築についていろいろ教えを受けました。ターミナルにおける百貨店と映画館の経営、沿線に学校の開設または誘致、住宅の建設、遊園地の計画などいずれも再建に効果あることを教えられ、早速この企画を取り入れて作ったものが阿倍野橋の大鉄百貨店＝今の近鉄百貨店、大鉄映画館＝今の近映、また河内天美の大鉄工学校、矢田の大鉄女子商業学校（現、城南学園一引用者）、藤井寺の天王子女子学園分校の設立など、いずれも佐藤さんと小林さんに教えられた企画の実現でありまして、大鉄の再建と大鉄沿線の開発に大いに役立ちました」（佐藤博夫翁追想録編集委員会編『佐藤博夫翁の追想』同会、1967年、p75-76）。「ただ沿線住宅の建設と遊園地の開設は、大鉄が整理会社で資金が乏しかったのと、欧州大戦たけなわで電鉄の統合が行われ、大鉄が大軌（関西急行鉄道一引用者）に合併され、私が辞任したため、ついに実現の機会を得ませんでした」（同書、p76）。

ここから、再建後の大鉄はその経営多角化手法の多くを阪急から学び実行していたことがわかる。戦後、佐竹は阪急電鉄取締役、阪急バス社長を歴任している（同書、p74）。

たと思われる。ただ、同じターミナル・デパートの阪急百貨店と比較するとその利益率は6割程度で見劣りするものであった⁵²⁾。

青木栄一氏はターミナルデパートについて次のように述べておられる⁵³⁾。

「19世紀のターミナル駅は凝った建築様式で、見る者に威容を感じさせる建物であった。しかし、大正後期以降の私鉄ターミナル駅は単に威容さや美しさのイメージだけではなく、利用者にとっても使いやすい便利な駅にしようと努めた点に大きな違いがあった。現在の言葉でいえばスーパーに相当する性格の食品店や日用品を駅舎にとりこみ、これがやがてターミナルデパートに発展する。

ターミナルデパートの発想はどうも日本独特のものらしい、欧米にはステーションホテルの発想はあっても、ターミナルデパートのアイデアは希薄だからである。これは幹線鉄道として発足した鉄道にくらべて、最初から大都市郊外鉄道としてスタートした鉄道の方が、ターミナル駅のもつ機能について、はるかに柔軟な考え方ができたことを意味しているように思う。」

柔軟な考え方ができたのは、阪急のみならず大鉄もそうであったことを、ここに付け加えておきたい。

⁵²⁾ 2007年度の両店の実績を見ると、大鉄百貨店（現、近鉄百貨店阿倍野本店）売上高136,716（百万円）、店舗面積 82,488m²、阪急百貨店（梅田本店）売上高173,140（百万円）、店舗面積 66,345m²となっており、阪急と比べて売上高では約79%だが、店舗面積では124%と健闘している。ただし阪急はその後増床。1m²当りの売上高を計算してみると、大鉄が1m²当り約166万円、同じく阪急が約261万円となり、大鉄は阪急の6割程度の売場効率となっている（日経MJ編『日経MJトレンド情報源（2009年度版）』日本経済新聞社、2008年、p279）。

⁵³⁾ 青木栄一「ターミナル文化論」『鉄道ビクトリアル』第463号、鉄道図書刊行会、1986年5月、p54。