

■ 論文

戦前期の百貨店における委託型出店契約の実態分析

岡野 純 司

目 次

- 1 はじめに
- 2 委託型出店契約の概要
- 3 戦前期における百貨店の経営環境と品揃えの変化
- 4 戦前期における委託型出店契約の利用実態
- 5 まとめ

注

参考文献

▶ 要 旨

本稿では、筆者が収集した一次・二次資料を元に、戦前期における委託型出店契約3類型の実態、利用分野および同契約の下での百貨店・納入業者の関係について検討した。

戦前期において委託型出店契約は、百貨店が品揃えを呉服やその周辺商品から衣食住全般、さらにはサービス分野の取扱いをするようになったことに合わせ、売場でのMD力を補完することを目的として百貨店化を開始した直後には利用され始めた。そして百貨店は、品揃えやサービス提供の取扱いを大幅に拡大していくに伴い、自らMD力を蓄積していない、あるいは取扱いに特殊な技術等が必要な商品・サービス分野や売れ残りリスクの高い食料品、短期催事等で委託型出店契約を利用することとなった。一方で、食品分野、食堂を始めとする多様な商品分野において納入業者のブランド等を利用する「名店街」形式での利用も行われていた。当時の利用実態は、百貨店が納入業者に強い営業統制を行ったことなど、現在と非常に類似したものであった。

▶ キーワード

戦間期、百貨店、委託型出店契約、売上仕入、販売業務委託、ケース貸

1 はじめに

百貨店は、交通アクセスの良い都市中心部の大規模な店舗に、幅広く奥行きのある品揃えと販売員による接客など高レベルの付帯サービスを展開するという基本要素に基づき、競争戦略を展開する小売業態である¹⁾。我が国では戦前期に一部の呉服店が呉服とその周辺商品から衣食住にわたる商品にまで品揃えを拡大し、さらにサービス提供分野も取り扱うという百貨店化を進めた。

小売業者が店舗における品揃えを計画し、商品を仕入れ、管理・陳列し、販売する一連の業務を、実務上マーチャンドライジング（以下「MD」という）と称しており、百貨店が自ら衣食住にわたる幅広い商品分野の売場を運営するためには、すべての売場でMDを実行する必要が生じる。そして、その際に利用される仕入形態は百貨店が主体的にMDを実行する、売買契約を基盤とする買取仕入である。しかし、百貨店が新たに品揃えを拡大した商品分野でMDを実行するためには、これら新たな商品を取り扱う技術、専門知識、ノウハウなど（以下、単に「技術等」という）を有してMDを実行する従業員やこれら従業員を管理・コントロールする組織体制、MDを実行する際に利用する設備が必要となる上に、商品を仕入れるための対価の支払い（仕入資金）が必要であり、また、取扱いに不慣れな商品分野における商品の売れ残りリスクへの対応に直面しなければならない。

一方で、多くの商品分野でMDを実行しなければならない百貨店ではこの負担が特に重く、このため自社内で負担に対応する経営資源が不足した場合、それらを納入業者から補完する手段として我が国の百貨店が利用したのが、在庫の組織的調整手段である返品制（買取仕入に返品特約を付したものおよび商品の販売委託契約に基づく委託仕入）と、納入業者が従業員を百貨店の店頭は無償で派遣し、顧客への販売業務に従事させる派遣店員制といった取引慣行である。さらに、これら両制度の特徴を有し、納入業者が百貨店の店舗の一部における品揃え形成と運営を分担する、売上仕入、販売業務委託およびケース貸を総称した委託型出店契約も利用されている。

我が国における委託型出店契約のように、店舗の品揃えを形成する際に納入業者を出店させる事例は欧米の百貨店においても見られる。アメリカでは19世紀から百貨店において *leased department* という名称の出店形態が利用され始めており、2018年時点では、百貨店内のビューティサロン、銀行、写真店、靴店、宝石店、化粧品店、時計修理、靴修理などの部門で利用され、アメリカのデパートにおける *leased department* の年間売上高は20億ドルに達すると説明されている²⁾。また、イギリスでは *concessionaire* という名称で百貨店などの *shop-in-shop* において利用されている出店形態が利用されている。これは納入業者が百貨店などの一部で特定の営業活動を行う契約であり、売上高の全部または一部に基づく賃料が支払われ、百貨店が売場への立入権や出店場所の変更権を有しており³⁾、一部の百貨店では売上高の25%が

concessionaire によるものと説明されている⁴⁾。そしてこれら両出店形態とも、出店場所の賃貸借 (lease) とは異なる契約として説明されている。

このように、我が国の委託型出店契約に類似する出店形態は、欧米の百貨店でも見られるものの、我が国の百貨店における委託型出店契約の特徴は幅広い商品・サービス提供分野において利用され、かつ、売上全体からみた利用割合が高い点が挙げられる。現在では出店形態だけでなく仕入形態としての性質を有する売上仕入の仕入シェアが仕入形態の中でも圧倒的に大きくなるまで拡大し、百貨店経営に必要不可欠なものとなっている。

このような特徴を有する我が国の委託型出店契約について、百貨店が利用するようになった端緒を歴史的に見れば、百貨店が品揃えを拡大することなどにより経営資源が不足し、これを補完する必要が生じた戦前期に遡ることができる。他方で委託型出店契約に関する先行研究では、日本の百貨店が商品の売れ残りリスクを回避するため売上仕入を多用してその衰退に繋がったと説明するものや⁵⁾、売上仕入がアパレル業者による百貨店店頭での主導権獲得のために利用されたと説明するものがあるものの⁶⁾、主たる対象は高度成長期以降となっており、戦前期を対象としたものはない。

戦前期における委託型出店契約の研究が困難な要因として、これを記述した一次・二次資料が非常に少ない点が挙げられる。筆者は拙稿 (2012) において売上仕入の法的性質、経済的特徴および契約書の規定について分析し、拙稿 (2020) において委託型出店契約を仕入形態・出店形態双方の側面から分析しているものの、これらでは戦前期における歴史的な分析を行っていない。そこで本稿では、筆者が収集した一次・二次資料を元に、戦間期の委託型出店契約の実態、利用分野および当該契約の下での百貨店・納入業者の関係について明らかにする。ただし、前述のとおり資料の数が少ないため、やや仮説の域に止まる点があることをご容赦願いたい。

本稿の構成として、第2章では、拙稿 (2020) に基づき現在における百貨店が利用する委託型出店契約3種類の概要と特徴、百貨店による利用に対する評価を分析する。第3章では、第4章における戦前期の委託型出店契約に対する分析の基礎とするため、戦前期における百貨店の経営環境と品揃えの変化について分析する。第4章では、第2章および第3章の分析に基づき、戦前期に委託型出店契約が導入された端緒や利用実態などをそれぞれ明らかにし、現在との異同を明らかにする。第5章で本稿の検討結果をまとめ、最後に今後の研究課題を提示する。

2 委託型出店契約の概要

2.1 委託型出店契約3種類の概要

第2章では、拙稿 (2020) に基づき百貨店が利用する委託型出店契約3種類の概要と特徴、百貨店による利用に対する評価を概観する⁷⁾。

我が国の百貨店が用いる委託型出店契約は、前述のとおり売上仕入、販売業務委託およびケース貸の3種類が用いられている。売上仕入（消化仕入ともいう）は、納入業者が百貨店の店舗の一部で百貨店の名義および営業統制のもと、自ら仕入れた商品を搬入、管理、陳列、販売するという非典型契約（民法その他の法律で規定されていない契約）である。商品の所有権は、納入業者が百貨店の店頭で搬入してから顧客に販売するまで納入業者が所有し、顧客への販売が実現した時点で納入業者から百貨店を経て顧客に対して所有権が同時的に移転する。百貨店の会計処理は、従来は顧客に対する売上と納入業者に対する仕入を総額（両建て）で計上しており、仕入形態として捉えられるところが大きな特徴であったところ、我が国の収益認識に関する会計基準の変更により2021年度から売上相当額と仕入相当額の差額（純額）で売上を計上する方式に変更されている⁸⁾。

売上仕入は商品の納入取引を基盤とした性質を有しており、商品の納入取引を伴う部門全般で使用されているものの、納入業者が商品搬入から販売までを担当するため百貨店が物理的に商品を占有する必要がなく、このような特徴からサービス部門でも利用することが可能であり、現に多用されている。

販売業務委託（業務委託、営業委託等多様な名称が用いられている）は、百貨店が顧客に対し自らの名義により商品販売やサービス提供を行う業務を納入業者に再委託し、納入業者が百貨店の指揮監督のもと顧客にこの業務を行う出店形態である。販売業務委託契約は業務委託（委任）の性質を有しており、主として百貨店に業務履行のための技術等の蓄積がないレストラン、サービス提供部門などで利用される場合が多い。

ケース貸は、納入業者が百貨店の店舗内における特定の場所でガラスケースや商品の陳列棚、陳列台等を利用し、百貨店の名義（売場名など）・ブランド等を使用して百貨店の一営業部門として顧客に対する商品販売やサービス提供を行なう出店形態である⁹⁾。ケース貸は百貨店の売場の使用や営業等に関する権利が結合した性質を有しており、特殊な商品の販売部門やサービス提供部門などで用いられる事例が多くみられたものの、現在では百貨店での使用事例は少なくなっている¹⁰⁾。

販売業務委託・ケース貸とも、百貨店の顧客に対する販売額に一定の料率を乗じた歩合金を純額で売上として計上し、顧客から受領した売上代金から当該歩合金および納入業者が負担すべき費用を差し引いた残金が納入業者に支払われる。

2.2 委託型出店契約3類型の特徴

(1) 百貨店・納入業者と顧客との関係

委託型出店契約3類型における百貨店・納入業者と顧客との関係では、顧客に対し自己の名義で商品の販売またはサービスの提供を行う百貨店が顧客との契約主体であり、ここから顧客に対する商品販売またはサービス提供上の契約責任について百貨店が一次的に負うことを特徴

として指摘することができる¹¹⁾。

他方で顧客から直接的に認識される売場の外観は、百貨店の一営業部門として同一化・一体化しているものと、百貨店が契約主体であることとは別に納入業者のブランド等が表示されているものの2種類に分類することができる。前者の事例のように、納入業者が百貨店の一営業部門としての外観を有するのは、百貨店の顧客に対する信用力（のれん）が非常に高いため、中小納入業者にとって外観上自らの名義・ブランド等を表示して販売するのではなく、百貨店の名義・ブランド等を利用する方が収益向上に直結するためである¹²⁾。また、後者の事例であっても、納入業者が百貨店の店舗、のれん、顧客網等を利用して営業を行い、収益を向上することが可能となる。なお、現在ではアパレル、服飾雑貨、家庭用品等のインショップ等後者に該当する外観の売場が拡大している。

(2) 百貨店と納入業者との関係

百貨店と納入業者との関係では、店舗全体の運営は百貨店が行い、百貨店が品揃えを形成する際に生じる売れ残りのリスクや破損、盗難等の商品管理上のリスク、商品の仕入に要する資金は、顧客に販売するまでの商品の所有権を有する納入業者が負担し、かつ、販売に必要な什器、備品等の設置に必要な資金は納入業者との間で分担される。また、百貨店は、売場の運営上生じる費用、売場でのMDを実行する負担を納入業者に全面的または部分的に依存しつつ、納入業者の形成した品揃え（サービス提供を含む）を自己の店舗で展開することが可能となる¹³⁾。この点、委託型出店契約3類型が百貨店に与えるリスク負担、資金・費用負担などの補完効果は一致している。また、委託型出店契約では、顧客から得られた売上に連動する方式で百貨店・納入業者双方に収益を分配する点が一致している。

納入業者にとっても、3類型のいずれを利用しても、百貨店の組織の一部として百貨店の名義・ブランド等を利用し、かつ、百貨店の店舗に形成された品揃えが生み出す集積の利益を享受するなど、百貨店の店舗、のれん、顧客網といった経営資源を直接的に利用し、収益を増加させることが可能となる。さらに納入業者にとって、リスク等の負担によりリスクプレミアムとしてマージン率を向上させることが可能となり¹⁴⁾、商品の販売情報を派遣店員経由で収集して自社のマーケティング戦略に利用することも可能となる。特に2000年以降、納入業者は、売上仕入を積極的に導入して百貨店店頭在庫や販売方法をコントロールし、自社主導の商品供給・販売体制に組み込む動きを拡大している。

このように委託型出店契約の下では、その類型を問わず相互に相手方の経営資源を利用しながら互恵的に収益を増加させているという相互依存関係が形成されている¹⁵⁾。

(3) 百貨店による納入業者の統制

(1)・(2)で検討したとおり、委託型出店契約の下では、納入業者が百貨店の経営資源を直

接的に利用し、かつ、納入業者の出店場所が百貨店の直接運営する売場と一体的に運用されるという特徴を有している。このため百貨店は、納入業者に対して自らの店舗、のれん、顧客網など経営資源の利用範囲を契約で明確に設定するとともに、委託した業務の履行に対し強い営業統制を行っている¹⁶⁾。

具体的な営業統制の内容は、百貨店が納入業者に委託している商品の仕入、搬入、管理、陳列、販売にまで細かく及ぶものとなっている。また、百貨店は、契約上納入業者の出店場所の面積・位置を固定的に定めず、契約期間中にこれらを任意に変更・縮小する権限を有している場合が多い¹⁷⁾。これにより百貨店は、店舗全体のストアオペレーションを実行する際に、自ら運営する売場と同様に納入業者の出店場所をコントロールすることが可能となっている¹⁸⁾。

2.3 百貨店による委託型出店契約利用の評価

第2節で検討したとおり、我が国の百貨店は、委託型出店契約が有する経済的な特徴を利用することにより、大規模な店舗に幅が広く奥行き深い品揃えを展開し、かつ、人的な接客などによる高レベルの付帯サービスにより商品を販売することが可能となっている。

一方で、リスク、資金・費用負担、MDを実行する従業員・能力を納入業者に依存することは、百貨店の売場でのMDに対するインセンティブを失わせることになる。また、長期的には、MDを実行する能力を蓄積する機会を喪失して消費者などの外部環境の変化に自ら対応することが困難となり、さらには百貨店の納入業者に対する依存関係が強まることにより、能力の喪失も相まって百貨店が主体性を持って自らの売場でのMDをコントロールすることができなくなる。現に、長年にわたり返品制、派遣店員制、委託型出店契約を利用し続け、かつ、拡大している百貨店は、売場でのMDを実行する能力を低下させて納入業者への依存を強め、現在では「場所貸し業」と揶揄されるほどこれが顕著となっており、百貨店の経営不振の原因とされている。

以上のような特徴を有する委託型出店契約であるが、その3類型は、経済的な特徴が共通しており、法的性質、利用実態からも非常に近接していてその差異は明確なものではなく、実務上も各類型が混合している場合も多い¹⁹⁾。さらに、売上仕入の特徴であった売上・仕入の総額計上という会計上の特徴が他の類型と同様に純額計上となった現在では3類型の判別が容易でなくなっている。このような判別上の課題に加え、本稿の主対象とする戦前期においてはこれらの区別が厳密に行われていたのか判然とせず、かつ、当時の資料の記述では判別できない場合も多いため、本稿では形態を特定することができる場合を除き、委託型出店契約という総称を用いて検討を進める。

3 戦前期における百貨店の経営環境と品揃えの変化

3.1 百貨店の状況

第3章では、第4章における戦前期の委託型出店契約に対する分析の基礎とするため、戦前期において委託型出店契約の導入・利用につながる百貨店の経営環境と品揃えの変化について分析する。

戦前期における百貨店の経営環境を概観すれば、日本経済の産業化、都市部への人口流入による急激な都市化と鉄道網の発達に伴う吸引可能な顧客数の増加、中産階級の拡大と生活様式の洋風化が特徴として挙げられる²⁰⁾。そしてこれら環境変化を受けた一部の呉服商は、1904年の三越による「デパートメント・ストア宣言」に代表されるように百貨店化を開始し、当時の主要顧客である高所得者を対象とした高級品や輸入品の品揃えを拡大することになった。

例えば、宣言前における三越の品揃えは呉服類、肩掛け、外套、東コート、用品類、小物類などの呉服とその周辺分野の商品であったものが²¹⁾、宣言後の1905年に化粧品、帽子、子供用服飾品、1907年に洋服、洋傘、旅行用品、玩具、靴、鞆、食堂、写真スタジオ、1908年に文房具、美術品、貴金属、たばこ、1913年にカメラその付属品、1914年に食品（菓子、調味料、総菜、缶詰、酒類）、1921年に薬品、図書、運動具、楽器、1922年に折り入り生物（ハム、団子、サンドイッチなど）、1926年に切り花、小鳥などが追加された。このように品揃えは、雑貨・家庭用品、食品からさらには特殊な技術等が必要な特殊商品へと拡大することになった²²⁾。

そして品揃えの拡大に合わせて店舗規模も徐々に拡大し、販売方法も座売りから陳列方式に転換していった。このような三越の百貨店化の動きに追随し松坂屋、白木屋、松屋、高島屋、大丸等、多くの有力呉服店が品揃えと店舗規模の拡大を行った。

その後、第1次世界大戦後の不況や関東大震災後の混乱、昭和恐慌といった経営環境の変化から、百貨店は売上増加策として日用品の取扱いを拡大して急速に大衆化を進展した²³⁾。例えば三越では1919年に丸の内別館を利用して木綿物、日用雑貨、食料品等の生活必需品を販売して盛況を得た²⁴⁾、1927年には大阪店で白米、牛肉、豚肉、家庭用石灰の販売を開始し、神戸店の地下売場で衣料品、日用雑貨を主体とし、米、野菜、果実、牛肉、豚肉などの食料品を販売し、本店では1931年に精肉売場を開設している²⁵⁾。そして、白木屋、松坂屋も同様の特別廉価販売を実行し、特に東京に所在する百貨店店舗による関東大震災後の復旧のための日用品販売は、百貨店の品揃えに日用品や生鮮食品を加えることとなり、大衆化をさらに進展させる要因の1つとなった。

3.2 百貨店における経営資源不足とその補完

これらの経営環境の変化や品揃え拡大に対応する過程において百貨店では経営資源が不足することとなった。例えば資金的資源の面では、各百貨店とも店舗施設の拡充に資金が集中した

ことや²⁶⁾、品揃えの拡大により仕入資金の必要性が増大したことが挙げられる。これに加え百貨店間の競争激化の影響や関東大震災による建物や商品の被災により経営状態が悪化した百貨店では、特に資金不足が生じることとなった²⁷⁾。

人的資源の面では、呉服商から拡大した当初の百貨店では、呉服とその周辺の商品分野を中心に人的資源を蓄積しており、呉服以外の分野でも仕入係を欧米に派遣して直接買付け、また、仕入経験と販売情報を基に、国内の製造業者に輸入品を渡して生産を指導するなど、国内の消費財産業育成の指導的な地位に就いていた²⁸⁾。しかし、第一次世界大戦後に急速に進展した百貨店の大規模化・品揃え拡大や大衆化によって人的資源の量（従業員数）が不足し、かつ、質（従業員の能力）が低下することとなった。

量の面では各社とも従業員数が年々増加していたものの、店舗規模・数や売上拡大も急激に進行したため不足を補えない状態が続いた。質の面では、呉服以外の新規の品揃えの拡大等によるMD力の新たな蓄積が必要だったものの、これら全てにおいてMD力の蓄積が困難であるという本質的な問題が生じた。これに加え、従業員数の不足を補うための新規大量採用による従業員の能力の相対的な低下、勤続年数の短い女性従業員の全従業員に占める割合の増加等により²⁹⁾、百貨店のMD業務に関する能力不足が顕著になった³⁰⁾。そしてこの不足に対応するため、百貨店は相対的にMD力を蓄積していた卸売業者や専門的な技術等を有していた商工業者に、不足する人的資源を依存するようになった。

3.3 納入業者の状況

百貨店の品揃えの拡大は揺籃期にあった消費財メーカーに大きな販路を提供したと評され³¹⁾、当時の小売市場で百貨店は圧倒的に多数を占める中小小売業者と比べその販売量の多さを誇り、また、取扱商品・サービスの信用力の高さ（いわゆるのれん）等から消費者の支持を得て優位に立っていた。そして納入業者にとって百貨店との取引は、中小小売業者との取引に比べ、店舗の販売力に裏打ちされた商品の納入量や、百貨店ののれんの高さからくる自社取扱商品の信用力向上など、自らの商品の販売促進をする際に重要な武器を提供するばかりでなく³²⁾、百貨店経営の安定性からくる納入代金支払いの確実性を有していた。そしてこれら百貨店の有する経営資源（店舗、のれん、顧客網など）の利用価値が非常に高かったという状況は、納入業者が百貨店との取引を重視することに繋がっていた。

百貨店・納入業者間の取引における仕入代金等の金銭授受は、戦前から現在に至るまで百貨店が納入業者と継続的取引を行う際に開設される「口座」を通して行われており、百貨店は良質な商品を確認するため、口座を有する納入業者と安定的な取引を志向している³³⁾。そして戦前期から長らくの間、納入業者にとって百貨店との取引のメリットから、百貨店に口座を開設することが一種のステータスになっており、「ネーム・バリューのある百貨店となんとか取引実績をつくりたいという願望をもち、過当競争を繰り広げ」ていた³⁴⁾。このような百貨店の口座

を巡る状況は、納入業者の取引を他の百貨店に転換する可能性が低くなることに繋がっていた。

以上で概観したような納入業者の百貨店に対する依存関係が強く、取引先の転換可能性が低い状況は、両者間の一般的な傾向として百貨店が納入業者に対して優越的地位を有する状況が続き、取引条件も基本的に百貨店の優位に展開するという状況を生み出したといえる³⁵⁾。

4 戦前期における委託型出店契約の利用実態

4.1 委託型出店契約導入の端緒

第4章では、第2章および第3章の分析に基づき、戦前期の委託型出店契約について、導入された端緒と利用実態、利用分野、外観上の特徴、百貨店・納入業者間の関係および利用上の評価をそれぞれ明らかにする。

戦前期の百貨店における売場の多くは商品を靴、ハンドバッグ、シャツなどといった商品ラインごとに単品を集積する「平場」で構成されており、平場では開放的な空間に棚、ガラスケースなどの什器を用いて商品を陳列していた。また、平場の商品は、主として買取仕入を用いて百貨店が納入業者から仕入れたものを、百貨店の名義・ブランド等を用い³⁶⁾、百貨店の従業員が主体となり販売していた。

このような平場が主体となった売場を展開した百貨店が、委託型出店契約による納入業者の出店を利用し始めた端緒は明らかになっていない。高度経済成長期に発行された文献では、売上仕入について「食肉類や鮮魚のように、従来の商品知識や販売技能をもってしてはにわかには遂行しえない営業品目について、今日売上仕入といわれる形式がおのずから生まれてきたといえることができる」とされ³⁷⁾、あるいは「呉服店から出発した古い百貨店が生鮮食品まで扱うようになったとき、商品知識も販売技能ももっていなかったために、このような仕入方法を考え出した」とされている³⁸⁾。これらの文献から売上仕入が導入された端緒をみると、生鮮食品の取扱いに伴い、その難易度の高さからこれらを取り扱うMD力を補完するために平場の一部に導入され、時期としては生鮮食品が品揃えに追加された第1次世界大戦後であったといえる。

これに対し、第2章第2節で検討したとおり売上仕入とは明らかに異なる特徴（例えば百貨店の会計処理において売上・仕入が両建てで計上されるか否かなど）を有する販売業務委託およびケース貸も後述するとおり戦前期には既に利用されており、かつ、生鮮食品以外のさまざまな商品分野や、商品の納入取引が生じないサービス提供分野において委託型出店契約が利用されていることを勘案すれば、さらに多様な起源があったと考えられる。

あくまでも仮説の域を出ないものの、例えば明治期に誕生し拡大した勧工場では、繁華街に建てられた近代的な店舗における売場を区分して卸売業者や小売業者に賃貸し、賃借人は一定の営業統制を受けながら日用雑貨、衣類などを陳列販売する方式が用いられており、勧工場によっては飲食店や休憩所を設置するものもあった³⁹⁾。同様に百貨店の「店貸し」の事例として、

「丸ビルの如き大ビルディングが、其の室を事務所、医院、美容院、商店等に賃貸しする様に、店の一部を借して店賃をとる方法」が行われていると指摘されており⁴⁰⁾、これら近代的な建物における商品販売・サービス提供に利用するための区分賃貸の事例を参考として、百貨店が平場の一部の賃貸（ケース貸につながる）を導入した可能性がある。

同様に、呉服店が百貨店化する過程でアメリカの百貨店を視察し、その経営手法を参考にしていたことを勘案すると、アメリカの百貨店である Macy's では1874年には Leased Department を利用していたようであり⁴¹⁾、これらの事例を参考に「賃貸売場」（ケース貸につながる）を導入した可能性もある⁴²⁾。なお、戦前期において Leased Department の実態は、商店界編集部（1934）などの文献によって我が国に広く紹介されている。

個別の百貨店の事例をみると、大丸の商号が大丸呉服店であった時期（1928年以前）に制作された社内資料によると⁴³⁾、「委託契約」の説明として、委託仕入と思われる記述とは別に、「商品の搬出入は凡て買先の自由に任せ毎日の売上高によって仕入伝票を作成せしめ毎月十日締切其月二十日に支払をなすものであります。此方法によるものは品減、値引等商品に生ずる損失は凡て買先の負担とします」との記述がある。この契約方法は納入業者が百貨店の店頭に入り込んで商品の搬出入を自由に行うことや、百貨店が仕入伝票を利用して仕入を計上すること、品減り等の損失を納入業者が負担することという特徴から売上仕入に該当するものとなっている。委託仕入と売上仕入との相違点は、前者では納入業者が所有する商品を百貨店が預かり百貨店の従業員が管理・販売するところ、後者では納入業者が所有する商品を売場に直接搬入し、かつ、納入業者の従業員（派遣店員）が管理・販売する点である。他方で委託仕入と売上仕入とは、売れ残りリスクを納入業者が負担する点や、百貨店の納入業者に対する仕入が顧客に対し商品を販売した時点で計上される点、この計上が売上と仕入を両建てで計上する点などが一致している。これらのことから、売上仕入が委託仕入に類似する形態として捉えられていたとすると、委託仕入において納入業者が従業員を徐々に百貨店の店頭へ派遣するようになり⁴⁴⁾、ここから派生して売上仕入という形態で用いられるようになった可能性もあると思われる。

これらに加え、実際の委託型出店契約の利用状況を当時の文献からみると、サービス提供分野のうち百貨店化を開始した直後という初期の段階から百貨店に導入された食堂について、百貨店には「食堂経営には独特のむずかしさがあり、縁の遠い商売なので直営することはなかった」と説明されており⁴⁵⁾、例えば白木屋が1911年に店舗を大幅に改築し、食堂を客席100席に拡張した際には、そこでの調理を新橋の花月楼に委託している⁴⁶⁾。百貨店に導入された当初の食堂は規模がさほど大きくないため百貨店にとって重要性が低く、このため百貨店は、調理など食堂運営に関する技術等を有していなかった導入当初において「委託」・「請負」（販売業務委託）を利用して食堂を導入したことは容易に想起される（戦前期の百貨店の食堂における委託型出店契約の利用実態は別稿で論じる予定である）。

これら委託型出店契約を導入した端緒はいずれも仮説の域を出ず、今後のさらなる検証が必

要である。一方で百貨店は、品揃えを呉服やその周辺商品から衣食住全般、さらにはサービス分野に拡大するようになったことに合わせ、売場でのMD力を補完することを目的として百貨店化を開始した直後には委託型出店契約を利用し始め、品揃えやサービス提供の取扱いが大幅に拡大していくに伴い利用を拡大していったといえる。

4.2 委託型出店契約3類型の利用実態

1930年代後半における百貨店の仕入形態・出店形態を詳述するものとして平井（1938：238-242）があり、当時の委託型出店契約の類型、利用実態、利用分野等が詳細に記述されている。同書では、仕入形態・出店形態を、①「単なる買取り」、②「残品返却仕入」、③「残品値下がり間屋負担」、④「売上げただけ仕入れると言う形式」、⑤「請負制度」・「歩合制度」および⑥「賃貸形式」に分類しており、これらはそれぞれの記述から、①は返品特約が付されていない、いわゆる完全買取仕入に、②は返品特約付買取仕入にそれぞれ該当する。③は売れ残り商品を伝票上納入業者に返品したことにして、納入価格を値下げして再納入するというものであり返品特約付買取仕入の一類型といえる⁴⁷⁾。いずれにせよ①から③までは仕入形態を記述したものとなる。

これに対し④から⑥までは委託型出店契約を示すものであり、④の「売上げただけ仕入れると言う形式」は、百貨店の「店内に実質上下請の格好で」納入業者が出店する形式であり、「客に売れた場合に仕入れた格好になる」取引形式と説明しており、この説明から仕入形態にも分類される売上仕入に該当する。⑤の「請負制度」・「歩合制度」は売上仕入の変形と説明されており、④と同様に納入業者が出店する形式であり、販売業務の「請負」や「歩合」での支払いという用語を使っている点から販売業務委託に該当する⁴⁸⁾。

⑥の「賃貸」は、中小商工業者あるいは一般の業者が百貨店内に売場を借り受けて出店する形式のもので、これには2種類あり、a)「外形的には百貨店の一部として成立し…百貨店の他の部門と同じように行われる」もの、およびb)「わざわざ其の店の名前を出す」ものの、「経営上は全部的に統制に服し、客に対しても、百貨店がわざわざ専門店、或は特殊の職人を計画的に呼んで来てあるのだと言う印象」を与えるものの2種類あると説明されている（これらは第4節で分析する）。この出店形態は「賃貸」と記述されているものの、a)では外観が百貨店の一部として成立し、b)では納入業者の名前（ブランド）を表示するものの百貨店の強い営業統制に従い、かつ、百貨店が主導した営業であるという印象を顧客に与えて営業するという特徴がそれぞれ記述されている。これらの記述から両者とも、百貨店の建物の一部を賃借して対価としての賃料として支払うという純粋な賃貸借ではなく、納入業者の営業が百貨店の営業と結合したケース貸に該当する⁴⁹⁾。

このように平井（1938）を分析すると、1930年代後半には委託型出店契約3類型全てが既に利用されていたという実態がうかがえる。

4.3 一般的な委託型出店契約の利用分野

委託型出店契約が用いられた商品分野について、戦間期の文献からさらに詳細に検討すると、百貨店の「店貸し」の分野として「勿論百貨店自身が商店経営者たる以上、無闇に他の商店を入れる事はない」ものの、美容院、理髪所、歯科医室、食堂、ギャラリー、演芸場、出入口の切り花屋、靴磨所等が挙げられており⁵⁰⁾、あるいはケース貸と思われる「賃貸売場」による出店は、食堂や美容室など特殊な部門でよく行われていると説明されている⁵¹⁾。戦後復興期の文献では、戦前期にケース貸が「一流のデパートなどで、特殊の技能を必要とする営業（例えばラジオ商）など」に用いられたとしており⁵²⁾、あるいは「特殊の営業部門につき専問の業者^(ママ)に店内の一部を使用させて営業を営ましめ、その売上金の一部を歩合として徴収する例」があったとする記述がある⁵³⁾。

売上仕入については、第1節の導入の端緒で指摘した生鮮食品のほか、実演販売などで取り扱われる「特殊の商品」において「特殊の間屋の場合にして、範囲のせまき商品にのみ行はれる場合多く、百貨店側としては左程重視すべき仕入法とは云われぬ」と評されており⁵⁴⁾、ここでは特殊商品等での限定的な利用が指摘されている。販売業務委託については、個別の百貨店の事例として1935年当時のそごう大阪本店では特別食堂を純南仏料理の野田屋、美容室を小出政子、写真室を山沢栄子、パーラーを千疋屋に「委託」したとの記述があり⁵⁵⁾、1938年当時の京浜デパートでは古書売場、食堂のうち支那料理室、美容室、写真室、理髪室を外部の業者に「委託」したとの記述がある⁵⁶⁾。

これらの文献を見ると、総じて取扱いに特殊な技術等が必要な食品や特殊商品、サービス提供での委託型出店契約の利用が指摘されている。一方で百貨店が呉服店時代から扱っている呉服とその周辺商品や雑貨、家庭用品などの利用に関する記述はない。

委託型出店契約の利用分野をさらに分析すると、表1は前出の平井（1938：238-242）に記載された、百貨店が用いた商品分野別の仕入形態・出店形態を表にしたものである。この表に基づけば、呉服・洋服およびその周辺商品と雑貨・家庭用品では百貨店が主体的にMD業務を実行する買取仕入および返品特約付買取仕入が利用されている一方、食品、特殊商品、食堂・サービス提供の各分野や催事販売では委託型出店契約が利用されていることが分かる。これら利用分野の傾向を総じて見れば、呉服店が百貨店化を開始した時期までに取り扱うことになった商品分野では買取仕入が用いられ、百貨店の品揃えが拡大し、かつ、大衆化した時期に取り扱うことになった商品分野およびサービス提供分野では委託型出店契約が用いられていたという一般的な傾向が見て取れる。ただし、販売業務委託や、ケース貸のうち「わざわざ其の名前を出す」形式では、少数であるものの呉服を始めとする全ての商品分野での利用が見られ、これらの詳細は第4節で分析する。

このように、平井（1938）に依拠すれば現在用いられている委託型出店契約3類型すべてが戦前期には既に利用されており、百貨店は、品揃え拡大の過程において、自らMD力を蓄積し

表1 百貨店が用いた商品分野別の仕入形態・出店形態

区分	買取仕入	返品特約付買取仕入	売上仕入	販売業務委託	ケース貸	
原文での名称	単純なる買取り	残品返却仕入	売上げただけ仕入れるという形式	請負制度・歩合制度	「外形的には百貨店の一部として成立」つ形式	「わざわざ其店の名前を出す」形式
呉服・洋服 周辺商品	絹物類・その着尺(織物衣服地) 染着尺(染物衣服地) 生地 帯地 洋反物 木綿類 洋服のレディメイド オーダーメイド 紳士雑貨(帽子類・ワイシャツ類)	半襟 小間物の一部 紳士雑貨(ネクタイ・付属品・鞆) 婦人子供用品 洋装の大部分 ショール 履物の普通品	-	各種の商品	-	大阪の百貨店における銀座の専門店街 ツーリストのための土産物店 全国各都道府県の特産品売場
雑貨 家庭用品	-	寝具の一部 文具 家具室内装飾 台所用品 家庭用品	-		-	
食品	-	-	食料品 洋菓子		食料品の一部	
その他の商品 (特殊商品等)	-	書籍 楽器 運動用具 玩具の大部分 乳児用品 化粧品 薬品	貴金属 園芸用品 花 切花 植木 小動物(犬・猿・兎・リス・狎等) 生物(小鳥・おうむ・蟲・金魚等) 時計 靴		専門店部 写真部 美粧部	
食堂 サービス	-	-	帽子の修理およびクリーニング 理髪 食堂の一部(高級食堂および特殊食物(すし、天ぷら等))	ツーリスト ビューロー プレイガイド ヒーリング 催事に付随する販売の多く	食堂 子供のためのルナパーク(遊戯場)	京都の有名な食物屋横町
備考	「呉服屋時代から持続せられて居る商品」で利用	注：他に「残品値下り間屋負担」という仕入方式が記載されている。	委託型出店契約3類型			

注：灰色部分は委託型出店契約による利用範囲を示す。

出所：平井(1938), pp.238-242より筆者作成。

ていない、あるいは取扱いに特殊な技術等が必要な特殊商品・サービス分野や売れ残りリスクの高い生鮮食品、催事販売等で委託型出店契約を利用したことが分かる。

4.4 出店場所の外観上の特徴と納入業者のブランド等を利用した形態の事例

第2章第2節で検討したとおり委託型出店契約における現在の利用実態として、出店場所の外観上の特徴は2種類に分類でき、第2節の「賃貸」(ケース貸)の箇所にて記述していたとおり、この分類は戦前期から可能となっている。

戦前期における出店場所の外観上の特徴をさらに検討すると、第2節⑥のa)で指摘した形式では、百貨店の一部として成立するようなものであり、百貨店の売場の一部分として百貨店の売場名等が表示されるという特徴に加え⁵⁷⁾、「店員の服装、販売上のサービス、包装、其の

他全部が百貨店の他の部門と同じ様に」実施されていると説明されている⁵⁸⁾。このように百貨店と一体化した外観を有することは、百貨店にとっては納入業者の品揃えを自己の品揃えとして顧客に提供することができるため店舗全体の集客力を向上し、納入業者にとっても百貨店の店舗、のれん、顧客網を百貨店の直営部門と同様に、直接的に利用するというメリットを有することとなる。これらのメリットから、百貨店・納入業者双方とも収益を向上することが可能となる。特に、当時の納入業者の担い手が中小工商業者であり、かつ、自らのブランド力が弱かったと思われることから、この外観は、第3節で検討した一般的な委託型出店契約におけるものであったといえる。

これに対し、例外的な事例として、納入業者がブランド力のある有名店あるいは特殊な技術等を有している専門店・業者であった場合、第2節⑥のb)で指摘した形式のように納入業者のブランド等を表示して販売する出店が行われており、この外観の出店を集結したゾーン展開も戦前期から行われていた。この事例である「名店街」では、「大阪の百貨店に、東京の中心商店街である所の銀座の専門店街や、京都の有名な喰物屋横丁が出来たり、神戸の百貨店に、ツーリストの為の土産物屋が出来たり、東京の百貨店に全国各府県の特産品売場が出来たりする」と説明されている⁵⁹⁾。このうち大阪の百貨店における名店街はそごう大阪本店の事例と思われ、同店舗では、1935年に新店舗を開設すると同時に6階に「東京専門店街」を設置して東京の有名商店街の専門店（呉服やその周辺商品、雑貨、宝飾品など）を出店させ、地下1階には「東西有名食料品特選街」を設置して東京の有名食品店（栄太樓、酒悦、千疋屋など）と京都の食品有名店（聖護院など）を出店させている⁶⁰⁾。この事例のうち「東京専門店街」では、表1のケース貸のうち「わざわざ其の店の名前を出す」形式のとおり、多様な商品分野での出店が行われていることが分かる。

そごう大阪本店の事例のほか、他の百貨店でも食品分野や食堂において納入業者のブランド等を利用した出店が行われており、例えば、日本橋の白木屋ではほうじ茶、人形焼き、明治のお菓子、不二家の動物チョコレート、ベビーカステラ、蒲鉾などの専門店を常設で出店させた「実演たべもの売場」を設置している⁶¹⁾。松坂屋名古屋店では1936年に京都虎屋（和菓子）、東京コロンバン（洋菓子）、大阪松前屋（昆布）、東京有明屋（つくだ煮）といった有名食品店4店について、百貨店外の店舗をそのまま模した形で店内に常設で設置した「東西名物街」という売場を設けており⁶²⁾、さらに、常設でなく短期間の出店として、「上方うまいもの会」という名称で1936年11月1日から7日までの期間で有名食品店を出店させた短期の催物を開催し、ここでは名物茶屋（おそらく軽食コーナーと思われる）として仲よしぜんざい、キシメン、大阪すしなどを、実演として聖護院（ハッ橋）、スエヒロ（ビステキ）、サカエヤ（大阪寿司）など、物品販売として大阪、京都、名古屋、和歌山、大津の有名食品店を多数出店させている⁶³⁾。

これら有名店や専門店・業者を委託型出店契約で出店させ、集客に利用する手法は、常設の売場でいえば戦後復興期に渋谷の東横百貨店が1951年に導入した「東横のれん街」を端緒とし

て全国の百貨店に拡大した「のれん街方式」や、現在食品だけでなく衣料品等あらゆる商品・サービス提供分野で拡大しているインショップによる出店にもつながる方式である。また、催事場や売場のイベントスペースでの催事販売などで有名店を短期間出店させることは現在でも行われており、戦前期にはこれらの原型が既に用いられていたことが分かる。

このように納入業者のブランド等を表示することは、百貨店にとって当該ブランドの集客力を利用することができ、自らの品揃えの魅力を向上することができるというメリットがある。納入業者にとっても百貨店の店舗やのれん等を利用して売上を増大することができるのはa)の事例と変わらない。これらのことから、百貨店・納入業者双方が相手方の経営資源を利用し、利益を向上するという関係が成立していたといえる。

4.4 委託型出店契約利用による百貨店・納入業者の相互依存関係

(1) 百貨店の利用目的

以上で検討したとおり、百貨店は品揃えを拡大して店舗の集客力を拡大する際に、不足する経営資源を補完するために委託型出店契約を導入し、納入業者は委託型出店契約の下で百貨店の店舗、のれん、顧客網などの経営資源を利用し、ここに両者間の相互依存関係が成立していることを指摘した。そこで本節では、百貨店・納入業者双方の委託型出店契約に関する利用目的について、当時の文献における記述からさらに分析する。

百貨店が委託型出店契約を利用する目的には、不足するMD力の補完のみならず納入業者の有するMD力の高さなど経営資源を生かした積極的な増収策として用いるという側面もあったことを指摘できる。例えば、売上仕入による季節商品の実演販売について、百貨店は「其の実演に要する場所及び其れに使用せられる若干の道具とを与へるのみにて、後は問屋側の者により各々適当なる方法をもつて販売を行はれるので有」り、問屋は「其の持込みたる商品の回転如何に依り今後店との取引に重大なる関係を持つもので有るから、店内は勿論店外に於ても其の店の「マーク」と共に大いに宣伝に努め成績を上げる事に努力する」と説明されている。そして「此れに依つて行はれる店の宣伝、並びに客の吸収と云う点から見て……見逃すべからざるもので有る」と説明され、ここでは百貨店にとって費用がかからず販売促進が可能なことが指摘されている⁶⁴⁾。

別の利用目的としては、催事販売など短期の利用では新商品のテスト導入という側面があったことを指摘できる。例えば、前出の実演販売における売上仕入の利用において「其の実演の成績と、其等商品の持つ永続性とを実際に考察し今後其等の商品の仕入をなすか否かを仕入係等に命じて撰択せしむるので有る」という商品の試験導入という役割が指摘されている。この役割は百貨店が売れ残りリスクを負わないために可能となるものであり、返品制が有する役割としても指摘されることがある⁶⁵⁾。

(2) 納入業者の利用目的

前述のとおり委託型出店契約で百貨店に出店する納入業者は、卸売業者のほか、集客力の高い出店場所を求める小売業者・サービス提供者など中小商工業者が多かった。例えば、「売上げただけ仕入れると云う方式」(売上仕入)では中小商工業者あるいは問屋が百貨店の売場に出張し、「実質上下請けの格好」で出店しているものであり、その利用分野として多様な特殊商品、サービス提供分野が指摘されている。同様に「賃貸」(ケース貸)においても、その担い手は中小商工業者あるいは一般の業者と説明されており⁶⁶⁾、どちらの類型でも規模が中小規模である納入業者の出店が指摘されている。

このような中小規模の納入業者が委託型出店契約を利用して百貨店に出店する目的としては、第一に、前述したとおり百貨店の店舗が有する集客力および百貨店ののれんを利用した直接的な売上増大のほか、百貨店と取引することによる信用向上による間接的な売上増大が挙げられる。戦前期は消費財のナショナルブランドが弱い一方で、取扱商品を厳選する大手の百貨店と取引することは、自らあるいは自ら取り扱う商品の信用を向上させ、ここから他の百貨店・小売業者に対する間接的な販売促進につながった。例えば、売上仕入を利用する納入業者は「平常普通仕入による取引をなせる問屋の商品には先づ行はれない。又高価なる商品に対しては不適當となされて居る」とされ、利用されるのは「信用程度未だ堅実ならず今後其の発展に其の商店の売場、暖簾等に依り商品の回転を図らねばならぬ問屋の商品に対して用ひられ、然してあまり高価ならざる流行品の如き商品なるを普通とする」と説明している⁶⁷⁾。この記述からは、卸売業者自体またはその取り扱う商品の信用力が低い場合に、取扱商品の販売促進のために売上仕入を利用していることが分かる。

第二に、納入業者の資金繰りに有利であることが挙げられる。この点は特に卸売業者のメリットとして指摘されており、例えば「問屋は自己の倉庫に商品を積んでをく代りに、百貨店に渡してをく様な気持」であり「自己の倉庫に商品が眠ってをれば売れない」ためという商品を現金化するための手段としての指摘に加え、自己の倉庫に商品がある限り「之を担保として銀行から融通を受ける事が困難である」ため、「百貨店に売渡して百貨店の手形を受取れば、自由に割引が出来る」と指摘されている⁶⁸⁾。なお、同書では当時の百貨店手形は日本の財界において紡績手形に次いで優良と指摘されており、ここから手形を割引く際の利率も有利であったと推測することができる⁶⁹⁾。

以上のように百貨店・納入業者相互に相手方の経営資源を利用し合う依存関係が形成されることについては当時でも認識されており、委託型出店契約により納入業者が「百貨店に寄生して栄えることは、百貨店にとっても、また専門店にとっても非常に有利な形態」と指摘されている⁷⁰⁾。

資料1 ケース貸契約書の事例（抄録・ラジオ売場）

甲(現一流デパート)ト乙(ラジオ商)トノ間ニ一般通信機ラジオ増幅器、計器並ニラジオ修理ニ関シテ次ノ如キ契約ヲナス

一、甲ハ乙ニ対シ店舗並ニ什器類ヲ提供シ乙ハ販売員並ニ技術員ヲ甲ノ店舗ニ派遣シ一般通信機ラジオラジオ修理増幅器什器ノ販売ヲナスモノトシ之ニ要スル商品ハ総テ乙ニ於テ仕入搬入スルモノトス

一、甲ハ乙ノ営業ニ就テ監督ノ責ニ任ズ

一、甲ハ本業総売上ニ対スル(利益率を記入・筆者注)ヲ取得シ乙ハ(原価率を記入・筆者注)ヲ取得スルモノトス

一、本業務ノ売上高ハ毎月甲ニ於テ検取ノ上之ヲ預リ十五日締切月末払、月払締切十五日払ノ月二回ニ甲ノ取得金ヲ控除ノ上乙ニ支払ウモノトス

一、本契約有効期間ハ(年を記入・筆者注)年(月を記入・筆者)月ヨリ満一ケ年トシ期間満了1ヶ月前ニ双方異議ノ申出ナキ時ハ更ニ1ヶ年本契約ヲ継続スルモノトス

一、甲ハ乙ガ本契約ヲ違背又ハ不履行アリタル時並ニ甲ノ営業上止ムヲ得ザル事情生ジタル場合ハ本契約ヲ解約スルコトアルベシ

出所：柳川(1949), pp.6-7。

4.5 百貨店による納入業者に対する営業統制の実態

第4節でみたとおり、戦前期における委託型出店契約の下では、一般的な関係として百貨店と中小規模の納入業者との間に規模の非対称性があり、かつ、百貨店の有する店舗、のれん、顧客網などの経営資源が優位にあったといえる。このような状況下において百貨店が納入業者に行っていた営業統制の実態について、当時利用された契約書から分析する。

ラジオ修理で用いられていたケース貸契約書の事例として、資料1が挙げられる。当該契約書の特徴としては、「契約内容は甚だ簡単であり単なる覚書程度」の契約書であり⁷¹⁾、委託型出店契約の基本的事項として、前文に取扱うサービス提供の範囲（ラジオ修理）、第2項に売上の分配割合、第5項に契約期間（1年間、自動更新特約付）が定められている。MD・費用の分担としては、第1項に百貨店の什器提供・納入業者による売上仕入員の派遣・商品の仕入搬入義務が定められ、百貨店による納入業者に対する統制としては、第3項に百貨店への売上の預託義務、第5項に百貨店の営業上の都合および契約違反がある場合の契約解除が定められている。

筆者が入手した1940年当時の特殊商品分野で締結された契約書では、資料1の契約書と同様に条項が6項しかない非常に簡素な契約書であり、契約の基本的事項として取扱商品の範囲、売上の分配割合、契約期間が定められ、百貨店による納入業者の統制としては百貨店への売上の預託と支払サイトが定められている。MD・費用の分担としては、販売監督員・設備什器・消耗品・配送費用の百貨店負担および商品の仕入搬入・販売費用の納入業者負担がそれぞれ定められている。リスク負担としては、納入業者による商品の残品処理の負担が定められている。

両契約書を比較すると、第一に、取引において最も基本的かつ重要な事項のみ定められている点が類似している。一方で契約条項に規定されていない事項は「慣例や紳士契約に従っているものが多い」とされており⁷²⁾、百貨店・納入業者間に委託型出店契約に関する商慣習（取引

慣行)が存在しており、あるいは地位が優位である百貨店は、自らの店則、口頭ベースの指示などにより取引を規律していたと思われる。これらの特徴は委託型出店契約に限らず、買取仕入・委託仕入においても同様であり、しかも現在においても継続している特徴である⁷³⁾。特に短期間の取引が多い催事販売などでは契約書自体が作られず、簡易な書面のやり取り、あるいは納入業者が百貨店に対し差入形式で片務的に約定する書面のみで取引が行われている事例も多い⁷⁴⁾。

第二に、百貨店の取引上の地位の優位性を反映して、納入業者に一方的に約定を課す片務的な誓約書としての性質を有した内容となっており、百貨店が納入業者に対し、経営資源の相互依存関係において優位に立ち、交渉力が強かったことがうかがえる内容となっている。一方で百貨店が顧客から受領した売上金の精算は月2回行われ(通常の納入取引では月に1回)、その支払いも締切日後15日後に支払われることから、買取仕入に比べ納入業者の仕入に関する資金負担が重い委託型出店契約において中小規模の納入業者の資金繰りに配慮したものとなっている。これに加え、百貨店が什器類を全て提供するなど、費用負担の面でも百貨店の負担が大きなものとなっている。これらの配慮は、特に常設の出店を行い長期間にわたる取引関係となる場合には、口座により厳選した優良な中小規模の納入業者と安定的な関係の構築を目指していたためと思われる。

4.6 委託型出店契約利用に対する当時の評価

当時の文献に記述された委託型出店契約利用に対する評価として、「賃貸売場」について⁷⁵⁾、今後盛んになっていく傾向があると評し、さらにこれらの利用は部門によって非常に利益がある場合と不利益が多い場合があり、百貨店・納入業者双方に適している売場としては、「常に生産者と直接の取引を行わなければならない商品の部門」と「特殊な技術や知識をもつことが絶対に必要で、その修得に百貨店の如く客の数が多い方が好都合である部門」の2つが挙げられている。そして大規模な百貨店の場合、前者は普通のことであるため、「賃貸売場」の利用は百貨店が商品に関する専門的な知識を持つまでの開店当初においてのみ有利であり、食堂や理髪室のようなサービス部門のみで利用されるとしている。これに対し小規模な百貨店では経営の脆弱性から「これに根を生やす売場」は増えず、中規模な百貨店ではアメリカの Leased department の事例から商品・サービス双方の部門で発展の余地があると評している。当時の中規模の百貨店が有する MD 力は大手の老舗百貨店に比べ相当程度低かったと思われ、これらにおいても不足する MD 力を補完するために委託型出店契約が一定程度利用されており、納入業者もある程度の収益が見込めるため出店先として選択していたと推測することができる⁷⁶⁾。

別の文献では、ある百貨店の事例として、年末年始の子供向け商品の催事販売において売上仕入による納入業者の出店を初めて行い、臨時で設けられた売場では「実演販売による客の吸収策の好結果」として良好な売上を上げており、「今後はより研究された此等の方法により益々

其の店の経営上の改善進歩を計つて行くで有ろう」と評価され、売上仕入を利用した催事販売による増収策は中小小売店で行われていない手法を用いた「進歩」であるという好意的な評価が下されている⁷⁷⁾。

このように、戦前期には委託型出店契約が特殊商品やサービス提供分野を中心に利用されており、呉服等の主力商品分野における百貨店のMD力衰退の要因になるといった負の側面が生じていなかったため、このように好意的な評価が行われていたといえる。ただし、利用による不利益も併せて指摘されていることから、利用に注意が必要であるとの認識が当時から存在していたことは興味深い。

5 まとめ

本稿では、筆者が収集した一次・二次資料を元に、戦前期における委託型出店契約3類型の実態、利用分野および百貨店・納入業者の関係について検討した。

ここで検討したとおり、戦前期において委託型出店契約は、多様な導入の端緒が推測できるものの、百貨店が品揃えを呉服やその周辺商品から衣食住全般、さらにはサービス分野の取扱いをするようになったことに合わせ、売場でのMD力を補完することを目的として百貨店化を開始した直後には利用され始めた。そして百貨店は、品揃えやサービス提供の取扱いを大幅に拡大していくに伴い、自らMD力を蓄積していない、あるいは取扱いに特殊な技術等が必要な商品・サービス分野や売れ残りリスクの高い食料品、短期催事等で委託型出店契約を利用することとなった。

これらの分野における出店場所は、百貨店の名義・ブランド等を利用して百貨店の一部門として成立するような外観を有するものであった。これに対し、納入業者のブランド等を表示して百貨店の集客に利用する販売する外観の出店も食品分野、食堂を中心に幅広い分野で行われていた。そして、どちらの外観においても、百貨店・納入業者が相互に相手方の経営資源を利用して収益を向上するという関係が成立していた。

百貨店による納入業者に対する営業統制は、百貨店の取引上の地位の優位性を反映して、納入業者に一方的に約定を課す片務的な性質を有したものとなっており、百貨店が納入業者に対し、経営資源の相互依存関係において優位に立ち、交渉力が強かったことを物語るものとなっている。他方で、通常の納入取引に比べ納入業者の資金繰りに配慮する、あるいは什器類を百貨店が全て提供するなど、費用負担の面でも百貨店の負担が大きなものとなっており、口座により厳選した優良な中小規模の納入業者と安定的な関係の構築を目指し、いずれも中小規模の納入業者の資金繰りへの配慮が見られるものとなっていた。

戦前期における委託型出店契約の評価として、当時の主力商品であった呉服とその周辺商品では利用されず、特殊商品やサービス提供分野を中心に利用されており、百貨店に与えるMD

力の衰退の要因になるといった負の側面が生じていなかったため、現在と異なり利用に対し好意的な評価が行われていた。このように、戦前期における委託型出店契約の利用実態は、現在と非常に類似したものであったことが明らかとなった。

今後の研究課題として、冒頭で述べたとおり委託型出店契約の歴史的な研究では資料の数が少ないため、特に一次資料の発見が必要不可欠であり、今後も研究成果の補完のため継続して探索する必要がある。また、資料が比較的多く存在している戦前期の食堂における委託型出店契約の利用実態が明らかにされておらず、この研究課題は継続して研究する予定である。

※本研究は、日東学術振興財団の助成を受けたものである。

謝辞

ご定年を迎えられた尾崎眞先生は、私が本学に赴任して以降、折に触れて懇切丁寧にご指導・ご鞭撻下さいました。退職記念号への寄稿にあたり改めて御礼申し上げます。

注

- 1) 拙稿 (2011), p.286。
- 2) Berman et al. (2018), pp.100-101.
- 3) Whitman (2019), p.196.
- 4) Worthington (2007), p.14.
- 5) 代表的なものとして江尻 (2003) が挙げられる。
- 6) 木下 (2011)。
- 7) 委託型出店契約3類型の詳細は、拙稿 (2020: 4-10) を参照。
- 8) 拙稿 (2020: 5-6) の注25を参照。
- 9) 中川・松島 (1967: 234) では、ケース貸の名称は、「契約の目的となっているのは、商品を陳列販売する場所であるが、ケースを備えつけておくのがふつうであるため、ケースが契約の目的物であるかのごとき外観を呈する」ために用いられたと説明している。
- 10) ケース貸は、スーパー、ショッピングセンター、駅ビル、駅構内などにおいて臨時的な売店の設置、イベント・催事場への出店等で利用されている。
- 11) ただし、契約責任が納入業者の責に起因する場合には、百貨店が当該契約責任により生じた損害を納入業者に求償することとなる。
- 12) McMichael (1974: 67) では、アメリカの leased department においても、デパートの名義で顧客との取引が行われるという点に特徴があると説明している。
- 13) 拙稿 (2020), p.10。また、このような MD 力の補完による効果は、アメリカにおける百貨店による leased department の利用に際しても指摘されており、McMichael(1974:65-67)では百貨店による人材確保の難しさ、商品の仕入資金の負担の重さ、MD の困難さなどから、専門性の高い商品分野では、百貨店が直営で運営するより leased department に委ねた方がより効率的に売場を運営することができると説明している。また、費用の分担として、leased department では光熱費、清掃費などは百貨店が負担するとしている。
- 14) 岡部 (2000), pp.12-13。
- 15) 拙稿 (2020), p.10。
- 16) 拙稿 (2012), pp.39-44, および拙稿 (2020), p.7。
- 17) 拙稿 (2012), pp.40-41。

- 18) ただし、このコントロールが適切に行われるかは、納入業者の出店が賃借人の保護を図る借地借家法の適用を受けるのかにより大きく変わり、特に百貨店が納入業者の退店を意図する場合にこの問題が顕在化する。売上仕入に対する借地借家法の適用問題は拙稿（2012：48-49）を参照。
- 19) 例えば、筆者の入手した大手百貨店における契約書の使用例では、「営業委託契約書」という名称の契約書において、「本商品が顧客に販売された都度甲に仕入れられたものとする」（甲は百貨店）と規定しており、売上仕入契約と同一の会計処理が行われていることが分かる。
- 20) 鈴木編（1998）、pp.13-16。
- 21) 鈴木編（1998）、p.11。
- 22) 鈴木編（1998）、p.11およびp.20。
- 23) 鈴木編（1998）、p.35。
- 24) 三越（1990）、p.74。
- 25) 鈴木編（1998）、p.20。
- 26) 鈴木編（1998）、p.28。
- 27) 白木屋（1957：368-369）では、白木屋が関東大震災により日本橋にあった本店を焼失し、復興時にバラック立ての仮店舗を開設したものの、得意先の多かった下町の被害が大きく営業が困難を極め資金は切迫し、経営が行き詰ることとなったと記述している。
- 28) 百貨店事業研究会（1935）、p.33。
- 29) 松田（1933：295-297）では1936年度で百貨店55店のうち過半数が女店員であり、1931年の職業婦人調査では女店員（このうち9割以上が百貨店で勤務）の約7割が勤続年数3年以下であると指摘している。また、「婦人労働が機械的労作に従事」しており、三越では女店員のうち「仕入部に従事する者は殆ど無く、販売部に於ても商品知識を多分に要する家具、貴金属、美術品売場に少く、機械的労作にて事足るマーケットに多い」と指摘している。これらのことから、女性従業員が量的には人的資源を補完したものの、質的には補完できなかったと思われる。
- 30) 拙稿（2019）、pp.89-90。
- 31) 鈴木編（1998）、p.20。
- 32) 例えば、岡田（1991：111）では、「有力百貨店との取引が勲章の意味合いをもち、急速に成長していった問屋も多かった。このため、百貨店の「殿様商売」は続いた」と説明している。
- 33) 口座制とは、百貨店が納入業者を管理する手法であり、仕入・返品等に関する百貨店・納入業者間の金銭の授受は全て口座により管理される。百貨店は、納入業者との口座を開設する際に、納入業者の経営状態など信用力の厳格な基準を設けており、口座を取得できない納入業者との取引は基本的に行わない。口座制採用の百貨店側のメリットとして、継続的取引による取引の安全性の確保、取引先探索コストの削減および信用の置ける商品の安定供給、納入業者による安定的なサービス享受、取引に付随する事務費用削減が挙げられる。
- 34) 岡田（1991）、p.111。また、東京商工会議所（1956：140）では、納入業者にとって百貨店取引の魅力は利益面ではなく、「自店の信用を高めるだけ」であると指摘している。これらの指摘から、百貨店との取引量の多さという直接的なメリットではなく、のれんの利用等、間接的なメリットを重視する納入業者もいたことが分かる。
- 35) そしてこの状況が、百貨店による納入業者に対する優越的地位の濫用につながる場合もあり、1954年に制定された独占禁止法上の百貨店特殊指定で規制されることになる買取仕入における返品が戦中期には既に行われるようになっていた。詳細は拙稿（2019）を参照。
- 36) 戦前期から戦後復興期にかけて、納入業者が百貨店に納入する商品ではブランド等が確立されていないものも多く、百貨店ののれんを利用するため、例えば衣料品や雑貨、家庭用品などでは百貨店のブランドを付して販売される商品が多かった。
- 37) 松田・坂倉（1960）、p.80。
- 38) 佐藤・高丘（1970）、p.86。
- 39) 勤工場の経営上の特徴は、鈴木（2001：140-156）を参照。
- 40) 社会調査協会（1931）、p.21。
- 41) 石井（2012）、p.41。
- 42) 平井（1938：241-242）では「賃貸」売場としてケース貸を分析しており、戦後復興期の清水・土屋編（1951：577-592）では、同様に「賃貸売場」との表現を使用して委託型出店契約を分析している。

- 43) 大丸呉服店(制作年不明)『諸伝票の運用と心得』。大丸が商号を「株式会社大丸呉服店」から「株式会社大丸」に改めたのが1928年であり、これ以前に制作された資料と思われる。
- 44) 戦前期から、買取仕入における卸売業者による百貨店への従業員派遣は、繁忙期の品出し、販売等の業務補助のため行われるようになっており、委託仕入でも同様に卸売業者が業務補助のために従業員を派遣し、これが定着していったとも考えられる。
- 45) 社史編集委員会編(1969), pp.225-226。
- 46) 宮野(2002), p.77。なお、花月楼は当時新橋に所在した有名料亭である。
- 47) 筆者の実務上の経験から、近年の百貨店においても商品の値下販売を行う際の原資を百貨店・納入業者双方が負担する方法として当該仕入形態が利用されている。
- 48) 法的には委託(委任)と請負とは明確に区別されるべきものであるが、実務上は混用されている場合が多く、当時の文献でも販売業務委託のことを売場の「請負」と表現している場合が散見される。
- 49) 委託型出店契約と賃貸借との相違点は拙稿(2020:11-17)を参照。
- 50) 社会調査協会(1931), p.21。
- 51) 商店界編集部(1934), p.130。
- 52) 柳川(1949), p.6。
- 53) 古山(1954), p.37。
- 54) 秋山(1933), p.10。
- 55) そごう社長弘報室編(1969), pp.241-242。
- 56) 小松編(1938), pp.66-72。
- 57) 一例をあげると、顧客に対し〇〇百貨店印刷部・書籍部・食肉売場など表示される。
- 58) 平井(1938), p.241。
- 59) 平井(1938), pp.241-242。
- 60) そごう社長弘報室編(1969), pp.242-243。
- 61) 『読売新聞』1936年5月3日号朝刊4面。
- 62) 近藤(2006:59) および松坂屋、「松坂屋史料室(松坂屋ヒストリア小話)その四 デパ地下グルメの発祥は松坂屋!?!」(松坂屋名古屋店SHOP BLOG), <https://shopblog.dmdepart.jp/nagoya/detail/?cd=038757&scd=002618>(2021年6月7日閲覧)。なお、コロバンによる「東西名物街」への出店は、同社ホームページによると1937年3月である。詳細はコロバン、「コロバンの歴史」, <https://www.colombin.co.jp/corporate/history1.php>(2021年5月18日閲覧)を参照。
- 63) 『読売新聞』1936年11月1日朝刊11面。
- 64) 秋山(1933), p.10。
- 65) 例えば、公正取引委員会が独占禁止法上の優越的地位の濫用における返品規制の考え方を示した「不当な返品に関する独占禁止法の考え方」(昭和62年4月21日)では、返品の慣行が新規商品の参入を促進する効果を有すると指摘している(はじめに[-])。これは小売業者が返品により売れ残りリスクをおそれず新規商品を仕入れるようになるためである。
- 66) 平井(1938), pp.240-241。
- 67) 秋山(1933), p.10。
- 68) 平井(1938), p.240。
- 69) 同時期に、百貨店との取引により納入業者が金融的な効果を得るために、百貨店・納入業者間の取引で返品が拡大することになった。詳細は拙稿(2019)を参照。
- 70) 商店界編集部(1934), p.131。
- 71) 柳川(1949), p.7。
- 72) 柳川(1949), p.7。
- 73) 売上仕入契約の下での百貨店の納入業者に対する優位性の状況は、拙稿(2012:32)を参照。
- 74) 百貨店が片務的に納入業者の営業を統制する傾向は現在においても見られるが、長期間の取引関係が構築される場合には、詳細な規定を有する契約書が作成されることも多くなっている。現在の売上仕入契約書の規定内容は、拙稿(2012)を参照。
- 75) 商店界編集部(1934), pp.130-131。なお、同文献では委託型出店契約を「賃貸売場」と称しており、かつ、アメリカの leased department の事例を紹介している。

- 76) 例えば、加藤（2016：181-182）によると、1934年当時の藤崎は、三越の仙台進出に対抗するため百貨店化を進めており、食堂、金物、履物等を委託型出店契約で導入している。また、拙稿（2019：91）では、戦前期の返品問題が老舗の大手百貨店より経営内容の劣る百貨店で顕在化していたことを指摘しており、返品が行なわれた理由が百貨店の経営資源不足の補完であったことを考えると、委託型出店契約による納入業者の出店が大手の老舗百貨店だけでなく経営資源が不足しやすい中規模の百貨店でも行われていたと思われる。
- 77) 秋山（1933）、p.12。

参考文献

- Berman, Barry et al. (2018), *Retail management: A strategic approach*, 13th ed., Pearson.
- McMichael, Stanley L. (1974), *Leases; Percentage, short and long term*, Printice-Hall, Inc.
- Whitman, Dale A. et al. (2019), *Law of property*, 4th ed., West Academic Press.
- Worthington, Steve (1988), Consessionaires - A strategic option for retailers, *European Journal of Marketing*, vol.22 Iss3.
- 秋山正明（1933）「実演販売（売上仕入）に就て」、『立教大学経済学会報』第2巻第4号，pp.10-12。
- 石井明（2012）「パーセンテージ・リースをめぐる会計問題」、『上武大学ビジネス情報学部紀要』第11巻第1号，pp.31-52。
- 江尻弘（2003）『百貨店返品制の研究』中央経済社。
- 岡田康司（1991）『百貨店業界 第6版』教育社。
- 岡部孝好（2000）「消化仕入れの取引デザイン」、『会計』第158巻第4号，pp.1-16。
- 加藤論（2016）「戦前東北の百貨店形式—藤崎を事例に一」，荒武賢一郎編『東北から見える近世・近現代—さまざまな視点から豊かな歴史像へ—』岩田書院，pp.147-187。
- 木下明浩（2011）『アパレル産業のマーケティング史—ブランド構築と小売機能の包摂—』同文館出版。
- 小松徹三編（1938）『京浜デパート大観』百貨店日日新聞社。
- 近藤智子（2006）「百貨店をめぐる「食」の変容」—昭和戦前期を中心に—，『生活学論叢』第11号，pp.54-61。
- 佐藤肇・高丘季昭（1970）『現代の百貨店（日経文庫142）』日本経済新聞社。
- 社会調査協会（1931）『現代職業総覧 商業篇Ⅱ』春秋社。
- 社史編集委員会編『松屋百年史』松屋。
- 商店界編集部（1934）「馬鹿に出来ぬ百貨店の副業 賃貸売場の成績と内容—益々増加の傾向を示している—」，『商店界』第14巻第4号，pp.130-131。
- 白木屋（1957）『白木屋三百年史』白木屋。
- 鈴木英雄（2001）『勸工場の研究』創英社。
- 鈴木安昭編（1998）『百貨店のあゆみ』日本百貨店協会。
- 拙稿（2011）「大丸松坂屋百貨店：店舗運営改革」，矢作敏行編『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社，pp.285-319。
- 拙稿（2012）「大規模小売業者・納入業者間の売上仕入契約—百貨店の事例を素材として」，現代企業法研究会編『企業間提携契約の理論と実務』判例タイムズ社，pp.17-49。
- 拙稿（2019）「戦前期の百貨店における返品制の実態分析」，『専修経営学論集』第107号，pp.81-102。
- 拙稿（2020）「百貨店における委託型出店契約の類型と特徴」，『流通研究（愛知学院大学流通科学研究所報）』第26号，pp.1-19。
- そごう社長室弘報室編（1969）『そごう社史』そごう。
- 東京商工会議所（1956）『主要商品流通の機構と配給費用』東京商工会議所。
- 中川善之助・松島泰（1967）『現代実務法律講座 改正借地・借家法』青林書院新社。
- 百貨店事業研究会（1935）『百貨店の実相』東洋経済新報社。
- 平井泰太郎（1938）「近代都市に於ける小賣配給市場としての百貨店形態」，内池博士記念論文集刊行会『内池廉吉博士還暦祝賀記念商學論集』同文館，pp.217-255。
- 古山宏（1954）『法曹実務シリーズⅡ 判例借地借家法』判例タイムズ社。

松田慎三（1939）『新訂デパートメントストア』日本評論社。

松田慎三・坂倉芳明（1960）『百貨店（＜日本の産業＞シリーズ7）』有斐閣。

宮野力哉（2002）『絵とき百貨店「文化誌」』日本経済新聞社。

柳川眞佐夫（1949）「戦後の借家問題と法解釈（一）」、『法律時報』第240号，pp.3-10。