



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三井越後屋の開業

1

三井八郎兵衛高利が、念願の呉服店を開業したのは延宝元年（1673）である。これは、同時に三井財閥の起点の成立を意味する。

この年、高利は52才。この年令に達するまで、彼は、呉服店開業の夢を抑制して、飛躍の時機を待っていたのである。高利の開業は、息子たちの協力によって行われた。江戸本町一丁目の呉服店と京都の仕入店は長男高平（21才）が準備し、高平の名義をとって越後屋八郎右衛門店ののれんを掲げた。京仕入店は高平が、江戸本町は次男高富がそれぞれ主管し、高利は伊勢松坂にいて両店を統轄するという組織体制が布かれた。

延宝元年といえば、消費都市江戸の繁栄いちじるしく、ショッピング・センターである本町には数十軒の呉服店が軒を競った。このような状況に、高利父子は、問口九尺の借店と十人以下の使用人という規模でおくれて参入したわけである。売る品物も僅かだし、固定の顧客もない。このような高利父子の越後屋呉服店が、後発の不利を打開しつつ、既成呉服店との競争に優位を獲得、本町に店舗をふやし（二丁目店）、京都の仕入店も移転・拡大するなど成長を遂げることができたのはなぜだろうか？

何しろ、高利父子の越後屋の繁栄ぶりは、本町の既成呉服店仲間の嫉妬と反感を招き、取引拒否・営業妨害・使用人の引抜き・脅迫等の下劣な手段で痛めつけられたほどである。ついに、高利の越後屋は、天和3年（1683）、その前年に本町一丁目店、二丁目店が類焼したのを機に、駿河町（現在の三越本店所在地）に移転して難を逃がれようとするが、それでも妨害は止まなかった。結局、貞享4年（1687）に幕府御納戸御用達を命じられるまで、妨害、いやがらせは続いた。高利父子は、御用達商売のむずかしさ（役人との交渉、支払いの遅れ、利益の低さ）を考えて、御用達拜命をちゅうちょした。にもかかわらず、これを引受けたのは、御用達としての威信を獲得することで、呉服店仲間の妨害から逃がれたかったのであろう。それほど、仲間の妨害はひどいものだったし、逆に、それほど、高利父子の越後屋の成長ぶりは異例であった。

先程の問題に戻ろう。なぜ、後発の高利父子の越後屋が急成長を遂げ得たか？

第一は、高利父子の採用した新商法であった。まことに、いつの時代でも、競争に勝って、マーケット・シェアを伸ばす最高の手段はイノベーションである。多くの人は、高利父子のイ

ノベーションの例として、彼等が「現金定価販売」を初めて（日本でも、世界でも）実行したことを挙げる。しかし、これはいささか違う。

寛文、延宝時代の呉服商売の大部分は見世物商（得意先で注文を聞いて後で品物を持参するか屋敷売（品物を得意先に持参して売る）で、値決めは得意先と呉服店手代の相対でなされ、決済は6・12月の年二度の節季払か、年一度の極月払であった。人件費、資金の固定、消費者サービスの悪さ（相場についての情報は手代が握っているの、売り値は高くなる傾向）等の問題が多かった。これを店前売（たなさきうり）と不特定多数（いわゆるフリ）の客に対する現金定価販売に切り替えたことは、まことにみごとな呉服商売のイノベーションであった。しかし、この店頭現金定価販売を初めて試みたのは、同じ伊勢商人で高利の親類（叔母の嫁ぎ先）に当たる伊豆蔵（いづくら）であった。ただ、高利が非常に早い時期に伊豆蔵の新商法にフォローしたことは間違いない。

史料に残る高利父子独自の商法は、一つは卸小売兼業（諸国商人売——薄利だが、取引量が多くなる）であり、もう一つは切売であった。この切売は、消費者の人気を博したが、切売は大道商人のすることで、呉服店は反物（一反以上の巻いた布地）しか扱わないという慣習になじんだ古い商人たちの思いもつかなかったことで、高利父子が営業妨害を受ける一因となった。

しかし、新商法であれ、他人の新商法に対する早期のフォローであれ、呉服商売に対する豊かな経験なしには成り立つものでない。

高利父子は、それをどこで得たか？

第二に、高利が、江戸、京都の息子の店に対し、松坂から資金を供給し続けたことである。高利は、その資金をどこで得たか？

第三に、高利が、これまた松坂から、自ら作成した式目（営業規則）を息子の店に送って、実行させたことである。延宝元年の8月に始まり、毎年のように式目の追加が行われた。たとえば、最初の式目には、手代に対する褒賞制、無断掛売の禁止（相談の上で手代一同納得する時はよい）、屋敷掛売の禁止、手代同士の喧嘩の禁止（喧嘩好きの者は早くひまを出せ）、手代の所持金はすべて店で預り、利子をつける、手代のほまち商い（個人の見込商売）の禁止、借金の禁止、手代による月3回のミーティング（夜に商売のことを話し合う）等が盛り込まれている。これらの呉服店使用人の人事管理の必要・そのための手段を高利はどこで学んだか？

ここで、三井八郎兵衛高利の身の上話に移らなければならない。

高利は、元和8年（1622）に伊勢松坂に生まれた。父高俊は六角佐々木氏の武将の家の出身という説がある。母は殊法（仏名、本名は不明）、実家は伊勢の豪商永井家で、その関係からかすこぶる商才があった。高俊夫妻が松坂で営んだ質屋、酒味噌商は、商いにうとく、遊芸好きの高俊でなく、殊法が切り回していたといわれる。

夫妻の間には男子4人、女子4人があり、高利は末子であった。男子はすべて関東の商家に奉公に出すか養子に遣わし、女子はすべて伊勢の豪商に嫁がせた。このへんは江戸に開けつつある壮大なビジネス・チャンスをとらえた殊法の構想によるものではなかったろうか。

長男俊次（としつぐ）は、江戸で奉公し、商売を見習った後、父母の出資を得てのことであろう、本町四丁目に小間物店を開き、のち呉服を取扱った。次男は桐生の呉服商桜井家に養子に入った。三男重俊は、江戸に出て、兄の店を手伝った。この重俊は大変な商才の持主で、兄が京都に上って仕入店を開いた後、一手に江戸の呉服店を引受け、大いに繁昌させ、本町一丁目、二丁目にも店を増設させた。

俊次の店が越後屋を名乗り、釘抜紋ののれんを掲げたのは、このころであろう。また、同じころ、正確に言うと、寛永12年（1635）、高利は母の指示で江戸に下だり、釘抜の越後屋呉服店に奉公した。兄重俊の指導を受け、スキルを磨いた。

高利が江戸に下だったのは14才の時、2年前に父が死んでいる。未亡人の身として、殊法は末子の高利を手元に置いてもよさそうなものであるが、殊法は高利が商人として大成することの方を重視したのであろう。

高利が江戸に下だって4年目、重俊は長兄俊次の命令で母の扶養に当たるべく松坂に帰った。その後の釘抜越後屋の江戸の呉服商売のすべては高利が責任を負わされるが、高利はその大任を十二分に果たした。それだけではなく、高利は、江戸で働いていた14年のうちに、松坂を立つ時に母に与えられた松坂木綿（10両分）と店の分配金を資本に自前の商売（不動産が主だったようである）を行い、約2200両（現金、不動産合わせ）の個人資産を蓄積した。

俊次が、母への孝養を理由に重俊を松坂に帰国させたのは、重俊の器量をねたんだからだという説がある。重俊ほどの商才なく、かつ遊び人の俊次にとって、弟の名声上がることはただならぬ脅威であったということであろう。これは、あながち勝手な臆測ではない。高利20才の年に、松坂にいた重俊が死ぬと、俊次は、母の扶養者がいなくなったことを理由に、高利に松坂帰国と松坂永住を命令している。

高利は、江戸で蓄えた資金による独立＝呉服店開業を志していたのだが、雄図空しく兄の命令で松坂に帰らなければならなくなった。しかし、高利は雄図をあきらめたわけではない。松坂に雌伏して次の飛躍の時機を待つ。この雌伏の期間は実に24年である。高利という人の非凡なところである。

高利は、松坂において、次の飛躍に備えるために何をしたか？ ヒトとカネという経営資源を準備したのである。

①帰国後、ただちに松坂出の江戸商人中川浄安家の娘かねと結婚、彼女との間に実に男子10人、女子5人の子宝をもうける。他に男の庶子1人がいた。高利は、この男の子たちを、自分と同じように江戸に下だらせ、釘抜越後屋の呉服店に奉公させたのである。その他、人物を見込んだ使用人を同じように釘抜越後屋に奉公させた。こうして将来の人材を育て上げたのである。

②一方、母の店の手伝いとは別に、江戸での蓄えを資本に独立の事業を開始した。事業の内容は、金融業と商業であった。金融業は大名、武家、農村に対する米担保の貸付が主で、商業もこれとの関係の米商であった。この他、不動産（江戸に所有）からの家賃、地代収入も少なくなかった。

寛文12年（1672）、高利51才、松坂に帰って23年目の年、すでに19才に成長していた長男高平が帰国して、呉服店開業を父に説得した。高利も決意を固めたが、弟が釘抜越後屋のライバルとして開業することに対しては兄が猛反対し、その意を汲んだ母も許可せず、高利の希望は消えた。ところが、翌年、延宝元年7月、兄俊次が死に、ここで母も高利の切なる願いを許容するにいたったのである。

ちなみに、兄俊次の釘抜越後屋は、重俊・高利が去ってからの人材の不足と主人の遊興好き（ギャンブルにも力を入れて、侠客筋との交際があったといわれる）がたたって、俊次存命中から経営は衰退し始めていた。俊次死後も不振続きで、ついに寛政年間（18世紀末）、倒産してしまった。高利父子の越後屋は、当初は釘抜紋ののれんを用いていたが、独立8年目で丸井筒三の字に紋所を改めた。

最後に、いくつかの補足的記述を行って、参考に供したい。

（一）両替商の開業

前述した天和3年（1683）の呉服店の駿河町移転と同時に、駿河町の新しい呉服店の西側に両替店を開業した。すでに上方からの呉服仕入のための為替送金手数料が莫大な額に達したので、自営に切りかえていたが、さらにそれをビジネスとして兼営することにし両替商に拡大したものである。両替商とは、本来の両替業務に合わせて、為替、貸付、預金等の業務を営む一種の「銀行」と考えておいてほしい。

ところが、元禄4年（1691）、高利70才の年、三井両替店は、幕府から「大坂御金蔵銀御為替御用」を仰せつけられた。これは、幕府が大坂で年貢米を売却して得た財政資金を、危険でコストのかかる現金輸送でなく、為替手形を利用して江戸城まで送金する御用であった。全部で12の両替店がこの御用をつとめ、うち三井家は、江戸両替店と前述した御納戸御用所の2店がこれを担当した。

この御為替御用は、手数料を受け取らない代わりに、大坂で現金を受け取ってから江戸で上納するまで、当初60日、だんだん延期されて最終的には150日の余裕を与えられた。

担保差出が条件づけられるが、利子なしの預金と同じで、これを運用することによって莫大な収益を獲得することができた。まさに、幕府相手の為替御用によって三井の両替店は飛躍のチャンスをつかんだといえる。幕末期には、両替店が呉服店を抑えて、三井家事業の主たる収益源となっていく。

（二）高利の「宗寿遺書」

高利は、元禄7年（1694）、73才で死去した。この段階で、高利父子の三井家は、江戸、京都、大坂の三都に呉服店、両替店のそれぞれを営業する大商人となっていた。他に、江戸では呉服店の他に綿店を、京都では二軒の呉服店を、さらに松坂店、御用所を経営していた。一族の資産も莫大なものであった。息子たちがすでに所有していた分を除いて、動産不動産合わせて金8万両と推定される。

高利の関心は、この巨大な事業と資産をいかに減耗させずに、末長く子孫に伝えるかにかかっていた。死を前にした高利は、長男から四男までの4人の息子と協議し、江戸時代の他の商家にも類例のない破天荒な家産管理方式を制定した。これが「宗寿遺書」で、その後実施形態は始終変化するけれども、その基本原理は、少くとも昭和20年の財閥解体まで生き続けたのである。

なお、有名なのは「宗寿遺書」よりも「宗竺（そうちく）遺書」である。よく誤解されるが、宗竺は高利でなく、彼の長男高平の法名である。高平が、高利死後の諸改革の成果をも取り入れて制定した家法が「宗竺遺書」である。もちろん、その根本的発想は「宗寿遺書」と共通している。

「宗寿遺書」の基本原理は、一言でいうなら、「一家一本身一致」（身上しんしょうとは財産のこと）である。家産、家業の子孫たちによる共同所有、共同管理である。共同所有・共同管理と口で言うのはやさしい。しかし、子孫の家がふえていく、子孫の間が疎遠になっていく（各家の主人が兄弟からいとこへ、ふたいとこへ……），子孫の間の意思対立が生じる、これらの課題を事前にかたづけしておく必要があった。

「宗寿遺書」は（そして「宗竺遺書」もまた）、次のような解決策を講じた。

同族団の数の限定と収益配分（財産は配分しない）の比率の固定である。家の中の紛争・競争をできる限り回避させるために、家産、家業の所有管理に当たる家の数を限定し、配分比率を最初から固定してしまおうというものであった。

同族団の数の限定とは、高利の子孫の家の次男以下の男子は、長男が後を継ぐ限り、同族の一員となれないことを意味する。一族内外に養子に行くチャンスのない者は、各家の賄料（収益配分額）の範囲内で「分家」するが、三井の姓を名乗ることはできず、多くは三井の各店の使用人になった。彼らのことを別家と称した。こういう冷酷な取扱、後で見るような収益配分比率のひどい格差など、とうてい近代人の感覚とは程遠いものがある。しかし、家産家業の安全相続という観点から見る限り、まことに賢明なしくみであった。高利が人生の最後に発揮した知恵の所産であった。

同族団の数は、「宗寿遺書」で9。のち、さまざまに変化するが、最高11を越えることはなかった。三井十一家がこれである。

また、高利の死後、同族の合議機関として「大元方」が設立される（宝永5 = 1708）が、記述を省略する。

表1 収益配分比率とその変化

	「宗寿遺書」	「宗竺遺書」	三代高房の代
長男高平（総領家、北家）	29	62	62
次男高富（伊皿子家）	13	30	30
三男高治（新町家）	9	27	27
四男高伴（室町家）	7.5	25	25
六男高好（小石川家）	4.5	22.5	22.5
九男高久（南家）	1.5	22.5	22.5
以上本家			
五男石井安長（他家に養子） （七男、八男早世）	1.5	×	
十男高春 （庶子は次男高富の養子）	1.2	（小石川家に合家）	
高利長女みねの夫・養子孝賢	2.0	8	8
高利五男長女の夫・養子高古	0.8	6	6
高平三女の夫・養子孝俊		7	7
高房長女の夫・養子政俊			3
高房三男高陳			2.5
以上連家			
高利未亡人	30		
余慶（族産）		10	4.5
合計	100	220	220

㊦呉服店の衰退から三越へ

表2に見るように、三井家の呉服店の経営は、江戸中期から悪化し、両替店との比較において幕末には極端な不振におちいる。

明治維新後も、この状態は続いた。三井家に銀行を設立させ、それを中央銀行にしようと画策していた大蔵大輔（次官）井上馨は、呉服店の不振・経営危機は三井家の中央銀行設立に支障となると判断し、明治4年（1871）、5年の2度にわたり、呉服店の廃業を内命した——結局、井上の三井家中央銀行プランは実現しない。

三井家同族も呉服店の不振に苦しんでいたが、何しろ先祖伝来の事業であるから手放したくない、しかし、銀行設立の必要と井上の要請を目前にしては、経営を継続することはできない。それで、三井一族と番頭たちは、次のようなトリッキイな手段で呉服店を分離した。

同族の一員（伊皿子家の次男則兵衛、当時2才）と2人の番頭に三越という姓の別家を3軒

表2 呉服店と両替店の収益比較

	呉服店	両替店
寛政9-11 (1797-99)	3602 貫 (77%)	1091 貫 (23%)
文化6-8 (1809-11)	3098 (68%)	1466 (32%)
文政10-12 (1827-29)	2882 (65%)	1617 (35%)
天保7-9 (1836-38)	2311 (50.5%)	2267 (49.5%)
10-12 (1839-41)	2294 (41%)	3361 (59%)
嘉永4-6 (1851-53)	956 (25%)	2943 (75%)
元治元-慶応2 (1864-66)	761 (17%)	3734 (83%)

※ 3年ごとに実施する総決算時の収益＝延銀を比較したもの。

※※ 呉服店、両替店とも三都の全店を含む。呉服店には綿店も含まれる。

起こさせ、この三つの三越家が呉服店を三井一族から譲り受けて経営する。三井一族（大元方）は三越家の呉服店を監督するが、損失に対しては責任を負わない、というものである。一族の一人が語った「表は離れ、内輪は離れず」の言葉通りであった。

その後、三越家も、その主人たちもいろいろと変転するが、結局、三越則兵衛が三越得右衛門と改称、明治26年（1893）、連家に取り立てられ、三井得右衛門となった。つまり、三越呉服店は三井家の直営事業に戻り、合名会社三井呉服店に改組改称される。

ところが、三井呉服店の経営はその後不振で、全体に赤字基調であった。収益を出しても年間10万円を越えたことがなく、同じ直系会社の銀行、物産、鉱山が年間100万円以上の利益を収め続けているのとは対照的であった。

結局、明治37年（1904）12月、資本金50万円の株式会社三越呉服店として分離独立した。大株主には呉服店支配人日比翁助（三井銀行出身）以下の呉服店役員が名を連らねるが、三井一族の名義株であったと思われる。

三越呉服店は、分離独立と同時に、上記の日比翁助の方針でデパートメント・ストア方式に切りかえ、三井銀行の積極的融資にも助けられて、急成長する。日本の百貨店業の開拓者となった。

昭和3年（1928）、株式会社三越と改称した。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.