



## 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。

10

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。

15

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？

20

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らなかった。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。

25

30

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