

## 現金掛け値なし，店前売りをはじめた 三井高利の事績を訪ねて

取材先：羽佐田 直道氏（愛知県東海市）

すべての商品に値札がついていて、それを店頭でお客様に確認してもらい、現金と交換で販売する。現代では当たり前のそんな売り方を最初にはじめたのが、三井越後屋の創業者、三井高利（1622元和8年～1694元禄7年）である。高利についての資料はあまり多くないのだが、愛知県東海市の羽佐田直道氏は自身の想像を交えて『小説・三井高利』（アニモ出版、2011）を著している。ビジネス書の編集出版に携わった若い頃、多くの有名企業経営者をインタビューした経験があり、その中の1人で、庶民の味方として安売り商法を展開したダイエーの創業者、中内功氏と重ね合わせながら、三井高利のイメージを膨らませたという。東海市の喫茶店で羽佐田氏にお目にかかり、高利の事績を解説してもらった。

### ■三井家のルーツ

三井家はもともと近江の佐々木六角氏に仕える武士の家系で、高利の祖父、高安は「越後守」を名乗っていた。高安の子、高俊の代に武士の身分を捨て、伊勢松阪で酒と味噌を商い、後に質屋も営んだが、この



羽佐田直道氏とその著書『小説・三井高利』

とき高安の「越後守」に因んで屋号を「越後屋」と名付けたという。高俊自身はこの「越後屋」の経営にあまり熱心ではなく、実質的に経営を担っていたのは、松阪の豪商の娘で、高俊の妻となった殊法のほうだった。「殊法」は法名で実名は伝わっておらず、『小説・三井高利』では「たま」と呼んでいるが、ここではそのまま「殊法」と記す。三井高利は1622（元和8）年、その高俊と殊法の四男として生まれた。

### ■江戸店での修行

1627（寛永4）年、殊法は長男・俊次のために、越後屋江戸店として、江戸本町四

丁目に小間物屋兼呉服屋を出店。以来、俊次がこの店を守っていた。1635（寛永12）年、14歳になった高利は、そこで商いを学ぶために江戸に下った。番頭の五郎八と従兄の鈴木仁三郎が同行し、高利は母、殊法から託された10両分の松阪木綿を馬の背に乗せ、江戸までの道中、それを売りながら旅をしたといわれる。

どんな商品も遠くまで運んで売れば価値が高まること、商品を売るということは買う人にその商品の良さを認めさせる工夫が必要であること、人とのつながりは商人の財産であること…など、五郎八から教わりながら行く旅だったと『小説・三井高利』は記している。

越後屋江戸店に着くと長兄、俊次とともに3番目の兄、<sup>しげとし</sup>重俊が迎えてくれた。重俊も俊次の下で働いていて、俊次は京都の仕入店にいたことが多かったため、江戸店の実質的な責任者は重俊が務めていた。高利は手代見習いとして重俊の下で働き、商いの手法や心構えなど、多くを学んだといわれる。

4年が過ぎ、母、殊法が体調を崩したという便りが届いて、重俊は母の看病のために松阪に帰ることとなり、重俊の後を引き継いで、高利が江戸店の実質的な責任者となった。

呉服は、大名・旗本を相手とする商いだったが、盆暮れの支払いを渋る客が少なくなかった。そこで高利は、相手の支払い能

力を考えながら売るものを選んだり、支払い月の1ヵ月前から請求額を予告するなど、代金回収を確実にする方法を工夫した。また、地方回りの行商人に委託して小間物や呉服を地方で販売するなど、目覚ましい商才を発揮し、その後10年近くの間、店は大きく発展した。しかし、1649（慶安2）年、重俊が松阪で早世すると、俊次は高利に、帰郷して老母、殊法の面倒をみるようにと命じた。俊次が高利の商才を恐れたためといわれる。

## ■松阪時代

順風満帆だった江戸店での仕事から突然に引き離された高利は無念だったに違いない。しかし、気を取り直して、松阪で殊法が経営していた質屋の事業を引き継ぎ、金融業として発展させた。

主な融資先は郷村の農民たちである。金融業というのはただ金を貸して利息を取るだけではない。殊法がそうしていたのと同じように、常に貸付先の事業運営状況を正確に把握することが必要だった。回収に不安を覚えるような事態があれば、必要に応じて追加融資したり、秋祭りや正月の祝いの出費を抑えるよう求めたり、冬もの野菜を栽培させて、それを他地域で販売して現金化することを支援するなど、返済方法にきめ細かく介入し指導した。

ただ、相手が大名や武士の場合はそうはいかない。先方のお家の事情にまで立ち入



三井高利夫妻画像 (写真提供 公益財団法人三井文庫)

ることができないからである。そこで、1671(寛文11)年、紀州徳川家に2800両を用立てたときは、越後屋1店だけでなく、親類・知人にも出資者を募り、現金とともにその出資者の名簿と出資金額の一覧表を貸出先に提示した。危険の分散を図るとともに、万一返済が滞った場合はこれだけの者たちに影響が及びますということを、暗にデモンストレーションしたのである。

それでも権力者への融資は、回収できずに不良債権になってしまう危険が大きく、このため高利は後に、家憲として大名貸しを禁じている。

高利は松阪の庄屋の娘、かねと結婚し、10男5女をもうけた。息子たちは15歳になると、少年時代の高利自身と同じように、江戸の長兄・俊次の下に送り、手代見習いとして修業を積ませた。息子たちだけでなく、これと目を付けた、地元の知り合いの子供たちも江戸に送り込んだ。厳しいしつけにも音を上げず、骨身を惜しまず働いて

くれる勤勉な子供たちは、俊次にとっても好都合であったはずである。

## ■江戸出店

1674(延宝元)年、長兄、俊次がこの世を去った。それを機に、高利は母、殊法の許可を得て、江戸に自分の店を出すことを決めた。このとき高利は52歳。松阪でのし雌ふく伏の期間は25年に及び、長男・高平は21歳、次男・高富は20歳、三男・高治は16歳になっていた。この息子たちに指示して、高利は、江戸本町一丁目<sup>し</sup>に間口9尺(2.7m)の小さな店を借り受け、「三井越後屋呉服店」の看板を出した。さらに、京都に仕入れ店を設け、ここを長男・高平に管理させ、高利自身は江戸に赴くことなく、松阪にあって采配を振るった。

長兄、俊次が本町四丁目<sup>し</sup>で経営した店は、釘抜紋の暖簾を用いていたことから「釘抜越後屋」と呼ばれていた。俊次亡き後の釘抜越後屋とは良好な関係を保っていたが、高利は息子たちに、釘抜越後屋で奉公していたときに開拓した顧客を訪問することを禁じた。自分たちの商いを自分たちだけの力でスタートさせようとしたのである。

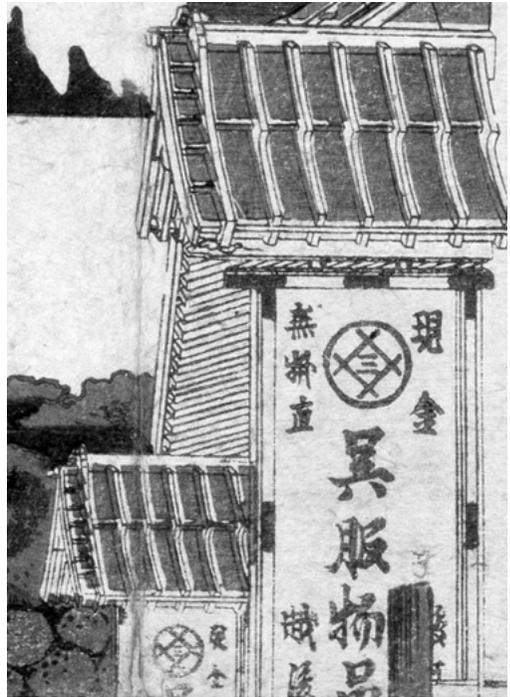
## ■店前売りと現金掛け値なし

当時の江戸は幕府の本拠地で、参勤交代によって全国から大名が集まり、その家族が移り住むようになって、人口は30万人を

超え、京都を凌ぐ大消費地になっていた。ただ、手工業は未だ京都には及ばず、そのため、商人たちは京都から江戸までさまざまな商品を運び込んで販売した。江戸本町一丁目から四丁目は、徳川家康が最初に町づくりをした地域で、現在の日本橋本町一丁目から四丁目に当たり、そこには京都・大阪の商人が数多く出店していた。釘抜越後屋もそのうちの1軒だった。

高利が新たに開いた間口9尺の小さな店が、それら大店と肩を並べるには、資金力も、知名度も、実績も差がありすぎた。既存店の一角に食い込むには、既存店がまだ手をつけていない新しい工夫が必要だった。それが「<sup>たなさき</sup>店前売り」と「現金掛け値なし」だった。

京都産の呉服は、当時の富裕層が競い合って求めた人気の品だった。商人たちは、気に入ってもらえそうな品物を大名や旗本の屋敷に持参して訪問販売した。反物を広げ、客に選んでもらいながら、その時々の駆け引きの中で値段が決まった。当時の販売方法のもうひとつの特徴は、代金の支払いが、盆と暮の2回、あるいは年末だけの1回払いで、すべて掛け売りだったことである。このため、商品を買ってもらっても代金が入るのは、半年先、1年先。さらに権力者たちは、支払期日になっても、「もう少し待ってくれ」と言うこともある。商人たちは、そうした危険まで織り込んで呉服の値段をつけたから、仕入れ値よ



現金掛け値なしの看板

(葛飾北斎・富嶽三十六景 江都駿河町三井見世略図

写真提供 公益財団法人三井文庫)

りもはるかに高いものになっていた。

高利と息子たちが打ち出した「店前売り」と「現金掛け値なし」は、訪問販売は行わず、商品を店先に並べ、そこで販売するというもので、すべての商品にあらかじめ定価を設定しておき、それを明示し、そのとおりの金額で現金と引き換えに販売する。これなら誰でも自分が持っているお金の範囲で安心して買うことができる。

さらに、従来1反単位で販売されていた反物を、お客が必要とする分だけ、切り売りに応じることにした。子供の着物なら半反で足りるし、巾着袋をつくるためならもっと小さな端切れでよい。さらに、縫子を雇い入れて仕立ても請け負い、その場で採



駿河町越後屋正月風景図  
(作者不詳／写真提供 公益財団法人三井文庫)

寸し、後日着物を縫い上げて届けるというサービスも行った。

富裕層が中心だった呉服の需要先は、こうした売り方によって、不特定多数の庶民にまで一気に広がった。どんどん売れ、数がまとまり、仕入れ値は大幅に下がった。そこでさらに値段を下げ、地方回りの行商に委託して地方での販売にも力を入れた。

後に店舗を江戸本町一丁目から駿河町に移転した時は、引き札（現在のチラシ）を印刷し、市街で配布して来店を呼びかけた。あるいは「丸に井桁三」の暖簾印（ロゴマーク）をつくり、そのマークの入った傘を貸し出したり、マークを大きく染め抜いた風呂敷の包みを奉公人に背負わせて屋敷回りをさせるなど、視覚的なイメージ戦略によっても顧客を増やし、遂には「芝居千両、魚河岸千両、越後屋千両」といわれるほどの繁盛ぶりを示した。越後屋は、芝居や魚河岸と同じように一日に千両を稼ぐというのである。1688（元禄元）年刊の『日本永代蔵』の中で、井原西鶴が高利を「大

商人の手本」と絶賛するほどだった。

## ■同業者の反発と公権力との結びつき

しかし、越後屋の評判は、既存の呉服店の大きな反発を招いた。越後屋は同業者仲間から村八分にされたほか、奉公人が脅されたり、さらには「浪人を雇って石火矢を仕掛ける」との怪文書が投げ込まれたり、果ては、近くの長屋の雪隠をつくり変えて、糞便が越後屋の店の台所に流れ込むような工作が行われる…などの妨害工作が延々と続いた。

1683（天和3）年、「お七火事」と呼ばれる大火災が日本橋本町界隈を襲った。越後屋は本町一丁目の店舗を失ったが、商品だけはなんとかみんなで持ち出すことができ、駿河町に新しい店舗を開店した。これによって同業者からの嫌がらせは、かなり遠のいた。

ぴたりと止んだのは、1687（貞享4）年、越後屋が幕府から公儀御納戸御用達を命じられてからのことである。幕臣のための呉服を幕府に納入する役目を仰せつかったもので、越後屋の面々は、この指名に尽力してくれた將軍・綱吉の側用人、牧野成貞に大きな恩義を感じた。そして、1691（元禄4）年、越後屋はさらに幕府大坂御金蔵金銀御用達を拝命する。幕府公金の為替業務を担う役目で、ある意味では大変な名誉であるといえたが、越後屋はこれによってはっきりと権力の側に立ったともいえた。そ

してこのことが、三井越後屋がその後、権力の後ろ盾を得ながら、明治以降の三井財閥へと発展していく背景となった。

## ■高利と芭蕉

高利は晩年京都に住んだ。その越後屋京都店の近くに、松尾芭蕉の門人の居宅があった。伊勢松阪出身で1622（元和8）年生まれの三井高利と、伊賀上野出身で1644（正保元）年生まれの松尾芭蕉は、同時代の人で、もしかしたら2人はどこかで顔を合わせていたかもしれない。そんな想像から『小説・三井高利』は、高利と芭蕉の出

会いの場面をつくり、芭蕉の問いかけに応じて高利が自身の生涯を語って聞かせるという構成になっている。

越後屋が幕府大坂御金蔵金銀御用達という特権的な立場を手に入れたのは、高利の意思によるものではなかった。高利はむしろ苦々しく思っていた。もっと商人全体、世の中全体に役立つような仕事をしたかったと芭蕉に言ったという。「全国を旅するあなたに、世の中に広まった私の虚像を打ち消してもらいたい…」。小説の中の高利は、そんな言葉を残して芭蕉と別れている。

\* 本稿の執筆に当たって、次の文献を参考にしました。羽佐田直道著『小説・三井高利』（アニモ出版、2011）／邦光史郎著『豪商物語』（徳間文庫、1994）／三井文庫編『史料が語る三井のあゆみ』（吉川弘文館、2015）／三井広報委員会ホームページ・三井の歴史（<https://www.mitsuipr.com/history>）

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

● 創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中