

「小説三井高利」著者：羽佐田 直道（はさだ なおみち）

【三井広報委員会の史実資料】

三井家は元々武士であったが、高利の父三井則兵衛高俊は武士を捨て町人となり、松阪で質屋や酒・味噌の商いを始めた。高俊には妻の殊法との間に4男4女があり、元和8年（1622）、8番目に生まれた末子が「三井家の家祖」となる三井高利である。父の高俊は商いに関心が薄く、家業は実質的に妻の殊法が取り仕切っていた。

伊勢の大商家の娘であった殊法は三井の商売の祖とされるほど商才に富んだ女性で、信仰心が厚く、儉約家でもあり、優れた商人・母である殊法の姿は高利にも大きな影響を与えた。（殊法という名は法名といわれており、俗名は伝わっていない。）

筆者は、公表されている資料等が少ないこともあり、敢えて伝記文学の形式をとらず、全くのフィクションとして本稿を執筆したとしている。（但し、三井の史実資料と年代・出来事等は合致している。）

【14歳で江戸店で丁稚修行】

母から、高利（14歳）の時、兄の俊次の店へ修行に行くように言われた。母は、高利に金子を与えず、馬と十両分の反物を渡し、江戸に着くまでに反物を売って路銀にするように言われた。江戸に着くまでに様々な人と出会い、商売の実践を通して貴重な体験した。反物は全て完売し、20両ほどの現銀が残った。

江戸での修業は、丁稚奉公から始まった始まった。これも母からの指示であった。

【江戸店を任される】

江戸店では、直ぐ上に兄の重利から商売の基本を教わり、長男の俊次と対立しないよう越後屋の経営改革に取り組むよう言われていた。重利が松坂に帰ったあとは、高利に引き継がれた。

まず、能力がある者を適所につけた。飯炊き男の庄兵衛を手代として経営参謀につけた。日頃の提案力が買われた。また人材育成役として後を任せた。その後、庄兵衛は支配人として活躍した。人を見る目があった。

【松坂の店へ戻されるが江戸店開業準備のため息子たちを江戸店へ修行に出す】

兄の指示により、病弱の母の面倒をみるよう言われたため高利は江戸を去り、松坂の店を任された。松坂での商売はそれなりに順調であったが、江戸での商売に未練があった。

江戸で直接商売できない高利は、江戸での商売にそなえ準備をしておくことを考えた。まず、息子たち（長男の高平、次男の高富、三男の高次）を江戸の店に修行に出した。また、松坂の手代徳助や数値分析能力がある南部利右衛門を江戸に送り、江戸進出の人材育成をスタートさせた。

【長男俊次急死と江戸店進出と改革】

そんなとき、兄の俊次が急死した。高利は、江戸進出を決意した。体制は京の仕入店に長男の高平、江戸の販売店は次男の高富に任せることとした。

井原西鶴の「日本永代蔵」で越後屋の成功要因が詳しく書かれている。「現銀売り、掛け値なし、一人一商品の専門職の育成（分業システム）、急ぎの羽織などその場で仕立て渡し（イジ-オーダー）、反物の切売り」などの商法を伝えている。当時、画期的な商法であった。

【駿河町に新店舗開店と公儀御用達】

天明2年のお七火事で全焼した日本橋本町から、以前から確保していた駿河町に店を移し、本格的に改革を実行した。日本で初めてのチラシ配布による口伝えから、店はごった返すまでに繁盛した。

そして、高利が嫌っていた公儀御用達に推挙され断り切れず、これを受けることとなった。これを機会に、同業者からのいやがらせはピタッと止まった。公儀御用達の威光は、相当大きいものであった。

【越後屋は高利の手綱から離れ猛烈な勢いで走り出す】

越後屋の規模拡大に伴い、両替商を営むのは自然の流れであった。当初の目的は、上方と江戸の間の資金流動を為替を使うシステムを導入する必要から、自前でその業務を営むものであった。業務の体制構築後は、自然に関連する預り金や貸付金銀銭の交換業務に拡大し、本格的な両替商となり、本両替仲間への加入さらに幕府大坂御金蔵金銀御用達を拝命することとなった。これが三井銀行の元である。

利益追求に走ることに高利は我慢ならなかったが、隠居の身では口出しすることができず、これ以降越後屋は猛烈な勢いで走り出すのである。

【三井高利（三井家の家祖）語録】

『①商売は見切り時が大切であることを心に留め置き、②名将の下に弱卒なし、賢者能者を登用するに意を用いよ。下に不平怨嗟の声なからしむる様注意すべし ③勤めを苦勞と心得ては、おびただしき間違えに候 ④同族の子供は、一定の年齢に達するまで奉公人と同様に扱い、番頭・手代の下で働かせよ。決して主人のような待遇をしてはならない、⑤単木は折れやすく、林木は折れ難い。汝ら相協力して家運の強固を図れ ⑥同族は、決して相争う事勿れ』これら語録は、加筆修正され三井家に伝わったのである。

筆者は、晩年の三井高利に関して、自分の手から離れ走り出す越後屋への思いについて「掌中の珠のように大事に育てた子供が、成人して親の手から離れていくように、一定の段階に達した企業は、創業者のものではなくなってしまいます。これら創業者は、おそらく誰もが「コントロールできなくなったのは、自分の責任だ」と思っていることでしょう。高利の商売には、常に大衆を意識し、道徳的な観念が商売に反映されていた。

筆者は、そんな創業者の生き方から何かを学ぶべきではないかと投げかけている。