

江戸楽

e d o - g a k u

江戸を知れば、
東京は
もっと楽しい

三井広報委員会 創立50周年記念

生誕400年

三井高利が
伝えるもの

目次

◆ はじめに

史料が語る三井高利

◆ 第1章 三井高利の生涯

高利が半生を過ごした松坂
商いを楽しみに——。駆け抜けた生涯
高利が遺した言葉たち

◆ 第2章 高利以降の三井家

子孫へ受け継がれた教え
三井家が育んだ芸術文化
時代の変革期を乗り越えて

◆ 三井広報委員会 創立 50 年

人を讃え、人を潤し、人の力に。

三井広報委員会は 2022年、50周年を迎えました

三井広報委員会は、三井グループ各社がまとめ、
様々な文化活動および広報活動を通じて、
国際交流や地域社会の活性化に貢献するとともに、
社会の繁栄と福祉に寄与することを目指しています。

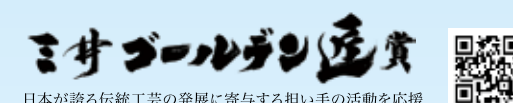
主 な 事 業



プロ野球セ・パ両リーグの「守備のベストナイン」を表彰



三井ゴールデングラブ賞受賞歴を持つ講師陣による
「指導者」のための野球教室



日本が誇る伝統工芸の発展に寄与する担い手の活動を応援

—— 第4回 受賞者 ——



鳥城紬保存会
鳥城紬／岡山県
代表 須本 雅子氏
※団体として受賞



佐々木 正博氏
漆芸／香川県



株式会社 松崎人形
江戸木目込人形／
東京都
代表 松崎 光正氏
※団体として受賞



松山 好成氏
伊賀くみひも／三重県



宮本 雅夫氏
九谷焼／石川県



三井広報委員会

<https://www.mitsuipr.com/>



三井広報委員会 創立 50 周年記念

生誕 400 年

三井高利が 伝えるもの

参考文献：三井文庫編『資料が語る三井のあゆみ 越後屋から三井財閥一』（三井文庫）、賀川隆行（三井文庫）監修『松阪商人 知恵は富なり』（松阪青年会議所）

作者不詳『駿河町越後屋正月風景図』（三井文庫所蔵）



今から 400 年前、「日本資本主義の父」渋沢栄一が誕生する 200 年以上前に、江戸の経済や商慣習に革新を起こし、「大商人の手本」とまで讃えられた商人が生まれている。三井高利、現代まで続く三井グループの祖である。

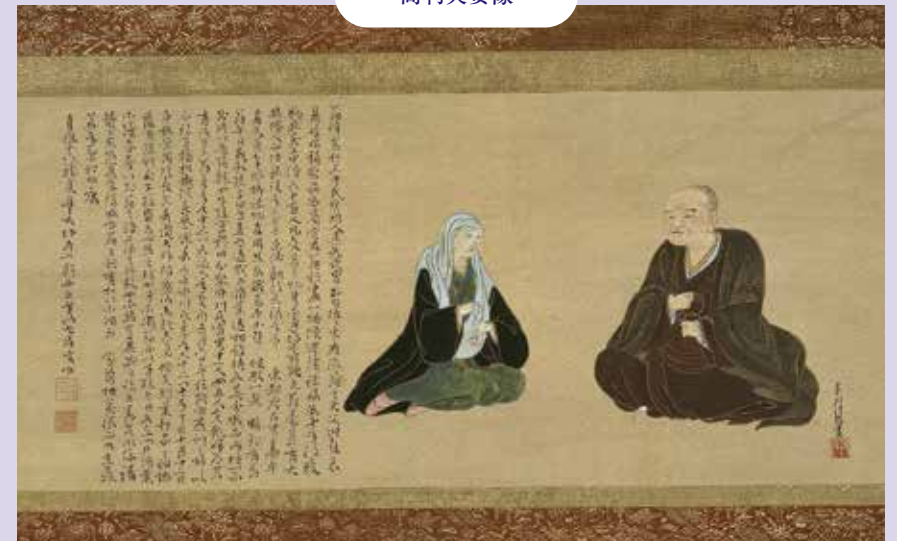
高利が生きたのは、戦乱の気配が徐々に遠ざかり、江戸の町人文化が花開いていった時代。高利が開いた「越後屋」は、時流を読み、過去に類を見ない新しい

商いで人々の心を掴んでいく。驚くべきは越後屋開店当時、高利は 52 歳。74 歳でこの世を去るまでの 20 年余りで、江戸の社会に変革を起こしていったのだ。この冊子では、稀代の商人・三井高利の生涯とその後の三井家、三井グループの歩みを見つめてみたい。進取の精神に溢れた高利の生き様は、今私達に何を教えてくれるだろう。

史料が語る三井高利

江戸時代の商慣習に革新をもたらし、現代まで続く三井グループの礎を築いた三井高利。三井の事業に関わる膨大な史料の保存・研究に取り組む「公益財団法人三井文庫」の下向井紀彦さんに、史料から見えてくる三井高利の姿を聞いた。

高利夫妻像



共に三井家の「元祖」と称される、高利と妻・かね。これは高利没後の享保16年(1731)に制作されたもので、柔和な表情が印象的。「商人の理想」の姿として描かれたともいわれる(三井文庫所蔵)

解説



三井文庫 主任研究員

下向井紀彦さん

1983年生。広島県出身。専門は近世流通経済史。主に三井越後屋の仕入・販売・宣伝や、三井越後屋の商品仕入れからみた三都と地方との流通などについて研究している。

世界的にも稀少な経営の記録

三井では、時代のうねりの中でも家を絶やさず、事業を継続していけるよう、江戸時代より記録と保存を大切にしてきました。三井高利の「越後屋」創業から二三〇年後の明治三六年(一九〇三)には、膨大な史料を整理し、三井の歴史を編むための「三井家編纂室」を発足。それが現在の「三井文庫」に繋がっています。三井文庫では、越後屋が営む呉服業や金融業(両替商)をはじめ、近世の三井の事業に関する史料や、明治以降の三井系企業の経営史料など、合計十萬点以上を保存し、調査・研究を進めています。これらの記録からは、時代の変化に即応しながら、事業を守り発展させていく過程などを垣間見ることが出来ます。このような近世・近代にわたって続く詳細な経営の記録は、世界的にも稀少な存在と言えるでしょう。

「商いを唯一の楽しみに」親子で築いた三井の礎

そんな三井家の「元祖」とされるのが三井高利です。元々は武士の家系で、祖父の家祖「高安が近江(滋賀県)から伊勢へと居を移し、父・高俊の代で松坂へと移り住みます。夫婦で質屋と酒・味噌の小売店を営みますが、高俊は商売にからつきし関心がなく、高利が十二歳の時に亡くなってしまふ為、母・殊法が専ら店の切り盛りをしていました。文献によれば殊法は大変な商売上手で、高利ののちの活躍も母の薫陶の賜物かもしれません。

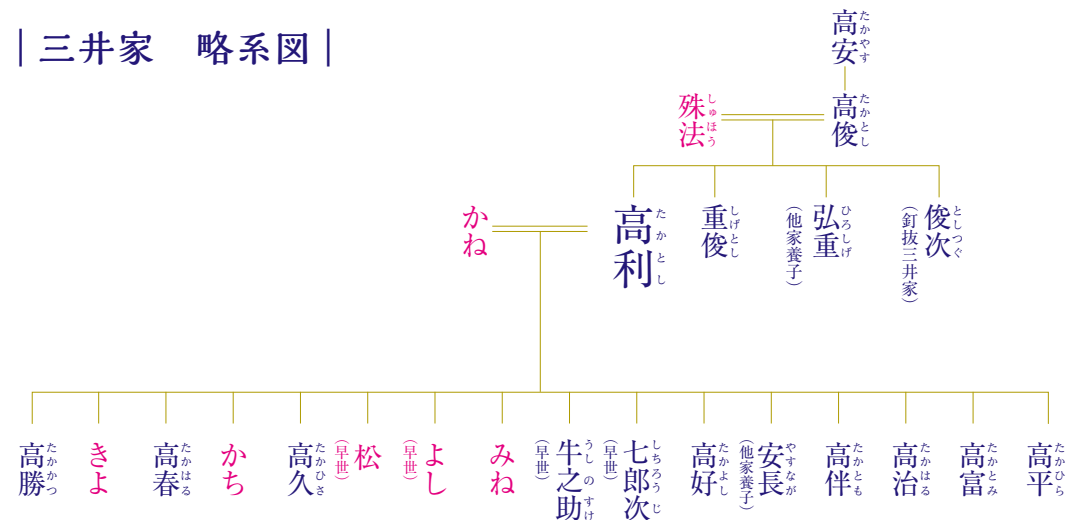
高利が何を考え、どのように行動したのかは、彼の息子たちが折に触れて書き残した文献から知るしかありません。たとえば三男・高治の記した『商売記』には、高利の言葉として「遊芸に気を入申事無之、一生商の道楽に思召候事」(遊芸に入れこまず、生涯商売を楽しみと思うことだ)とあり、商売に対する高利の姿勢が見られます。高利は

五二歳で越後屋を開いた後も江戸や京都の店は息子たちに任せ、自らは松坂と京都を行き来しながら、高利の元に集まる情報を分析し、的確な指示を下していきましました。「現金掛け値なし」をはじめとする新商法(P14)は、当時の江戸の商慣習をがらりと変えてしまふほどの画期的なものでしたが、その陰には優れた息子たちの支えがありました。そして、高利の死後も彼らが結束して、父以来の事業と財産を継承し、三井の経営をまします盛り立てていくのです。



晩年は松坂から京都に居を移した高利。京都市左京区の真如堂には高利夫妻をはじめ、三井各家累代の墓。越後屋奉公人2321名の戒名を彫り込んだ供養塔も建てられている

三井家 略系図



高利が半生を過ごした松坂

三井高利が生まれ、七〇余年に及ぶ人生のほとんどを過ごした街・松坂。高利が生きた時代の松坂(松阪)とはどのような街であったのだろうか。街の歴史や文化を伝える史跡と共に紹介しよう。

伊勢街道がもたらした 商都繁栄のエネルギー

江戸時代、三井高利をはじめ、多数の豪商を輩出した松坂。その礎を築いたのが戦国武将の蒲生氏郷だ。織田信長からの信頼も厚く、信長の娘を妻とした氏郷。南伊勢十二万石の領主となつた氏郷は天正十六年(一五八八)、この地を「松坂」と名付け、近江商人発祥の地とされる郷里・日野(滋賀県日野町)や伊勢大湊などから多くの商人を移住させた。また、街の中心に伊勢街道を通し、誰でも自由な商いができる「楽市楽座」を推進した。

氏郷により繁栄の基礎が整つた松坂は、江戸時代には徳川御三家の紀州藩領となる。伊勢参りの流行時には、数カ月で五百万人もの旅人が訪れたという。松坂商人の暮らしを伝える旧長谷川治郎兵衛家の松本吉弘館長は「松坂に集う人・もの・金、そして情報。これらを基礎に、最盛期には五〇軒もの豪商の屋敷が軒を連ねていました。彼らは文人墨客への援助を惜しまなかったことから、池大雅や曾我蕭白などの一流の絵師達が滞在し、数々の作品を残しました」と語る。当時、江戸・松坂間の手紙のやり取りは一週間程度かかったが、

豪商達は早飛脚を仕立てて半分以上の日数で情報を得ていたという。「例えば江戸で大火事が起こったとか、浅間山が噴火したとか、各々が情報を持ち寄つて、松坂にいながらにして遠く江戸の最新の情報をキャッチしていました。三井高利の活躍の

背景にはこうした豪商達のネットワークがあったのです。三井家の屋敷は残念ながら残されていませんが、長谷川家や小津家といった豪商の住まいは今も見学が可能です。松坂を訪れたら、商都としての歴史にもぜひ触れてみて下さい」

旧長谷川治郎兵衛家
旧小津清左衛門家
原田二郎旧宅
館長 松本吉弘さん

旧長谷川治郎兵衛家 松阪市魚町 1653



①



②



③

A 三井家発祥地

伊勢街道と松坂城跡へと続く大手通りの交差点に建つ、三井家発祥地。高い塀に囲まれ、敷地内には記念碑①や高利が産湯に使ったとされる井戸②、高利の祖父、父、二人の兄の供養碑が残されている。鍵を管理するのは造園業を営む濱口直嗣さん③。「松坂の人々は街を愛する気持ちが強く、江戸時代、橋の下で一夜を過ごす旅人にも、食事を振舞ってもてなしたといいます。三井家発祥地を地元の人達も大切にしており、私の祖母の時代には大改修が行われました。現在も私達が掃除や管理を引き継ぎ、この場所を守っています」

松阪市本町 2214

B 松坂もめん 手織りセンター

松坂の特産品であり、江戸時代は「伊勢木綿」の名で評判を集めた松坂木綿。美しい縞模様は「松阪(松坂) 縞」と呼ばれ、こちらでは反物や小物、洋服などを種類豊富に揃う。

松阪市本町 2176
松阪市産業振興センター 1F



間口 49m、奥行 100m という敷地に、大きな池泉を擁する旧長谷川治郎兵衛家。うだつの上がった屋根や黒漆喰の土蔵が、往時の松坂商人の繁栄ぶりを伝える。長谷川家は高利の「越後屋」と同時期に、江戸大伝馬町に松坂木綿を扱う「丹波屋」を開店した



C 三園稲荷神社

蒲生氏郷が松坂城の鬼門除けに移築した御厨神社の本殿脇には、東京都墨田区の三園神社から分霊を受けた三園稲荷神社が建つ。自宅の屋敷神として崇敬した三井家により、自宅からこちらに遷された。

松阪市本町 2304 御厨神社境内





H のこぎり状の街並み

松坂市街のいたる所で見つけられるジグザグの道も、蒲生氏郷時代のもので、道の先を見通しにくくすることで、有事の際に街を守るための工夫であったと考えられている。

G 日野町の道標

和歌山街道の起点には、「左 さんぐう道」「右 わかやま道」と刻まれた石碑が建つ。神宮へ向かう伊勢街道と、松坂を治める紀州徳川家の本拠へと続く道。重要な道路の分岐点であったことが分かる。

松阪市日野町 583



D 来迎寺

創建は永正8年(1511)。松坂の豪商らの菩提寺として知られる来迎寺は天正16年(1588)、蒲生氏郷による松坂城築城に伴い、現在の地に。本堂は国の重要文化財に指定されている。

松阪市白粉町 512

E 松坂城跡

はるか頭上にそびえる石垣が、往時の堅牢さを想像させる松坂城跡。二ノ丸からは、町を一望する絶景を楽しむことができる。桜や藤など花の名所としても知られている。

松阪市殿町

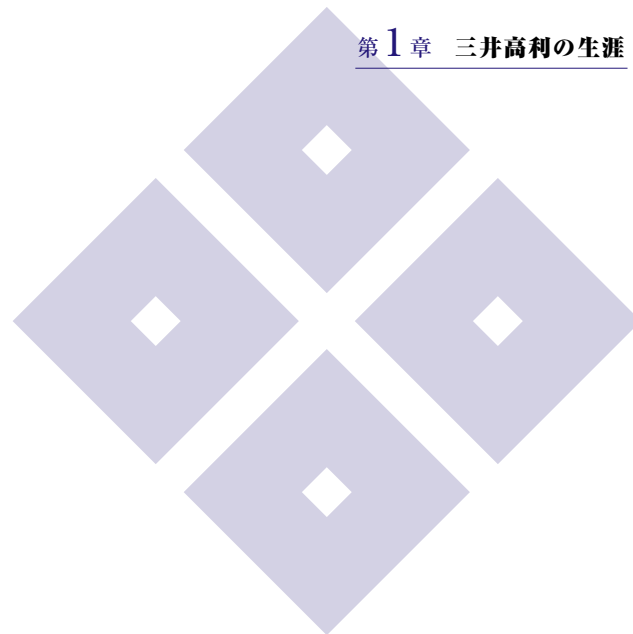


①／松阪市を代表する桜の名所としても知られる松坂城跡。敷地内には松坂を舞台とする梶井基次郎「城のある町にて」の文学碑が建つ
②／三ノ丸には城の警護を行った20家の武士が暮らした御城番屋敷が連なる

F 背割排水

かつて城下町であった一帯には、蒲生氏郷の区画した、戦国時代の町割りの面影が残されている。表通りに面した町家の裏側に造られた下水溝「背割排(下)水」は、現在雨水の排水路として活用されている。





こちらの家紋は、三井家が武家であった頃から用いられてきた「四ツ目結」。近江の佐々木六角氏と同じ紋である。「越後屋」の屋号は、高利の父である高俊の代から用いており、これは祖父・高安が「越後守」を名乗っていたことに由来する

商いを楽しみに。 駆け抜けた生涯

ここからは三井高利の人生について見ていこう。

高利と同時代に生きた作家・井原西鶴から「大商人の手本」「世の重宝」とまで評価され、日本史にその名を刻んだ大商人はいかにして生まれ、どのような活躍をしたのだろうか。

高利 14歳、高利、江戸へ

多種多様な客を前に、商いの感性を磨く

四男四女の末っ子として生まれ、幼い頃から商売上手の母の薫陶を受けた高利。十両分の本綿を持たされて、十四歳で初めて江戸に出る。当時、長兄の俊次はすでに江戸・日本橋に呉服店など三店を構え自らは京都で仕入れを行っており、江戸の店はす

ぐ上の兄・重俊が任されていた（※）。重俊の下で働き始めた高利は、持ち前の勤勉さと母譲りの商才を見せ、めきめきと頭角を現してゆく。二〇歳の頃には、母を支える為に帰郷する重俊の代わりに店を任されるまでに。地方から仕入れに來た商人には、国許で売る際の販売価格も考慮して高値では売らないようにする、客によって売掛金（ツケ）の支払の方法を変えるなど、多種多様な江戸の客に合わせた商いを展開。兄よりも優れた手腕を見せたという。店を任された当初、銀百貫目弱であった店の現金は、八年後には千五百貫目に。だが、江戸に財産としての住居を持ち、商売もいっそう軌道に乗っている中、故郷の兄・重俊の突然の訃報に接する。高利は重俊にかわって母を支える為に帰郷。江戸に携えた十両分の本綿は、それを元手に利殖した結果、銀千五百貫目の財産になっていた。なお、帰郷前に高利は自らの後釜となる支配人を、飯炊きを務めていた庄兵衛に任せることに。高利が抜擢した庄兵衛はますます店を繁盛させ、「越後屋庄兵衛」として兄・俊次の店を支えた。

※高利の2番目の兄・弘重は幼い頃に他家に養子に出された

高利 28歳、松坂での雌伏

江戸開店を見据え、力を溜めた二〇余年

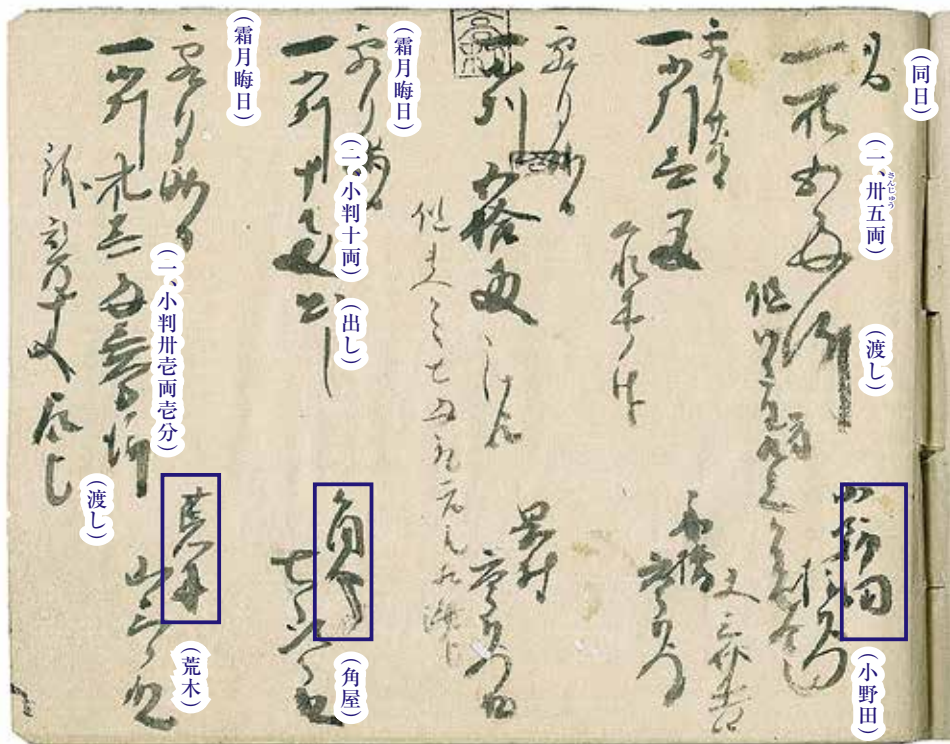
慶安二年（一六四九）、二八歳で故郷・松坂に戻った高利は、その年に地元の名家・中川家の長女・かねと結婚。江戸で貯めた資金を元手に金融業を始めた。松坂を治める紀州徳川家といった大名を得意先とした他、領内の村々に年貢代金の立て替えを行う郷貸（ごうかい）なども行い、着実に資金と信用を増やしていく。また、高利の姉や叔母達が嫁いだ地域の豪商をはじめ、近隣の豪商とも取引を行い、地縁血縁のネットワークを築いていった。

い時に返却をしてもらう。「こうした工夫は常人の及ぶところではなかった」と三男・高治は伝えている。

金融業に注力する傍ら高利は長男・高平、次男・高富、三男・高治と、息子達が十五歳になると江戸の兄・俊次の店で商いを学ばせた。当時の江戸は明暦三年（一六五七）の大火で甚大な被害を受けた後の復興や、隅田川以東の開発も進み、拡大を続けている頃。息子達とは常日頃から文のやり取りを行い、最新の江戸の情報を仕入れ続けたのだろう。

当時の高利の経営手腕を物語るエピソードがある。伊勢の大名・藤堂家に米三千石に相当する二〇四四両を貸し付けた際のこと、貸付けの際の米相場は一石〓銀三四〓三五匁であったが、翌年には銀六〇〓七六匁まで上昇。このことで、高利は二倍近くの利益を得た。米価の相場を読み、安い時に貸付けを行い、高

金融業で蓄えた資金、長兄・俊次のもとで鍛えられた三人の息子たち、そして、日々アンテナを張り続けた江戸の情報。こうした条件を整えた高利は兄・俊次が死去した一六七三年、ついに念願の江戸出店に向けて動き出すのである。



よろずかりちよう 万借帳

松坂時代の高利を垣間見ることができる40代末頃の直筆の帳簿。現存する三井の経営帳簿としては最古のもので、寛文9年(1669)からの商取引が記されている。史料内のこちらに記された小野田家・角屋・荒木家はいずれも松坂の豪商で、高利が商人として大きな力を持っていたことが分かる(三井文庫所蔵)

「諸法度集」より一部抜粋

- ・手代から下男にいたるまで、身元保証人のいない者は雇ってはならない。初めての者を数日置いて試用するのはかまわない。試用期間の長い者には早々に雇用契約を結ぶこと。
- ・手代らのうち、油断なく精を出して働いた者を半年ごとに報告せよ。1～2年その働きぶりの変わらなかった者には褒美を取らせる。
- ・手代らは互いに喧嘩しないようにせよ。もし喧嘩した場合、年長者がこらえてその場をおさめよ(後略)
- ・屋敷への売掛(ツケ)を行わないようにせよ。前売(店頭販売)の担当者が店頭で売掛に応じた場合、担当者の小遣いから差し引きする(後略)
- ・衣類は木綿着物・木綿帯以外着用してはならない。たしなみとして持っていたとしても絹の古着を2着、裕を1着程度で、それ以外は持ってはならない。木綿着も目立つようにしてはならない。
- ・小遣いは規定以上に使用してはならない。やむを得ず特別必要なときは相談し支配人の許可を得た上で支出すること。
- ・手代らは店内で毎月1日・15日・28日の2・3回、夜に町売・脇売・前売に関する会議をすること。平日も雨の夜などに、毎月三度ほど会議をすること。

その内容は武士に対する掛売りの禁止や、住み込みの奉公人の小遣いの使い方に至るまで多岐にわたった。他方で、優れた働きをした奉公人には褒美を与え、また、慰労のために奉公人の故郷の産物を取り寄せて事あるごとに食事に供するなど、奉公人に対するきめ細やかな心配りを見せた。のちに越後屋の繁盛ぶりを快く思わない同業者からの妨害工作を受けた際にも、これに屈せず、店が一丸となって乗り切れた背景には、こうした高

利の公正で奉公人を大切にする姿勢があったからに違いない。従来は顧客の注文を受けてから仕入れるのが呉服販売の常であったが、通常の価格より安く仕入れられる商品があれば客からの注文を待たずに大量に仕入れ、さらに他店が目をつけられないような格落ちの商品さえも残らず買い付けた。そして、江戸の町人を相手に安く販売し、売れ残った商品は質屋に預けて現金化したのである。京都の商人達は一度に多くの商品を仕入れてくれる越後屋をありがたがり、また江戸の庶民も安く呉服を購入できる越後屋に好印象を持った。こうして江戸・京都で着実に信用を積み重ね売り上げを伸ばしてゆく。また、松坂の特産品である木綿を大量に仕入れることのできる、地元ならではの強みも高利は持っていた。遠目から見れば無地に見えるという



江戸東京博物館(令和7年度中まで休館予定)に展示されている三井越後屋江戸本店の模型。間口9尺(約2.7m)、従業員数13名から始まった越後屋。1700年代半ばの最盛期には、本店の間口は36間(約65m)、従業員数は200名を超えていたという

高利 52歳 越後屋開店

江戸の商いを変えた、現金掛け値なし

息子達だけでなく、手代(※1)達も兄・俊次の店で経験を積ませた高利は延宝元年(一六七三)、満を持して江戸・本町二丁目(※2)に「越後屋」を開店。同時に、京都にも呉服の仕入店を開いた。長男・高平は京都での仕入れを、次男・高富と三男・高治には江戸の店を任せ、自身は松坂と京都を行き来しながら指示を下した。

ようやく江戸出店にこぎつけた高利だったが、開業当初、店頭に並べられた商品は箆笥の三分の一ほど。残りの棚は親類から借りた商品で埋めなければならなかったのだという。また、江戸で開店したばかりの越後屋には当然武家などの得意先はまだなく、小売店や行商人などを相手にしていた。

高利は奉公人達の商売上・生活上の注意事項を『諸法度集』にまとめ、奉公人の規律を徹底。

利の公正で奉公人を大切にする姿勢があったからに違いない。評判を呼んだ新商法 妨害との闘いの日々

※1 店を取り仕切る番頭と、見習いの丁稚(でっち)の間の使用人 ※2 現在の日本銀行本店(東京都中央区)の一面

「現金掛け値なし」の画期性

従来	現金掛け値なし
顧客の家に反物の見本を持って 一軒一軒足を運ぶ	店頭での販売。一度に大勢の客を 相手にできる
手に持てるだけの限られた反物の中から 客は気に入ったものを選ばなければならない	仕入店で大量に買い付けた商品を 店頭で手に取って見られる
購入が決まった段階で産地に注文を出すため、 納品までに時間を要する	半端な分量でもその場で手に入る。 また、希望に応じた仕立てや加工もすぐに行える
支払いは、盆・暮れの年に二度だけ。 納品の段階では支払いができない	その場で現金精算ができる。店側も売上げを すぐに次の買付け資金に回せる
集金に人手が取られる他、集金日が近づけば 売掛金の確認、集金後には帳簿の整理に膨大な 時間・労力がかかる。そして、その手数料も 商品に上乗せするため、高額になる	その場で精算する店側も 管理の手間がかからず、 その分商品の価格を安く設定できる



越後屋が最盛期を迎えた江戸中期に描かれた歌川豊春『浮絵駿河町呉服屋図』（三重県総合博物館所蔵）。100 畳を超える広々とした店内。高い天井からは生地の見本や、売り場を担当する手代の名前と思われる札が吊るされている

駿河町の店は本町時代以上の客が詰めかけるように。その様子は「千里の野に虎を放ったかのような勢いであった」（『商売記』）という。だが、同業者による妨害はなおも続き、風体の怪しい浪人を徘徊させる、石火矢を仕掛ける噂を街に流す、奉行所に悪しき噂を訴えるなど、さらに過激化して

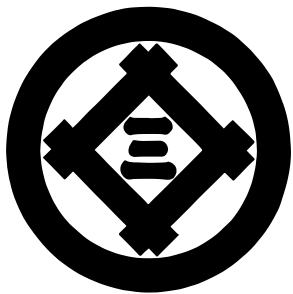
本町から駿河町へ
幕府御用を拝命

方々に詫びて回ったが、相手にされなかったという。京都での仕入先にも手を回され取引を中断することとなったが、幸い事情を理解する取引先は変わらず商品を納めてくれた。手代の引き抜き工作を諮られた際には結束して乗り越えたが、越後屋の台所に向けて雪隠（トイレ）を構え、汚物を台所に流し込まれた際にはさすがに閉口したという。そこで、越後屋は本町の二店を合併し、駿河町（※3）に移転。同業者には気付かれないよう極秘裏に準備を進めたという。

いった。しかし、三井の評判はすでに江戸の大名にも届いており、長男・高平が幕府の「御納戸^{おなどほらい}方御用」（※4）を拝命したことをきっかけに妨害はびたりと収まった。江戸開店から十四年もの間、越後屋は辛抱強く耐え続けていたことになる。

駿河町移転は、呉服店の繁盛以外に、もう一つ大きな意味を持つものだった。本店に併設して、両替商も始めたのである。そして両替商としても元禄三年（一六九〇）、高平と四男・高伴の名で御用を承ることに（※5）。呉服店と両替商、この二つが越後屋の両輪となつてゆく。その四年後、高利は七四年の生涯を終える。この時、両替商は江戸・京都・大坂に三店、呉服店は比較的安価な木綿を専門に扱う店まで含めると三都併せて八店を構え、越後屋の資産は七万二千両余りに達していた。これは現在の国家予算にあたる幕府の歳入の六％を占め、わずか一代で築く資産としては途方もないものであるといえよう。

※3 現在の三越日本橋本店の一面 ※4 将軍からの下賜品の調達を行う役目。のちに越後屋は、「御納戸元方御用」（将軍の衣服の調達）も拝命する
※5 大坂で預かった幕府の公金を、為替を組んで、納期までに江戸で納める役目



「松坂縞」は、粋な柄として江戸っ子の心をつかむ。高利の成功の大きな理由の一つに、江戸の街の拡大と共に庶民の生活が少しずつ豊かになり、日常の衣類にも気を配る余裕が生まれてきたことが挙げられる。こうした時流に乗って、越後屋は江戸庶民という新しい客層のニーズをつかんでいったのである。

延宝四年（一六七六）、越後屋は

本町二丁目に早くも二店舗目を出店。そして、この店で「現金掛け値なし」という画期的な商法（図を参照）を行ったのである。

越後屋の新商法は瞬く間に江戸中に知られることとなり、大勢の客で賑わうように。だが、同時に越後屋は同業者による嫌がらせにさらされることになる。呉服屋仲間から外され、江戸の全ての店との取引が中止に。

上／江戸市中には「越後屋」の屋号を名乗る店が少なくなく、高利は他店と差別化するため独自の紋を採用した。それが、「丸に井桁三」と呼ばれる、こちらの紋である。この三井を象徴する紋を基とするマークは、現在も三井グループ内の企業で用いられている
左／江戸時代に使われた木製の看板。「現金無掛直（現金掛け値なし）」の文字が記されている。「江戸の金遣い」と言われるように江戸では主に金貨を用いていた。江戸の店の看板に「現金」でなく「現銀」と表記されている理由についてははっきりしない

一年・一日の

始まりを大切に

一年の商売の建は正月にある。一日の計は朝六つ(午前6時頃)にある。商売は一年・一日の始まりを大切にすること。片時でも商いの心を忘れてはならない。

仕入先で酒を出されても口をつけてはならない。反対に、商品売りに来た者に対してはこちらから酒を振舞い、先方の商いの様子を聞き取ること。
支出を銀10匁でも削減することは、10倍の儲けを得るよりも確かでよろしいことだ。

商いのコツ

売掛けへの対応

売掛け(ツケ)がある客に対しては、いかなる手段をもってしてもツケを回収するか、それが難しければ思い切って最初から損失として計上してしまうことだ。そうすれば、また買い物にやってきて、いずれは得意客となるだろう。

「商いの手」とは

越後屋の売上げが徐々に増え、京都での仕入額も多額になっていった頃、多くの従業員が「勢州(松坂)でも資金調達を行ってはどうか」という献策を高利に行った。だが、高利はそういった者に対し、「お前たちは商いの手が見えていない」と言ったという。松坂で金子を調達してもたかが知れている。わずかな調達では、京都での多額の仕入れに役立つどころか、むしろ害になる。京都から伊勢参りに行く際に松坂に泊まろうとする者は、松坂で身上の確かな者・不確かな者を問い合わせるだろう。松坂のような狭い地域で借りる100両は、京都で借りる5000両よりも外聞に関わるものだ、と伝えた。

平和への感謝

天下様(幕府)への恩を決して忘れてはならない。どのような商売を行っていても、乱世では金銀荷物が通用しない。家建てる際に、まず一番に地形が確かでないといけないのと同様である。

人は不動明王のように表向きを厳しくし、内心は慈悲心で溢れているのが望ましい。高利自身、そのように心がけ、手代や子ども達をたびたび叱り、理解するまで言って聞かせた。大概一通り言っても理解できない者は、言っても苦勞するだけなのでそれきりにすること。

商人として立身するための「両道」とは

始末(儉約)を知らない商人はどれだけ商いをしても、いつまでも一流にはなれない。武士が文武の両道を、商人が商いと始末の両道を欠くようでは、鳥の翼の片方がないのと同じことである。

上々の商人は勘定なしに小遣いを使う。中の商人は勘定をして小遣いを使う。下の商人も勘定なしに小遣いを使う。儲けた額によって小遣いを決める中の商人に対し、上々の商人は儲けの多少に関わらず必要なものにだけ使うようにしている。儲けを見ながら出費をしているようでは、生涯立身などできないものだ。

高利が遺した言葉たち

自身の考えや経営観をほとんど書き残さなかった高利だが、その言行は三男・高治の著した『商売記』のなかに書き留めたためられている。高利は日々何を考え、どのように行動していたのか。その一部を見てみよう。



三井高治
『商売記』
(1722年)
(三井文庫所蔵)

小遣いの使い方
分かる

商人の器

子孫へ受け継がれた教え

元禄七年（一六九四）に高利が七三歳で没すると、残された子孫たちは高利の教えを後世に伝えてゆく。まずは、高利の言動を最も近いところで見っていた息子たちの取り組みを見てみよう。

高利の教えを 書に遺して伝え継ぐ

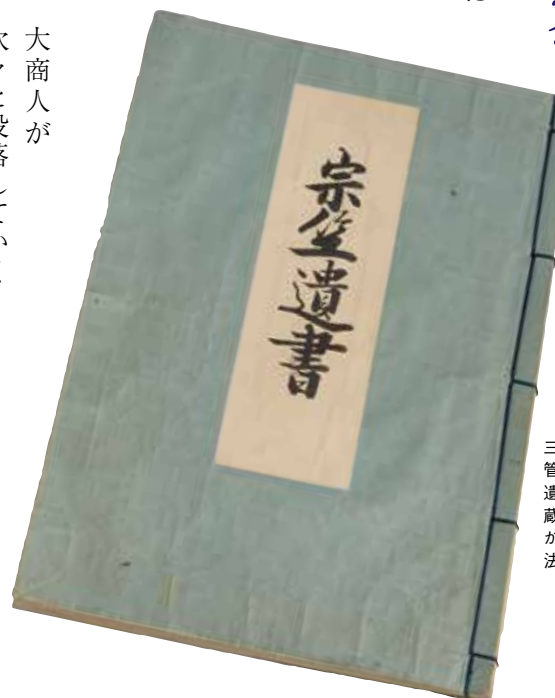


高利(宗寿)が記した「宗寿居士古遺言(そうじゅこじこゆいごん)」。子ども達が財産を分割する比率のみが書かれている(三井文庫所蔵)

高利は死去する数カ月前に、所有する資産を多数の子とも達にどのように割り振るか、その比率を遺言で残す。これを受け、息子たちは長兄である高平に宛てて「一札」という誓約書を提出する。これは、高利の没後は兄・高平を父の代わりと仰ぎ、資産・店舗を分割することなく皆の共有とし、従来通りに事業を続けることを誓ったものである。事業と財産の共有は、その後の三井家の結束の核となる。

三男高治は『商売記』(P16)といたように、一族の歴史や事業の方針、高利が折に触れて言い残した教えなどを息子たちがまとめてゆく。そして、その集大成ともいえるのが、高平が晩年に記した『宗竺遺書』(一七二二年)である。そこには「身上一致の家法」「兄弟一致の家法」をはじめ、一族が心を一つに、身を慎み、上下和して家業に励むべきことが強調され、明治三三年(一九〇〇)に「三井家憲」(※1)がまとめられるまでの間、三井の重要な指針となった。

大商人が次々と没落していく中、高利の孫にあたる高房(高平の子)は奉公人の重鎮・中西宗助(※2)の勧めにより『町人考見録』を記した。これは、不況下の中で新世代を育成するため、約五〇の商人が没落する様子や原因をまとめたもの。こうして、高利の教えを子孫が受け継ぐと共に、時代の変化を見つめ、慎重な経営を続けたことで、三井の歴史は続いていくのである。



三井家に大切に保管されていた『宗竺遺書』(三井文庫所蔵)。宗竺は、高平が晩年に名乗った法名である

※1 『宗竺遺書』に替わる三井家の最高規範として制定。明治維新以降、日本にも個人主義を基本とする近代的な法制度が整備される中、財産の共有を維持する内容となっている
※2 初期の重役として三井家を支えた。自らの進退を懸けて新たな体制作りを提案し、三井家と奉公人の重鎮の合議によって経営方針を決定する最高機関「大元方(おおもとかた)」誕生のきっかけを作った

三井家が育んだ芸術文化

名だたる文人墨客や芸術家と交流し、彼らを支援した三井家。三井家と芸術家たちの交流はどのようなものだったのか。三井家ゆかりの美術品を所蔵展示する三井記念美術館の学芸部長・清水実さんを訪ねた。



三井記念美術館
参事・学芸部長
清水 実さん



道入作。高利遺愛の茶碗と伝わる

赤楽茶碗 銘再来



桃山時代に作られ、志野焼随一の名碗とも言われる逸品

国宝

志野茶碗 銘卯花牆

芸術家を支え、育てた 当主の深い理解

当館には江戸時代より三井家が収集してきた茶道具や絵画、漆器や刀剣などの工芸品、能面・能装束など約四〇〇〇点(ほか切手類十三万点)を所蔵しています。その中には「雪松図屏風」「志野茶碗 銘卯花牆」といった国宝六點、重要文化財七五點、重要美術品四點が含まれ、三井家代々当主と各時代を代表する芸術家との交友関係や、後援者として数多くの芸術家の創作活動を支援してきたことを伝えています。

こうした美術品は、時に文書以上に三井家のことを物語ってくれます。例えば、三井高利が愛用したという樂家三代・道入(どういろう)の赤楽茶碗(上写真)。この茶碗からは、商売ひと筋に生涯を歩んだと伝わる高利が、茶の湯も嗜んでいた一面を伝えてくれます。高利の故郷である松坂は、千利休の高弟であった蒲生氏郷が築いたこともあり、茶の湯の盛んな町でし



円山応挙の作品の中でも唯一国宝に指定されている「雪松図屏風」。三井家による特注品と考えられている

た。また、三井家にとっては領主にあたる紀州徳川家が表千家流の茶道を嗜んでいたことから、三井家は表千家流を学び、毎年一族が集まる会食の席でこの茶碗で濃茶を点てたといひます。

高利は晩年松坂から京都に居を移し、以降三井十一家のうち九家が京都で暮らすようになり、す。「江戸店持ち京商人」となった三井家にとって茶の湯は、公家や大名とのコミュニケーションを図るうえで、より一層重要なものとなっていました。高利の長男・高平の晩年、享保・元文年間（一七一六～一七四一）頃には、家業の呉服業・金融業ともに大きく成長。茶碗師の樂家をはじめとする「千家十職」（※）を支援するとともに、襖絵や屏風、掛け軸を描く絵師らとも交流を深めていきます。また、寺社への寄進も積極的に行っていました。例えば、三井家の総領家である北家四代・高美は関西の寺院や神社に多額の寄進を行い、五代・高利、六代・高祐は円山応挙の

を支援。後に玉章は東京美術学校の教授となり、川端画学校を開くなど後進の指導に尽力しました。明治の世になって以降も三井家が芸術家の支援を続けたことは、その後の日本文化の発展に決して小さくない影響を与えたものと考えます。

ゆかりの地・日本橋で十七年目の刷新

三井記念美術館は一九八五年に中野区上高田に「三井文庫別館」として開館し、二〇〇五年に日本橋の三井本館七階に移ってきました。開館当初から関わってきた者として、高利が開いた越後屋の跡地に建つ三井本館で、三井家ゆかりの美術品を多くの方に御覧いただけることを大変意義深く感じています。

当館は二〇二一年八月より八カ月間の改修期間を経て、二〇二二年四月にリニューアルオープンを迎えました。全室の空調を一新した他、照明もそれぞれ

後援者としてその創作活動を陰に日向に支えました。高祐は応挙の後援者でありながら、彼に弟子入りして自らも絵を深く学んだといひます。また、高祐は歴代当主の中でも一番の茶人と言われ、高祐が形を作り紀州藩主・徳川治宝が絵を描いた茶碗も残されています。七代・高就自身も文人はだしの絵を描いた他、頼山陽をはじめとする文人墨客と交流を深めました。一言に「芸術家の支援」と言っても、単にお金だけを出すのではなく、

東閣観梅・雪山楼閣図



川端玉章筆。冬の雪景色と梅の咲き誇る春を対にした

当主自らが嗜むことで芸術への理解を深め、これまでにない新たな作品を求めて芸術家の創作意欲を促す。そういった刺激的な交流の中で、優れた芸術文化が育まれていったのです。

その後、時代が江戸から明治へと移り変わると、欧米文化を尊重する気風が高まり、その一方で日本文化は衰退を余儀なくされていきます。書や絵画、作刀まで嗜む趣味人であった八代・高福は、幼少期に奉公人として三井家に勤めていた日本画家・川端玉章

※千利休に端を発する三千家に出入りする10の職家。茶碗師、釜師、塗師、指物師、金物師、袋師、表具師、一閑張（いっかんばり）細工師、竹細工・柄杓師、土風炉・焼物師の10家が、現在までその技を受け継いでいる

れの展示ケースに合わせて特注のLEDを採用。これにより、これまで以上に展示する作品に合わせた調光が可能になり、より本来の美しさを堪能していただけるようになりました。

リニューアルオープン第二段となる企画展「茶の湯の陶磁器『景色』を愛でる」では、高利が愛用した茶碗としてただ一つ伝

わっている「赤楽茶碗 銘再来」をはじめ、国宝「志野茶碗 銘卯花塙」など、数々の名物を展示する予定です。これほど充実した茶道具の展示は、当館にとっても貴重な機会。三井高利生誕四〇〇年を迎える二〇二二年、ぜひ新たに生まれ変わった当館で三井家ゆかりの美術品に触れていただけたら幸いです。



三井記念美術館

東京都中央区日本橋室町2-1-1
TEL 050-5541-8600（ハローダイヤル）
開 10:00～17:00
※毎週金曜～19:00
（入館は閉館30分前まで）
休 月曜
三越前駅・A7出口より徒歩1分



時代の変革期を乗り越えて

一六七三年の越後屋開業から約三五〇年。幕末の戊辰戦争や太平洋戦争、そして財閥解体と現在まで多くの試練を乗り越えてきた。ここでは、主に近代の三井にスポットを当て、その歩みを振り返ろう。

時代は江戸から明治へ 銀行、そして商社の誕生

幕末になると、三井も動乱の渦に否応なく巻き込まれていく。



明治7年(1874)、旧呉服店の跡地に竣工した通称「駿河町三井組ハウス」。その2年後、ここで三井銀行が開業した

呉服業の売上は低迷、金融業でも支店では欠損が出る中、さらに幕府や大名からは多額の御用金を命じられた。この頃の三井の台所は大いに苦しかった。

そこで、三井は勘定奉行・小栗上野介のもとに出入りしていた三野村利左衛門に御用金の減額工作を依頼。見事成功した三野村を登用し、公金の取り扱いという重要な役割を任せる。その後、三野村は金融部門を支え、三井の大番頭として力を振るった。当時、外部からの中途採用は異例中の異例であり、三野村を見出した見識の高さが窺える。幕府と新政府、仮に負けた方

に付けば、三井も運命を共にすることになる。そこで、幕府との関係を維持しながらも新政府にも接近。薩摩藩の御用達となり、江戸進軍の際の兵糧や軍資金の調達にも尽力。維新後も財政面で脆弱な新政府を支えた。

金融事業では新政府の財政面を司る井上馨、渋沢栄一らの推進する日本初の国立銀行の設立にも協力。こうして、明治六年には「第一国立銀行」が誕生した。単独での銀行設立を目指した三井は、その三年後、日本初の私立銀行「三井銀行」を開設。また、同じ年に井上らが立ち上げた貿易会社「先収会社」を引き継ぐ形



大正15年(1926)、旧三井物産の支店長会議の際に、三井北家の大書院前で撮影された一枚。前列中央は10代・高棟

で「旧三井物産」(※)も設立する。先収会社の経営を担っていた益田孝は三野村が口説き落とした。益田はわずか職員十六名で始まったベンチャー企業・旧三井物産を、世界を股にかける商社へと育て上げた。

時代に名を刻む経営者 「人の三井」と呼ばれて

だが、再び試練が訪れる。明治十五年(一八八二)、日本銀行が設立され、官金の取り扱いを重要な資金源としていた三井銀行の経営は一気に悪化したの

だ。明治二四年(一八九一)、京都分店で取り付け騒ぎが起る中、慶應義塾を卒業した福沢諭吉の甥・中上川彦次郎(当時は山陽鉄道社長)を理事に就ける。中上川は三井銀行の改革と不良債権処理に邁進。奉公人が中心だった経営体制に、有能な人材を引き入れると共に、官金を取り扱う分店を閉鎖して明治政府との癒着を一掃。財務体質の改善を図る。また、王子製紙(現王子ホールディングス、日本製紙)や芝浦製作所(現東芝)、富岡製糸所などを傘下に加えていった。明治二二年(一八八九)には三池炭鉱(福岡県大牟田市ほか)が払い下げられ、組織改編を経て同四四年に三井鉱山が誕生。この払い下げ時に入社したのが、のちに北家十代・高棟と共に三井の経営を担った団琢磨である。日本屈指の採炭量を誇る三池炭鉱は「三井のドル箱」と呼ばれるように。また、三井は石炭を活用する化学工業へも進出し、これが現在の三井化学やデンカへと繋がっていく。他方、旧三井物産は益田の引



国の重要文化財に指定されている三井本館は昭和4年(1929)に竣工。理事長・団琢磨は耐震性・耐火性に優れた設計を依頼したという

退後も、東洋レーヨン(現東レ)、日本製粉(現ニッポン)、日本製鋼所、三機工業、小野田セメント(現太平洋セメント)、三井造船(現三井E&S)、三井船舶(現商船三井)など、多くの傘下会社に投資して産業育成に注力する。こうして、数多くの人材を輩出しながら、銀行・物産・鉱山を基軸に日本最大の財閥となった三井。戦後、GHQの施策により三井財閥は解体、旧三井物産も解散することとなるが、その後も三井にゆかりのある企業は様々な形でグループを結成。現在までその繋がりは続いている。その一つが、次ページで紹介する「三井広報委員会」である。

団琢磨 (1858-1932)

14歳で黒田家より海外留学生に選抜され渡米。マサチューセッツ工科大学鉱山学科を卒業。帰国後は教員を経て、工務省に入る。明治22年、三池炭礦社の事務長に。技術者・経営者として活躍する。のちに三井合名会社理事長として三井の事業を主導していく。



中上川 彦次郎 (1854-1901)

豊前中津藩士の家に生まれる。母親は福沢諭吉の姉。慶應義塾を卒業後、工務省を経て、福沢と共に『時事新報』を創刊。三井銀行入社後は指導力を発揮する一方、三井の中枢部に位置。資金力を背景に、工業会社への投資を積極的に行った。



益田 孝 (1848-1938)

佐渡の役人の家に生まれ、文久3年(1863)に幕府遣仏使節に従者として随行。のちに井上馨の勧めで大蔵省に入るが、井上と下野に伴って辞職。井上と共に先収会社を創立し、経営の実際を担った。その後、旧三井物産を世界的商社に育て上げ、三井全体のリーダーとなる。



三野村 利左衛門 (1821-1877)

出羽国藩士であった実父は利左衛門が幼少期に出走して浪人に。共に諸国を放浪した。25歳で砂糖や油を扱う神田の商家に婿入り。苦勞の末に財を成し、両替商の株を買い入れた。小栗上野介のもとに両替商として出入りしていたことが縁となり、三井に雇い入れられる。



※旧三井物産は、戦後 GHQ により解散させられたが、1959 年に旧三井物産系の企業が結集。現三井物産が誕生した

人を讃え、人を潤し、人の力に。

三井グループ企業二四社が、個々ではなしえないスケールと内容の取り組みで社会の繁栄と福祉に寄与することを指針として連携、発足した三井広報委員会。ここではその歩みを振り返ると共に、代表的な活動を紹介しよう。

豊かな文化を見つめ、育み、発信して五〇年

一九六一年元日、国内外に向け共同で広告宣伝を行うことを目的に三井グループ八社で発足した三広会が発展的解消を遂げ、三井広報委員会が設立されたのは一九七二年のこと。同年には、プロ野球の中でも光の当たりづらかった守備の名手を表彰する「ダイヤモンドグラブ賞」が制定。一九八六年に三井広報委員会が提供を引き継ぎ、「三井ゴールデン・グラブ賞」と改称して現在まで続けられている。

た『兼高かおる世界の旅』（TBS、一九五九～一九九〇）は当時の日本人に馴染みのなかった世界各地の歴史・文化を紹介。また、日本文化を海外に発信し、世界各国の演劇やパフォーマンスグループを日本に招くなど、文化活動を通じて国際交流にも注力してきた。近年では、日本の伝統工芸の発展に向けた取り組みを顕彰する「三井ゴールデン匠賞」を二〇一五年より実施している。委員会創立五〇年を迎え、委員長の小野澤康夫さんは「様々な社会環境や経済環境の変化があった中、活動が続けてきたのは大変なこと、この節目に委員長を務

めていることは光栄です。子どもの頃、『兼高かおる世界の旅』をテレビで見て、世界に向けて目が開かれたことを覚えています。当時からクオリティの高いものを世の中に提供しているのは今も変わっておらず、現在、当会では『三井ゴールデン・グラブ賞』や、『三井ゴールデン匠賞』などの事業を行っています。両賞の式典に参加し、受賞者や関係者、業界の方々にとって名譽な賞だと思っただけだと感じると実感しました。これからも賞のクオリティを落とすことなく、こだわりを持って続けていくことが大切だと考えています」と力を込める。



右／1998年、国際的な文化交流への貢献が評価され、外務大臣表彰を受ける 左／三井広報委員会の委員長を務める、三井不動産株式会社・代表取締役の小野澤康夫さん



上／山本投手にトロフィーを渡す小野澤委員長 左下／特別ゲストとして来場した王会長 右下／金色の革を使った特製のグラブ型トロフィー

三井ゴールデン・グラブ賞 球界と歩んだ五〇年 レジェンドが祝福

二〇二一年十二月、三井ゴールデン・グラブ賞の第五〇回表彰式が開催された。過去に九度の受賞歴を持つ福岡ソフトバンクホークスの王貞治会長は「この賞ができたことで、選手やチームの守備への意識が高まった。三井ゴールデン・グラブ賞が日本の

野球界を変えたと言ってよいでしょう」と祝辞を述べた。表彰式には初受賞となる柳裕也投手（中日）や山本由伸投手（オリックス）をはじめ六人の選手が出席。また、過去三度以上受賞した選手の中から歴代最強守備陣をファン投票で選ぶ「三井ゴールデン・グラブレジェンズ」も実施。王会長やイチロー氏、桑田真澄氏など往年の名選手が名を連ね、日本球界と歩んだ同賞の歴史を改めて思い起こさせる結果となった。



上／当日登壇した受賞者の皆さん 下／モストポピュラー賞に選ばれた九谷焼作家・宮本雅夫さん。職人としての技術だけでなく、リーダーとして産地をけん引している

三井ゴールデン匠賞 日本が誇る伝統工芸を 未来へ繋ぐために

日本の伝統を継承し、未来に繋げる取り組みを顕彰する「三井ゴールデン匠賞」。四度目となる贈賞式が二〇二二年三月に行われた。

過去最多となる応募者の中には、持続可能な素材の開発やウェアの活用など、従来の伝統工芸

の枠組みを超えた先進的な取り組みも見られた。このような伝統工芸が持つ可能性や創造性に光を当て、広く世に知らしめることは、日本のものづくりにとっても大きな意義を持つだろう。当日は匠賞五組、審査員特別賞二組、奨励賞二組の受賞者を表彰。また、匠賞受賞者のうち、インターネットによる投票で最多得票を集めたモストポピュラー賞には、九谷焼の伝統工芸士・宮本雅夫氏を選ばれた。



三井広報委員会

三機工業
新日本空調
三井住友建設
サッポロビール
東レ
王子ホールディングス
デンカ
三井化学
日本製鋼所
三井金属
東洋エンジニアリング
三井E&Sホールディングス
商船三井
三井物産
三越伊勢丹ホールディングス
三井住友海上
三井住友銀行
三井住友ファイナンス&リース
JA三井リース
大樹生命
三井住友トラスト・ホールディングス
三井不動産
三井倉庫ホールディングス
エームサービス