

## 近世三井家同苗の勤番制度

松 尾 涼

一

三井家は鴻池家・住友家などとともに近世中・後期の大商人として知られている。本稿は三井家同苗が店方制度確立ののち、如何に店務にたずさわったかについて勤番制度に限定して若干の考察を加えるものである。

三井家の発展は寛文・延宝期ごろからの商品経済の全国的発展を背景としていることは言うまでもないが、三井家の急速な成長を考える上で、創業期に合理的な商法をとったことを見落すことはできない。

それはいわゆる「現銀安売掛直なし」といわれる商法で、薄利多売を基本とするものであった。すでに一部の商家ではこの方法がとられていたが、当時の一般的な商習慣は、商品を得意先の屋敷などに持参して販売する「屋敷売り」や、得意先をまわって注文をとり品を届ける「見世物商い」であり、さらにその支払いも年二回の二節季払いや、年一回の極月払いなどの「掛け売り」であった。これでは商品代価が割高になることは言うまでもなく、三井家越後屋呉服店は、これらの商法を排して店頭での販売「店前売り」を実施し、現金決済を原則とした。この商法は、創業当初、武家や富裕町人などに特定の顧客を持たず、かつ資本も小さな越後屋が、不特定ではあっても多数の購売者を獲得することをめざしたものであった。また現金決済は資本の回転を早め、仕入れにおいても現金決済することを可能

にした。それは安く商品を仕入れ、同業者より低廉な価格で販売することを可能にしたのである。越後屋は、この薄利多売を基本とする商法の結果、幅広い顧客層を捉えることができ、延宝元年の創業からわずか十年程度の短期間で江戸でも有数の呉服商に成長したのである。

その後も、江戸・京に呉服物仕入店や両替店を開業し、貞享四年には幕府の呉服御用を命ぜられ、商人としての格式は確固たるものとなった。元禄四年には大坂に呉服店を開店し、三都に事業を拡大するとともに、三井家の発展にとって大きな意味をもつことになる大坂御金蔵銀御為替(1)を請け負った。これは、幕府の大坂御金蔵に納められた金銀を上方・江戸両地間の商人の為替取引によって江戸御金蔵へ送金する仕組みであった。この為替を請負う商人は無利息の多額の金銀を一定期間(多くは九十日間)自由に運用することができ、かつその金銀を上方商人へ下為替として取組む場合に公的に債権を保証されるものであった。また自己資金を御為替金銀の名目で貸し付け、安全に利殖することも行ない得た。御為替三井組としてこの御為替業務を請け負ったことによって三井家は事業資本を一躍増大させ、それまで呉服業の補助業務的性格であった両替業を三井家事業の二本柱の一つとして発展させ、ひいては三井家に金融資本としての性格をもたせることになるのである。

すなわち、三井家は商業資本として急速な発展をとげ、さらに特権的金融資本としての性格をもつことになり、その両者の有機的結合によって巨大な資本蓄積を行ない、「日本一の商人」(「世事見聞録」(2))と称せられるほどの大商人に成長を遂げたのである。

## 二

事業の発展により三井家は元禄期までに、本貫の地である伊勢松坂店のほか、京・江戸・大坂などに多くの営業店

をもつに至った。

これらの営業店は創業以来、三井家の家祖高利によって統轄され、その子高平・高富・高治・高伴の四人が三都・松坂の各営業店に配属され店務にあたつた。元禄七年、高利が病歿すると事業の統轄は高平ら兄弟の集団体制となつたが、各営業店の店務は従来通り、彼ら兄弟の分担によつていた。

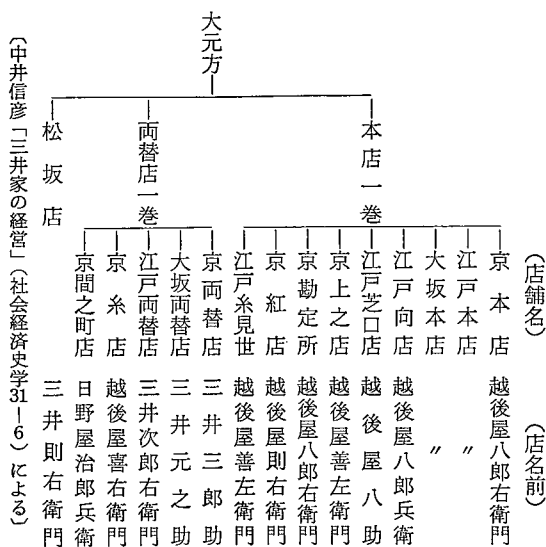
事業規模の拡大、営業店の分散は当然経営管理の複雑化をもたらし、事業統轄の重要性を増すことになる。店務を分掌しながら事業全体を統轄し、事業を發展させていくことは困難な事であつた。そこで元禄十六年、創業期からの奉公人であり、呉服店支配人の地位にあつた中西宗助の建議により、各営業店の店務は上級奉公人にゆだねられ、高平ら三井家同苗は事業統轄に専念し得ることになった。同時に事業所たる各営業店と三井家同苗の住居は分離され、各店は上級奉公人を経営責任者とする完全な事業所となつたのである。

このことは当時として特に珍しい制度ではない。当時すでに老舗においては主人は家業を統轄するだけの存在であることが多く、店務は番頭など上級奉公人が執行する、いわゆる店方制度が行なわれており、店と主人の住居部分である奥とは分離され、主人たりといえども経営に関して上級奉公人の補佐をうけることが一般的慣習となつていた。

三井家においてもこの店方制度をとり入れ、店の実務は支配人ら上級奉公人に任せる体制をとつたのであるが、すでに三都・松坂に多くの営業店をもつていた三井家がこの体制に切り換えたことは当然といえよう。

さらに中西宗助の意見により事業組織の整備が行なわれた。それまで同種の事業であっても、江戸・京・大坂の各店は別個の経営体として存在していたが、宝永二年、京・江戸の呉服店を一つの経営体に統合し、その後、大坂呉服店・京上之店・江戸綿店など呉服店系の諸店も統合して、本店ほんだん一巻いっまきと呼ばれる呉服店系経営組織が成立した。また両替店も享保四年、京・江戸・大坂の両替店が一経営体に統合されて両替店一巻を形成し、元文期に両替店の支配下に

第一表



あった生糸問屋二店を加えて、西替店系経営組織が成立した。この両者と松坂店の三つは宝永七年に設置された三井家事業の統轄機関である大元方によって支配されたのである。第一表は三井家の事業がほぼ確定したと考えられる元文期以降の三井家の事業組織である。

さて三井家同苗組織については、中田易直氏の「享保期における三井同族組織の成立」<sup>3)</sup>に詳細に述べられているので、本稿ではその概略のみを記す。

享保期に成立した三井家同苗の組織は、家祖高利の男子の系統である本家六軒(北家・伊皿子家・新町家・室町家・南家・小石川家)と、三井家同苗と特別な縁故をもつ同苗女子の系統である連家五軒(松坂家・鳥居坂家・小野田家・家原家・長井家)の合せて十一家によって構成されていた。この同苗十一家は「兄弟一致」<sup>4)</sup>の家憲の精神に基づき事業経営については対等的関係にあった。一般の商家同族団にみられる事業経営における惣領家の極端な優位性や、分家の惣領家への従属性は三井家においては稀薄で、極端な家格差は認められない。

三井家同苗十一家は三井家の全資産を共有し、共同して事業の統轄にあたった。このことは事業資本の細分化を防止し、また経営上の諸問題を共同して克服し、現在まで三井家を存続させる基となるのであるが、その同苗資産の管

理・運用と事業統轄にあつた機関が大元方で、店方制度へ転換したのちの宝永七年に京都に設置された。三井家同苗と上級奉公人数名によって構成され、本家六軒のうちから指導的立場にある者を「親分」に選任し、また同苗中の長老三名を「頭領役」として親分の補佐にあたらせた。

大元方では毎月四日夜に「両替店寄会」を、六日夜に「本店寄会」を開き、経営について評議し、店々の決算、人事、商品の吟味などについて話し合ったが、同時に同苗に関する事項も評議された。すなわち大元方は経営面の最高機関であるとともに、同苗に関する最高機関でもあつたのである。

また大元方は三井家同苗の共有資産を事業資本・営業資金として各営業店へ貸付けた。それは半季毎に決算され、一定率の配当金や貸付資金の利息が大元方に上納されて、資産の増殖が行なわれていった。

この大元方の性格について現在、「持株会社」的的性格をもつ機関と考えるむきと、大元方は各営業店に対して無限責任を負っていたと考えられる点から、同一企業における本支店関係の本店にあたるものとする考えが相対立している。<sup>(5)</sup>この点については本稿の主題からそれるので稿を改めて論じたい。

### 三

店方制度への移行後、三井家同苗は各営業店を分掌することから解放され、大元方を通して経営に参画し、店務にわずらわされることなく事業の統轄に専念できるようになったのであるが、同苗がまったく営業店と無縁になつたわけではない。

三井家同苗は三都の営業店に勤務する制度である勤番制度によって、一定年齢の間は各営業店での勤務を義務づけられていた。

享保十五年、家原政俊が同苗に加えられた時の「元方触」に、

家原治兵衛儀、相談の上、今度同苗の列申渡し候、依之向後京・江戸・大坂店々勤番申付候積りに候、とあり、同苗の列になったことから諸営業店へ出勤し、店務にたずさわる義務が生じたことが知られる。

勤番制度の大意は、享保七年に制定された近世三井家の基本的家憲である「宗竺遺書」に示されている。

#### 子孫家業入見習之事

一男子十式三才より京本店に差置、子とも同前ほとに致させ、諸事仕入方見習せ、十五より江戸本店へ遣し、二三年相勤、初登り致、在京之内又本店に差置、此節者一方の買方承り、帳面当り等役目相勤させ、二十より又江戸へ差下、此度者本店にて一方之役儀請取、帳面等之儀委々呑込、二十四五にて登り、本店へ前のことく相勤、買方・帳面等之儀を相覚へ、其内一年大坂へ罷下り、第一呉服店差置候て、呉服方之儀不及申、兩替店・綿店買方見習、又廿八九にて江戸へ下り、此度者綿店罷在一切を見覚、此節上州又者郡内・山方買物に所々見廻り見覚可申候、尤二十以上者店々罷在候内所之目録の節者支配人と立会、勘定致し方自身手掛、尤判形仕可差出候、右之内一ヶ年計京都兩替店にも相勤可申候、三十以上者夫より親分の者勤方差図可申付候間、其旨相心得可申事、右の如く、同苗男子は十二・三歳から三十歳までの間、京本店・江戸本店・大坂諸店・京兩替店・江戸綿店へ勤番し、年齢に応じて仕入れや帳簿つけ、店の決算などの業務を修熟させるようにしている。その後元文二年に制定された「同苗店々勤方定目」<sup>(8)</sup>は、同苗の勤番に関する基本的規則であるが、それには次の様にある。

甥子共十三四歳より京本店へ勤方申渡、家業之儀習学為致候、依之店子共同前ニ其業ニ至極打はまり、并諸職人之仕業等迄も先々江相廻り見および鍛錬可致事ニ候、扱亦十五歳已上者江戸三店之内江指下一ヶ年相勤、其上ニ而元服致させ、夫より又京都江罷登一ヶ年京本店ニ相勤させ、其後者江戸三店・大坂本店へ隔年ニ相勤、勿

論京・江戸・大坂両替店へも相詰申建<sup>ニ</sup>而<sup>レ</sup>有<sup>レ</sup>之候、則是迄我々共右之通相動来候、  
右の規定は「宗竺遺書」と多少差異があるが、それは勤番制度の確立の過程において整備されてきたものである  
う。

この勤番によって同苗子弟は三井家の諸事業についての知識を得、実務を学び、将来の三井家の事業統轄者として  
成長していくことになるのであるが、ここで三井家同苗の一人を例にとり上げ、その勤番先をみよう。

新町家第三代三井高弥<sup>(9)</sup>は享保四年に京都で生まれ、のち明和七年五十二歳の時大元方親分に就任したが、左の通り  
各店への勤番を行なっている。

享保十六年(13歳) 京本店(二年半)

十八年(15歳) 江戸(一年)

十九年(16歳) 京(一年半)

元文元年(18歳) 江戸(一年)

二年(19歳) 京(二年)

四年(21歳) 大坂(半年) 京(半年)

五年(22歳) 江戸(一年)

寛保元年(23歳) 京(一年)

二年(24歳) 江戸(半年) 京(二年)

延享元年(26歳) 江戸(一年)

二年(27歳) 京(二年)

右の勤番の間、高弥は本店・両替店や、御為替業務を勤めて三井家事業の諸実務を習学し、延享四年二十九歳の時大元方に列し、事業統轄の評議に加わることになったのである。

さて、三十歳前後までの勤番中、同苗は各営業店においていかなる待遇をうけ、またどのような業務にたずさわったかについては、先の「宗竺遺書」の規定などからも知られるが、江戸本店「内用記」<sup>10</sup>の天明元年三月条に次の様にある。

一、最初子供立之節、於店表、店子供同前ニ相勤、手透之節、十路盤・裁物之仕方稽古可致事、并諸職人方ニ相廻り子供致同道、諸事見覚候様相心得可申事、

一、元服已後、勤方手代共同前ニ、札掛算当り等、諸事勤方可致出精候、廿五六才已上へ、頭役合直打等いたし、外役所へも相廻り、諸事ニ致鍛練候様相心得可被申候、勿論帳合場歩引等之儀相覚可申事、

右によれば、同苗子弟は元服以前は店子供（一般に言う丁稚）同様の勤務をし、元服以後は手代同様の勤務をすることになっていた。その間同苗は生活や店務について各店の支配人の指導をうけていた。このことは「同苗店々勤方定目」に「勤番中地廻神社<sup>江</sup>参詣又は他出之節<sup>者</sup>、先<sup>キ</sup>く<sup>并</sup>帰宅刻限等、出入共委細支配人<sup>江</sup>相届可被申事」とあることからもうかがえる。また「甥子共店々勤方之定目此度改申渡候間、勤務之中身持行作狼無之様店々支配人急度相守、若存寄之儀等有之節<sup>者</sup>無遠慮可申達候、万一不都合之儀出来候時<sup>者</sup>支配人可為越度事、」とあり、店々の支配人に監督責任を負わせている。さらに勤番中の生活について左の通り規定している。

一、能・囃子・相撲、此等<sup>者</sup>同苗同道たりとも不苦間鋪候、

一、芝居<sup>并</sup>非礼之場へ同苗同道之儀堅無用<sup>ニ</sup>候、（後略）

一、（前略）但習学之為ニ勤務ニ罷越居申事<sup>ニ</sup>候得<sup>者</sup>、江戸・大坂勤務之中<sup>者</sup>遊芸可為無用事、（後略）



これらの規定は習学の目的からそれないようにするためのものである。しかしながら若年の同苗は時として店勤務を怠けたようである。左の史料からもその様子がうかがえる。

一、兩替店之儀、御用方・商用方相分り候得共、本店のことく役所分り無之儀ニ付、兩替店へ出勤之同苗一方引請可相勤所作無之故、自然と出勤怠り多ク罷成候、一向打はまり相勤させ候へ、相応之役付致方も有之候得共、御用方名前之外同苗之儀者、当時本店表用向習学のため役所付致させ候儀ニ付、兩替店へ定日之出勤申渡候、然とも無目当出勤候而者、暫店ニ罷在候迄にて帰宅致す様に自然と相成候ニ付、(後略)〔三ヶ所兩替店同苗出勤式〕

一、若キ同苗、当店出勤之儀、前々ハ出勤料とても無之処、中古為励日々出勤料被相定、依之何れも早朝ヨリ出勤、七ツ時分迄も相詰候事ニ候、然ル処、近年同苗之内、心得違にて不情成者も有之、不埒之至ニ候、店表出勤之儀ハ、商用方為勤学之末々ニ至、万事商ひ方差図等為可致之事ニ候、然ルを其無心得致不情候事、有間敷儀有之、

(後略)

〔内用記〕

右は必ずしも三井家同苗全員が勤務・習学に熱意をもつてはいなかったことを示すものである。

さて一通りの実務を習学した三十歳以上の同苗は大元方親分の指示により京・江戸・大坂の各店や、大元方の会所への勤務し、三十五・六歳以上の同苗は「内用記」に「三拾五六歳ヨリ已上ハ、会所ニ相詰、諸事致評議、相場付之節立会、代ロ物相改、勿論江戸・大坂ヨリ為差登候見合物等吟味之節、立会相改可申候、尤諸役所ニ相廻り、諸事吟味可致事、」とあるように、京の会所に勤務した。また享保十八年の「宗竺同苗ニ申渡書付」に「同苗共、御用方江戸勤番之儀は、四十有余を限、相勤させ可申候、其後は時々見繕として、二三ヶ月の逗留にて、老人宛順々罷下り可申事、」と規定し、江戸・大坂への勤番は四十歳程度までとし、その後は京の会所勤務や諸店の廻勤を主とし、時に江

戸・大坂諸店へ廻勤するようになっていた。これらのことは、すでに業務に習熟した三十歳代半ば以上の同苗は事業統轄を主とした勤務をしていたことを示すものであろう。

江戸・大坂への勤番者（他国勤番）と松坂居住の同苗を除く同苗は京都に居住し、京諸店へ廻勤していたが、享保十八年に定めた京六店への同苗の廻勤の月間日程をまとめたものが第二表である。第二表によれば、八郎右衛門は月に三日本店へ出勤するだけであるが、これは当時の八郎右衛門が北家三代高房（当時五十歳）で、父高平とともに事業統轄の最高責任者であったことによるのであろう。他の六名は、治兵衛政俊（二十七歳）が八日間、八郎兵衛高方（四十六歳）が十一日間、庄之助高勝（四十二歳）・三郎助高副（四十一歳）・治郎右衛門高博（三十三歳）・萬藏高美（十九歳）が十五日間で、その出勤先は多少偏よってはいるが一店のみ出勤者は八郎右衛門のみであり、習学の年齢である治兵衛・萬藏を除く五名は、事業統轄的役割をになって各店を廻勤したものと考えられる。また店廻勤日でない日は会所に詰めていたと推定される。なお、当時十四歳以上の三井家十家（長井家は未成立）の同苗男子は十五名で、江戸勤番・大坂勤番各一名、松坂店三名、隠居三名を除く七名が第二表の人々である。

三井家同苗は共有資産の割歩に応じて生活費たる賄料が支給され、ほかに隠居料・養育料・各種役料や、婚礼・普請などの臨時費用が大元方から支給されていた。同苗の勤番に対しても、他国勤番には年齢や本家・連家の別に応じて役料としての小遣などが支給された。また延享四年秋に制定された「大元方定式」<sup>(12)</sup>には京都各店へ出勤する同苗に「京都店々互同苗出勤料」を支給する左の規定がみられる。

一 學印 一日銀四匁三分宛

右、本店・両替店并連店へ朝四ツヨリ致出勤、七ツ迄相詰候を一日之建也、尤店々ニ有之出勤帳之日数を以相渡し可申事、

第二表

日	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
八郎右衛門 (高房)									本											本										本	
八郎兵衛 (高方)	両			本			糸・間		本					本	両					本					本	上・紅		本	両		
庄之助 (高勝)				本	両	本	本		本				本	両				本	本	本	本			両		本	本	本	本		
三郎助 (高副)					両	本	両		両	本				両	本	両								両		両		両	本	両	
治郎右衛門 (高博)					両		本	両	本					本	両					両	両	本	両			両		両	本	両	
治兵衛 (政俊)				本	両					本					両						本			本		両			本		
萬藏 (高美)	両			本			糸・間		本	本				本	本	両					本				本	本	上・紅		本	両	本

「御同姓様方店々就御出勤諸御認物写」三井家記録文書別 1607 より作成

本：本店，両：両替店，糸：糸店，間：間之町店，紅：紅店，上：上之店である。

「学印」とは元服から二十五歳まで、「働印」とは二十六歳から三十歳までの同苗の勤務資格をさすものであるが、この両者のみに出勤日数によって出勤料を支給したのは、彼らの年齢が未だ習学期間であり、先掲の「内用記」にあるように、出勤への励みとするためのものであった。三十歳以上の「公印」の同苗は元方役料・元方見習役料を支給され、その立場で廻勤したと考えられ、出勤料は支給されていない。ほかに元服前を「初印」、老分を「極印」と称しているが出勤料の規定はない。

#### 四

勤番制度は「同苗店々勤方定目」に「同苗并甥子共店々江指出し候義者、幼年より家業体相覚え、其身之治方又は店々能相治候為之大基<sup>三</sup>而有之候、」とある如く、またすでに述べてきたように、同苗子弟に対する家業習学・経営者養成を目的とする教育制度であった。また勤番制度は三井家の事業が三都・松坂に拡大し、多くの営業店をもつたことによる店方制度への移行が生み出したものであった。

中井信彦氏は「概括的にいえば、三井家は、その家号・暖簾と共に、シンボリックな存在として機能するという傾向を強めていたとみて大過ない。」<sup>(13)</sup>と述べられ、三井家同苗の経営上の役割について否定的な評価をされている。

同苗を店務分掌の重荷から解放する目的で店方制度をとり入れた以上、上級奉公人が経営上果す役割の高まりに反比例して同苗の果す経営上の役割がある程度低下するのは当然の結果である。しかし三井家同苗はたとえ形式的であったにせよ大元方を通して経営に参画したのであり、事業統轄者の立場として一通りの知識・実務に通じていなければならなかった。店務にたずさわることなく商人としての知識・実務に修熟することは不可能であり、そのことはまた事業統轄者として存在し得ないことになることは言うまでもない。そのことから設けられたのが勤番制度であっ

た。

しかしながら勤番制度によって経営者として教育された同苗たちすべてが、 reality にその能力を経営に發揮し得たかについてはいささか疑問である。元文期以降、三井家の事業は幕府・諸藩の「御用」事業を除けばほぼ固定し、経営組織も確立していた。また経済情勢も田沼期・寛政期・化政期・天保期などの諸画期には多少の変動はみられるが、経済構造そのものまで大きく変化するものではなかった。このような状況の中で、同苗が勤番によって修得した知識や実務を發揮せずとも、店則など諸規定に従って上級奉公人が経営を担当していれば三井家の事業は安定していたのではないだろうか。また「我々共迄は三代之事故、右仕方之通ニ是迄相勸来候、」（同苗店々勤方定目）とある如く、三井家同苗は創業期の同苗が作り上げた経営体制に拠っているだけでよかつたのではないだろうか。そう考えれば、勤番制度を通じて経営者としての能力を評価されて上級奉公人とともに経営にあつた数人の同苗を除く他の同苗に事業統轄者としての能力を發揮する必要はなく、現実の店務についても形式的な勤務であつてもかまわなかつたであろう。しかし、勤番制度を無意味な形式的なものとして評価するものではない。大元方において事業統轄にあたるべき同苗の養成・選別制度であることは明きらかであり、たとえ経営上同苗がシンボリックな存在であつたとしても勤番制度によって店務等に修熟した同苗の存在は、一部の同苗・上級奉公人の経営独裁を防止し、事業の安定・維持に寄与するところもあつたと言えるのではなからうか。

註 本稿で用いた史料は財団法人三井文庫所蔵三井家記録文書である。

(1) 拙稿「江戸幕府大坂御為替について」（日本歴史二八三号）参照

(2) 青蛙房版二〇三頁

(3) 「社会経済史学」二〇一—

(4) 三井文庫編「三井事業史資料編一」十五頁

- (5) 安岡重明「財閥形成史の研究」二一七～二二八頁
- (6) 三井家編纂室編「稿本三井家史料(新町家二代高方)」七十五頁
- (7) 「三井事業史資料編一」一～十六頁
- (8) 三井家記録文書本九四八
- (9) 「稿本三井家史料(新町家三代高弥)」参照
- (10) 三井家記録文書本一三六四
- (11) 同右 続一一五一
- (12) 同右 本九二五
- (13) 「三井家の経営」(「社会経済史学」三十一—六)