

# 歴史に学ぶ

## 第十回 差別化戦略で「三井」の礎を築いた三井高利

前号に登場した保科正之の尽力によつて明暦の大河（一六五七年）から復興を遂げた江戸の町はその後も発展を続け、やがて一七〇〇年前後にかけて元禄文化を花咲かせることとなる。

そんな途上の一六七三年、江戸・日本橋近くの本町一丁目（現在の日銀本店付近）に小さな呉服店が開業した。三井高利が始めた「三井越後屋呉服店」である。

### 苦節二十四年を経て江戸開業！ 定価販売・現金取引の新商法

高利は八人兄弟の末っ子として一六二二年に伊勢・松坂で生まれた。十四歳の時に江戸に出て、長兄の俊次が営んでいた呉服店に修業に入ると、たちまち商才を發揮して顧客を増やしていく、新しい店も任されるようになつていった。だが「十八歳の時、兄・俊次から『松坂に帰つて母の面倒を見るように』と指示される。俊次が、優秀な弟に自分の立場を奪われると警戒したためらしい。

やむなく松坂に帰つた高利は、家業の質屋・酒屋に励む日々を過ごすこととなつた。

こうして二十四年の歳月が流れ、俊次が病死したのを機に、高利はついに江戸進出を果たした。時に五十二歳。当時としてはすでに老齢に近い。だが実は、以前から子どもたちを江戸に送り出し、兄や知り合いの店で修業を積ませながら江戸の情報を送らせるなど、江戸開業に向けて着々と手を打つていたのだつた。

こうして越後屋が開店したわけだが、立地した本町は江戸城に通ずる目抜き通りで、呉服の大店が立ち並んでいた。そんな激戦地で、間口わずか九尺（約一・七メートル）の新参者が、先発の大手と同じ商売をしていては太刀打ちできない。そこで打ち出したのが、「店前売り」と「現金掛け値なし」という新しい商法だった。今で言う差別化戦略である。

この新商法はたちまち大評判となり、店は大いに繁盛した。さらに、越後屋の暖簾印の入った傘を客に貸し出すサービスも始めた。雨が降り出すと、この傘とともに「越後屋」の名前が町中にあふれるという仕掛けで、顧客サービスがそのままPRになるというアイデアだった。「江戸中を越後屋にして 虹がふき」という川柳が残つている。

当時の呉服店業界では、得意先に見本だけを持つて行って注文を取る「見世物売り」や、顧客

## 同業者の妨害に負けず新商法貫く

この新商法の裏には、高利の深い読みがあつた。当時の江戸の町は人口が増え、庶民の生活水準も向上しつつあった。そんな時代の変化を敏感にキャッチし「呉服の商売を、大名や富裕層相手だけではなく、下級武士や町人向けのビジネスに拡大していく」と考えたのだ。

しかしこのような新商法と大躍進は、既存の大手呉服屋の激しい反発を買うことになった。仕入れを邪魔されたり、怪文書が近所に出回るなど、さまざまな妨害を受けたという。店先に糞尿をまかれたこともあつたそうだ。



そこで一六八三年、高利は隣町の駿河町（現・日本橋室町）に店を移転した。現在の日本橋三越本店の場所である。高利は新商法をますます徹底し、越後屋の人気はさらに高まつた。隣接地には両替店も開き、数年後には幕府の公金を扱う「幕

高利は「商売の道ではどんなんことでも新しい方法を工夫すべき」「真似されると名前が広まるので、かえつて自分の利益になる」と説いていた。

## 今日に通じる四つのポイント

こうした高利の商売には、今日の企業経営にも通ずる四つのポイントがある。

第一は、差別化戦略だ。「店前売り」と「現金掛け値」、「切り売り」という新商法は、まさに差別化戦略。これが成功の原動力となつた。今日でも、販売だけでなく、独自の技術、サービスの提供など、他社とは違う戦略やビジネスモデルを持つことがあります重要になつていて。

第二は、時代の変化と先行きを読む力だ。前述のとおり高利は、江戸の発展と人々の生活向上、つまり消費動向とニーズの変化を読み取った。現在の企業にとっても、コロナ禍をきっかけとする生活スタイルや消費ニーズの変化をいち早くキャッチすることが勝敗のカギを握っている。

**岡田 晃**（おかだ あきら）

一九七一年、慶應義塾大学経済学部卒業後、日本経済新聞社入社。編集委員を経て、テレビ東京出向。「ワールドビジネスステライト（WBS）」マーケットキャスター、同プロデューサー、NY支局長、テレビ東京アメリカ（米国現地法人）社長、理事・解説委員長を務める。二〇〇六年から現職。

府御用為替方」に任せられた。こうして越後屋は呉服と両替を両輪にして発展し、あつという間に江戸随一の豪商となつたのだった（ちなみに両替店の場所には現在、三井本館が建つている）。

こうなると同業者は嫌がらせなどできなくなり、逆に「店前売り」と「現金掛け値なし」を後追いで導入するようになつていった。現在では当たり前となつている販売方法が、こうして広まり定着していったのである。

高利は「商売の道ではどんなんことでも新しい方法を工夫すべき」「真似されると名前が広まるので、かえつて自分の利益になる」と説いていた。

に挑戦し続けたことだ。高利は兄の意向で松坂に帰された後、腐ることなく地道に商売に励んだ。その二十四年間の蓄積が、江戸進出で一気に花を咲かせる力となつたのだ。江戸では同業者から妨害を受けても屈することなく自分のやり方を貫き、江戸市民を味方につけた。コロナ禍の今、高利のパワーは我々を大いに元気づけてくれる。

そして第四は、事業承継である。高利は江戸開業以前から息子たちを江戸に送り出して修業させていたことは前述のとおりだが、実は江戸開業後も高利自身は松坂に居て、江戸の店は息子たちに任せていた。新商法などは高利が指示したものだが、それを実行し成功させたのは息子たちだ。それほどに息子たちは成長していたわけで、彼らは父親の期待に見事に応えて、越後屋の発展をけん引した。まさに後継者育成の見本のようなものだ。高利は一六九四年、七十三歳で亡くなつた。三井家は高利の息子と娘婿の九家（後に十一家）に分かれていたが、高利の死後も結束して共同で事業を続け、長男・高平は十一家の事業と資産を統括する「大元方」を設置した。今日の持ち株会社の原型と言える。こうして高利の経営理念は代々受け継がれ、三井グループは今日まで発展を続けているのである。