

ウィズコロナ時代の中小企業経営

歴史に学ぶ

大阪経済大学特別招聘教授・
経済評論家

岡田 晃

第十九回

ブルーオーシャン戦略で不屈の挑戦・高田屋嘉兵衛

江戸航路レースで毎年優勝、
異例のスピード出世で船長に

江戸時代後期、海で商才を発揮し、一代で日本有数の豪商に上りつめた男がいた。高田屋嘉兵衛である。北前船ビジネスで大躍進を遂げて、箱館や千島列島の開発に貢献、さらには日本とロシアの紛争を解決に導いた人物だ。

嘉兵衛は一七六九年、淡路島の貧しい農家に生まれた。少年時代は隣村に奉公に出て漁師の下働きや小間物の商売身習いなどをしていたが、奉公先の村の若者たちから「よそ者」としていじめに遭っていたという。

やがて二十二歳になった嘉兵衛は、村の有力者である網元の娘と恋愛関係となった。村の若者たちにとって高嶺の花を、見下していた「よそ者」が奪ってしまったのである。怒った若者たちに襲撃されそうになるに及んで、嘉兵衛は兵庫（現在の神戸市）に出奔した。娘も日をずらして密かに

島を脱出、嘉兵衛のもとに走った。

嘉兵衛は樽廻船の船乗りとして働き始めた。樽廻船とは、灘の酒の樽を運ぶ船のこと。この少し前の時期が田沼時代。商業経済が発展し、江戸の消費需要は増大していた。兵庫は江戸への海上輸送の拠点として大いにぎわっていた。

嘉兵衛は淡路島時代の経験を活かし、たちまち頭角を現していく。江戸への航路は太平洋の荒波を超えていかなければならず、風や潮流をしっかりと読む観察眼と判断力、高度な操船技術が必要だったが、嘉兵衛の腕は抜きん出ている。毎年、新酒出荷シーズンには、樽廻船の江戸到着一番乗りを競うレースが行われ、嘉兵衛は毎回優勝して多額の賞金を獲得したという。

こうした活躍によって、兵庫に来てわずか三年後には二十五歳の若さで沖船頭（雇われ船長）に出世した。

嘉兵衛の次の目標は、自分の船を持つことだった。それも北前船である。

北前船でオンリーワンを確立、
ブルー・オーシャン戦略を実践

北前船は、大坂や兵庫から瀬戸内海、下関を回って日本海沿岸の北陸、東北各地、さらには蝦夷地を行き交う大型船。当時としては最大級の千石積が主流で、物資の大量運搬にとどまらず、上方の特産物を寄港地で販売するとともに、寄港地ごとにそれぞれの特産物を売買していく国内貿易船でもあった。船頭の才覚次第で、一回の航海で千両以上（現在の一億円程度）稼ぐことも可能だったという。北前船は物流の大動脈の役割を果たし、いわば花形の成長産業だった。

二十七歳になった嘉兵衛は自分の船の建造に乗り出し、翌年、千五百石積の「辰悦丸」が完成した。既存の北前船をはるかに上回る巨大船だ。「高田屋」の屋号を掲げ、兵庫を本店として、箱館に支店を開設した。

辰悦丸は、兵庫で酒、塩、藍、綿布などを積み

込み、出羽国酒田で米を買って箱館に向かう。帰路は、蝦夷地の魚や昆布などの海産物を大量に買い入れ、上方で売りさばいていた。北前船ビジネスでは新規参入だったにもかかわらず、大当たり。持ち船を増やすなど事業は急速に拡大し、わずか数年で巨万の富を築いたという。その成功には三つの秘訣があった。

第一は、嘉兵衛ならではの「オンリーワン技術」だ。だれにも負けない操船技術だけでなく、消費者のニーズをつかんだ商品の仕入れや販売など商売のやり方でも他の業者を圧倒し、オンリーワンの立場を確立していった。

第二は、ブランド戦略だ。巨大な辰悦丸自体が一つのブランドだったが、それに加え新たに商標、ロゴマークを作った。高田屋が扱う商品の品質には定評があったため、商標と相まって高田屋



の信用を高めた。高田屋の商標がついた積み荷は、役人の検査なしで陸揚げが許されたという。

第三は、箱館を蝦夷地の拠点にしたことだ。当時の蝦夷地の中心は松前だったが、松前藩のおひざ元で松前商人が商圏を握っていた。一方、箱館は開発が遅れていたが、「綱知らずの港」と言われる天然の良港だった。また幕府が蝦夷地開発に動き出し箱館に役所を置いたことなどから、箱館に目をつけたのだ。

他社との競争を避け、箱館という新しい商圏を開拓していく——今で言う「ブルーオーシャン戦略」である。箱館の海は嘉兵衛にとって文字通り「ブルーオーシャン」だったと言えるだろう。

箱館・千島の開発に貢献し、露に抑留されるも、紛争解決に尽力

箱館での事業は高田屋のビジネスを支える屋台骨となっていく。一八〇六年には箱館が大火に見舞われ、高田屋も含め町の半分が焼失してしまっただが、嘉兵衛は被災者救済に奔走し、復興事業に力を尽くした。現在の函館の町は嘉兵衛によって礎が築かれたと言っても過言ではない。

嘉兵衛は事業の場をさらに千島列島へと広げていく。幕府の蝦夷地開発に協力して、国後島から択捉島に渡る航路を新たに開拓した（一七九九年）。当時、国後島には松前藩の出先機関が置かれ北海道本島との往来も盛んだったが、国後と択捉の間の潮流は急なため、渡航が困難だった。嘉兵衛は持ち前の潮流観察と操船技術でこれを克服、択捉島の開発が前進した。択捉では島内に十

七の漁場開設などの事業も進め、島に住むアイヌからも信頼される存在となっていた。

この頃、日本とロシアの関係が悪化していた。千島列島伝いに南下政策をとるロシアが一八〇七年、樺太（サハリン）、択捉島などにある幕府の出先機関や船を攻撃する事件が起きている（文化露寇）。幕府は千島や樺太の開発を急ぎ、嘉兵衛は幕府から「蝦夷地定雇船頭」、いわばお抱え船長に任命された。有名な間宮林蔵の樺太探検（一八〇八年）の船も、嘉兵衛が提供したものだ。

ところが一八一二年、嘉兵衛は国後島沖を航行中にロシア軍艦に拿捕されてしまう。はるか遠くのカムチャッカまで連行され、八カ月に及び抑留されたのである。文化露寇の余波だった。

しかし嘉兵衛はカムチャッカでロシアの指揮官リコルドと直接交渉し、当時松前に抑留されていたロシア艦長ゴロニンの釈放を幕府に働きかけることを買って出た。嘉兵衛の命を懸けた誠実な交渉によって、ゴロニンと嘉兵衛の双方の釈放が実現し、日露の衝突は避けられたのだった。

こうして、リスクを恐れない不屈のチャレンジ精神、そして常に時代のニーズをとらえビジネスチャンスを見逃さない的確な情勢判断で、文字通り荒波を乗り切ってきた人生だった。その軌跡は、現代の我々にも勇気を与えてくれる。

岡田晃（おかだ あきら）

一九七一年、慶応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。「ワールドビジネスサテライト（WBS）」マーケティングキャスター、同プロデューサー、NY支局長、テレビ東京アメリカ社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授。二〇二二年、同特別招聘教授。