

## 《書評》

## 武居奈緒子 『大規模呉服商の流通革新と進化—三井越後屋における商品仕入体制の変遷—』

千倉書房、2014年3月、216頁

下向井 紀彦\*

Book Review: Takesue Naoko, Innovation and Evolution of Distribution by The Large Dealer in Kimono Fabrics, Tokyo: Chikura Shobou, 2014

SHIMOMUKAI Norihiko

## 1. はじめに

本書は、今日まで続く近世呉服店系百貨店の成功と存続の鍵を仕入に求め、主に近世の大店である越後屋の仕入に着目して、その「革新性」を見出そうとするものである。越後屋といえは、初代三井高利が始めた現銀掛け値無しや切売で名高い大店であり、三井高利の商法は呉服商売におけるイノベーションを起こしたとして、一般的にその革新性を評価されている。本書は、越後屋の革新性は販売面のみならず、仕入面においても発揮されて事業展開を行ったという視点に立ち、仕入革新という観点から越後屋の経営の特質を論じるものである。

本書の構成は以下の通りである。

- 序章    ヒストリカル・セッティング
- 第1章   近世商業史研究と本研究の位置づけ
- 第2章   越後屋の販売革新と成長—1600年代の成長戦略—
- 第3章   越後屋の顧客層の拡大と買宿制度—1700年代以降の成長戦略—
- 第4章   絹物の買宿制度の創出と管理—上州を中心として—
- 第5章   木綿の買宿制度の移転と進化—伯州を中心として—
- 第6章   競合呉服商の追従と展開
- 第7章   幕藩体制を前提にした流通機構の併用—呉服商間の協同行動—

---

\*公益財団法人三井文庫 研究員

## 第8章 大黒屋の仕入機構

## 第9章 日本における百貨店業態成立に関する歴史的考察

## 第10章 日本流通の発展段階と今後の展望

本書は、著者が神戸大学大学院経営学研究科に提出した博士論文を基礎に再構成したものである。このうち、学術雑誌等で発表されているのは第4章・第5章部分であり、本書の中核部分をなす。

評者も著者同様に越後屋の仕入活動に関心をもって研究に取り組んでおり、第5章の伯州木綿仕入について研究中である。著者の既発表論文は参考にしてきたものの、本書の土台となっている博士論文の全体を拝見していなかったため、先行研究として取り上げることはできなかった。この点、著者に対し大変申し訳なく思っている。著者は現代経営学の専門家であり、本書の中で近世文書の分析を行いつつも、経営学的観点から史料分析を行い検討を行っている。一方で、評者はこれまで歴史学の手法で史料を読み、研究を続けてきた。同じ史料を用いながらも注目点や分析視角・分析手法、導出する結果が大きく異なっている。本稿は歴史学の視点から批評するものであり、経営学の観点からすればやや的外れな書評となっているかもしれないが、この点については著者のご寛恕を請いたい。

## 2. 本書の概要

まず、本書に収められた各章の概要について、順を追って要約していく。

「はしがき」では、本書の目的を述べる。本書は流通管理体制のしくみから企業の競争力の源泉を探るために、越後屋を事例に江戸時代の商家経営の全体像を解明することを目的としている。著者は、現代企業の長期的存続のための有効・不可欠な戦略を経営学の理論から導き出し、その理論をもとに近世商家の競争力を規定する要因を探り固有の特徴を導出することを目標に掲げ、近世から近代への連続性を意識しつつ、現代日本企業の成長・発展の要因を近世大規模小売商の築いた成功手法に求めようとしている。

序章「ヒストリカル・セッティング」では、具体的に本書の課題を提示する。まず、流通の発展段階として①商品経済の萌芽的段階（＝卸売商主導の段階）、②商品経済への転換段階（大規模小売商の後方系列化の段階＝小売商主導の段階）、③商品経済段階（工場制機械工業の段階＝生産者主導の段階）の三段階を設定した上で、先行研究において②段階の実態解明が不十分であったことを指摘し、②段階の越後屋の仕入方法（＝買宿制度）を「仕入革新」として注目する。そして、買宿制度を「資本的に独立的である産地の有力商家を系列内に組み込むことで、活動の自由を制限した中で、越後屋のためだけに仕入れるよう働きかけることによって仕入量を確保する方法」（P4）であり、「直接買付と既存問屋からの買付けの中間の仕入形態のことで、現代の後方流通系列化に相当する」（同上）と定義したうえで、買宿制度の生成・発展過程に注目し、

越後屋を事例に大規模小売商が近代に入り百貨店化を果たすまで長期的に強みを発揮した理由を具体的に検討する、としている。

第1章「近世商業史研究と本研究の位置づけ」では、先行研究の問題点を指摘し本書の位置付けを行う。従来の研究では越後屋を問屋（卸売商）としてとらえ、買宿も問屋の調達活動の一部とみなされているのに対し、著者は越後屋は小売商を本分とし、流通の担い手を問屋でなく小売商主体で捉え直し、大規模小売商の流通活動を包括的に把握する必要があると主張する。他方、これまで越後屋の革新性は組織、会計・帳簿、奉公人の側面から見出されているが、仕入に関する革新性は十分に解明されていなかったとし、流通過程の中でも特徴的な買宿制度に注目し、越後屋が買宿制度の確立により成長し地位を維持した過程を明らかにしようとする。

第2章「越後屋の販売革新と成長」では、黎明期越後屋の革新性について以下のように整理している。①初代三井高利は江戸の成長にともなう武士層・庶民層の呉服需要急増の中で呉服店を開業した。②高利は不特定多数の顧客層をターゲットに現金掛値なし・切売の商売を行った。③販売においては引札を配布して、顧客の来店促進と知名度向上をはかった。④両替店のネットワークを整備し、呉服の売上代金等の京への為替送金を開始した。⑤大坂本店を設置し、分散する大都市の顧客を吸引し小売商の行商性・分散性から脱却した。⑥仕入面においては、第二世代の三井高平・高伴が、京本店での西陣物仕入と、京上之店での撰糸類仕入を開始した。⑦同じく第二世代の高治は長崎物の仕入店を整備し、糸割符仲間に加入して高級舶来品の廉価仕入を開始した。以上のことから、著者は黎明期越後屋の商売について、商品の量的確保と多様な仕入先の確保を行い、また富裕層をはじめとする顧客層の拡大につとめたと評価する。

第3章「越後屋の顧客層の拡大と買宿制度」では、産地問屋支配の強い段階における小売商の取り得る仕入方法を類型化し、越後屋の仕入革新をこの中にあてはめる。すなわち、①産地有力商人との共同革新（買宿制度の導入・活用による流通過程の確保）、②小売商の単独革新（直営仕入店設置による産地進出）、③消費地問屋・産地問屋など市場取引による商品調達の三形態であり、近世小売商の経営上合理的かつ革新的な選択肢は①であったとする。仕入革新の重要性は問屋に依存する伝統的仕入経路からの脱却であり、一定品質の商品を大量に仕入れるしくみの創出であった。越後屋は買宿制度を導入し、産地問屋の機能を吸収して産地支配の切り崩し（第4章）と、産地問屋の存在しない地域への進出（第5章）で対応した。著者はこれを「後方系列化」と呼び、越後屋が地域の有力商人との連携で調達先の多様化を図り、生産から流通までを一体的に提供するしくみを構築し、小規模生産者を買宿経由で掌握して各地域の商品を大量・安定して確保することに成功したと評価する。

第4章「絹物の買宿制度の創出と管理」では、第3章で提起した見通しを踏まえ、上州絹の仕入をめぐる買宿制度の創出と管理について以下のように検討している。享保期、越後屋では売上高停滞と新興呉服店の参入で、販売面における優位性を喪失する。三井第三世代の三井高房は販売戦略重視から仕入戦略重視に転換し、仕入部門に重点的に投資して、商品力の強化を図るようにした。高房は買宿制度に大規模投資し、産地問屋と同機能の買宿を設置し、旧来の流通慣行

(=問屋と小売の分業関係)を打破して新興産地からの地方絹仕入に成功した。越後屋では「上州店式目」という規則を通して、越後屋による買宿管理と、買宿による買方役(買子・庭造)管理の二系統管理を行い、仕入経路構築能力と仕入経路管理能力を獲得した。買宿は呉服店に対して、①品揃えの量的拡大、②一定の品質商品の提供、③絹織物の商品多様化・顧客選択肢の拡大等に寄与し、仕入品目多様化能力の獲得に貢献した。以上のことから、越後屋は上州で産地商人を掌握する形で後方系列化を行ったのであり、これを産地商人の系列化の開始だったと評価している。

なお、越後屋が買宿制度を採用する利点として、①産地商人との連携(=産地問屋との対立回避)、②越後屋全体の仕入量増大(=品不足時の安定的供給可)、③品質の向上(=優良商品の仕入可)、④産地情報の把握(=買方役が現地に行くため正確に把握可能)をあげている。そして、越後屋は上州買宿制度に支えられて商品供給量を拡大させ、価格抑制を実現することで呉服の高級品というイメージの転換に成功し、消費者の購買意欲を刺激したとする。

第5章「木綿の買宿制度の移転と進化」では、買宿制度を上州(絹)から伯州(木綿)への移転の特徴と進化について検討している。18世紀中葉以降、越後屋は絹物の売上停滞と木綿の需要増大の中で、庶民層をターゲットとした木綿への本格的参入を行った。越後屋では仕入量を確保するため伯州に注目し、絹物で成功した上州の買宿制度を伯州木綿にも採用し、①取引契約書と②買方指南書を通して伯州に仕入技術移転を行った。①で仕入面に精通している人物の派遣、口銭支出、買方役への生活・行動面での指示を盛り込み、②で品質・仕入価格決定方法・仕入技術・交渉技術等の細かい注意事項を設定した。越後屋は①②をとおして買宿の専門性向上をはかり、越後屋の木綿ブランド確立をはかった。さらに、越後屋は制裁(契約違反の取引による買宿停止)と支援(資金面での援助)を使い分けて買宿を掌握し、前貸金融により買宿から織元まで後方系列化を遡上させ、産地への影響力を強化することで大規模系列小売商として発展した。また、越後屋は伯州での仕入不足を補填するため、産地の多様化で仕入量を確保した。買宿制度を雲州にも適用し、多様な仕入経路から商品調達した。著者は以上の検討を踏まえて、越後屋が伯州木綿仕入においても仕入経路管理能力を発揮し、計画的仕入を可能にしたと評価する。なお、伯州での仕入は、進出当時の三井総領である三井高祐による仕入革新であったとも指摘している。

本章は、評者のこれまでの研究にも関わるため、ここで若干の感想を述べておきたい。まず、上州の買宿制度を伯州に移転したと評価している点について、もう少し丁寧に論じてほしかった。上州の買宿の経験を踏まえて伯州の買宿を設置した可能性は当然考慮すべきだが、本章で提示している伯州の買宿規則(「買方示合書」)をもって上州からの知識移転を説明するのは難しいのではなかろうか。この規則は寛政5年(1793)に作られたもので、寛政4年の西紙屋の大借銀問題(本書P99-102でも言及)を踏まえて通達された仕入細則であろうと評者は考えている。一方、伯州木綿の仕入は天明2年(1782)に始まっていて、「買方示合書」の作成まで11年の間隔がある。「買方示合書」は、伯州で蓄積してきた仕入の経験を踏まえて作成されたとみるべきで

あり、上州の知識をそのまま移転して作られたと考えるべきではない。せめて上州の買宿規則(「上州店式目」と「買方示合書」を比較して類似点・相違点を明らかにする必要があるであろう。あるいは、伯州に移転されたと思われる上州での仕入の具体的活動を指摘すべきだったであろう。なお、伯州木綿の仕入規則はこれ以外にもあり、評者も伯州木綿の仕入体制の整備過程を研究した際にこれらの規則類を検討している(「天明年間における三井越後屋の伯州木綿仕入活動」『三井文庫論叢』46、2012年[拙稿A])。

また、仕入不足を補填するため産地の多様化によって仕入量を確保したという点について、他産地の仕入補完体制の具体像や数量等は提示すべきだったろう。この点についても、評者は寛政年間を事例に検討し、当該期の越後屋が伯州での仕入可能性を把握できておらず過大な注文をして初めて伯州の仕入限界量を知り仕入体制の見直しをはかったこと、伯州木綿の不足は雲州木綿や阿州木綿、備後三原木綿等で補完したこと等を明らかにした(「寛政年間における三井越後屋の木綿仕入状況とその特質」『三井文庫論叢』47、2013年[拙稿B])。拙稿Bは本書公刊の直前に発表したものだったが、拙稿Aは2012年に発表していたものである。あわせてご検討いただきたい。

第6章「競合呉服商の追隨と展開」では、越後屋の競合他店の動向を検討する。第一節では大丸について、第二節ではいとう松坂屋について、①京都への仕入店設置、②長崎仕入、③買宿制度、の三点において越後屋に追隨したとする。一方で、大丸は市場取引ルートを補充する形で買宿を利用し(越後屋は買宿制度を補完する形で市場取引ルートを確保)、大丸・松坂屋は特定商品(前者は絹物、後者は木綿)に力点を置き越後屋に対して優位性を保った(越後屋は多角的商品調達を行った)などの違いを指摘する。そして、買宿制度について、これを越後屋の創出したものとみなし、後発呉服店もそれに追隨するように採用したとし、これにより呉服需要の裾野は拡大し、呉服業界の存立基盤を確固たるものにし、ひいては地域経済の発展に中心的役割を果たしたと評価する。

第7章「幕藩体制を前提にした流通機構の併用」では、大規模小売商と問屋仲間との関係について検討している。著者は各大規模小売商は買宿を設置して仕入・流通を行う一方で、直買形態を維持するために問屋仲間にも加入し、潤沢な商品供給を確保したとする。その上で、仲間外問屋の動きに問屋仲間として対応し、現地の買継問屋仲間と現地商人との対抗において買継問屋仲間と連携して対応するなど、アウトサイダーを排除し利益を確保する行動を紹介し、生産地商人が革新を果たせなかった理由をこの点に求める。そして、呉服小売商は小売商間で競争する一方で協調関係も構築し、仲間として小売商の地位を保持していたと評価する。大規模呉服店は小売が主であり、問屋=卸売は従であるという著者の主張が端的に示されている。

第8章「大黒屋の仕入機構」では、買宿による後方系列化という仕入革新を果たした越後屋とは異なる形で仕入革新をめざしたものの、革新に失敗した大黒屋の仕入実態を検討している。大黒屋は越後屋に先行して上州に直営の仕入店を設置した。しかしこれは現地商人と連携していない大黒屋の単独革新であり、地域の流通機構に参入できず大量仕入に至らなかった。著者は、現

地商人と連携した越後屋の成功は買宿制度の優位性を示すものであると指摘する。

第9章「日本における百貨店業態成立に関する歴史的考察」では、越後屋が買宿制度で蓄積した仕入経路構築能力、仕入経路管理能力、仕入品目多様化能力の近代への継承の様相を検討している。近世の越後屋は、①仕入経路の短縮化（＝卸売業者との共同革新）、②安定的仕入経路の確保（＝取引先との連携強化による大量仕入）、③仕入品目の拡大（＝百貨店の基礎となった近世段階での取扱商品の多様化）をはかり、近世に培った卸売・生産者との連携という経験を百貨店化に活用した。百貨店業態の原型は既存卸売商業と共存と仕入の多様化であり、越後屋は百貨店化の過程で既存業態の業態革新を可能ならしめたと評価する。

第10章「日本流通の発展段階と今後の展望」では、各章の論点の整理を行ったうえで本書を総括する。越後屋の仕入革新とは産地商人を買宿化して共同革新で産地卸売機能を吸収することであった（同時に問屋仲間に入り多様な仕入先を確保）。買宿制度とは「後方に垂直統合した直営仕入網と市場取引による産地問屋からの調達の間形態」であった。越後屋の上州買宿制度の特徴は、産地問屋まで後方系列化するしくみの導入であり、また伯州買宿制度の特徴は、生産技術指導と、生産段階まで管理し産地間の知識を共有したことであった。

著者は、買宿制度考察により得られる理論的示唆として、①資本主義時代に発達する系列化という組織間関係を越後屋は近世段階ですでに構築していたこと、②革新的行動をとった（専属的な買宿を構築した）呉服商が近代化に対応できたことを指摘し、仕入経路構築能力、仕入経路管理能力、仕入品目多様化能力の蓄積が百貨店化の基礎であったと評価する。

### 3. コメント

次に、本書の評価点と疑問点をあげ、適宜若干の感想を述べることにする。

#### (1) 仕入革新について

本書の特色は、越後屋の仕入に革新性を見出そうとする点であろう。冒頭でも触れたように、越後屋というと、一般的に三井高利の「現銀掛け値なし」の商法をはじめとする販売の革新性、あるいは革新的経営者としての高利個人に注目されがちである。それに対し、著者は「問屋は問屋、小売は小売という分業関係がある中で、分業関係を打破して卸売業務と小売業務を兼業するということは、革新的な仕入形態であった」（P57）とし、そもそも越後屋をはじめとする大規模小売商のような形態（いくなれば卸・小売複合体ともいえる形態）が革新的であるという。そして、仕入革新の特徴を①仕入経路の構築、②仕入経路の管理、③仕入品目の多様化の三点に整理し、これらの蓄積が小売商としての呉服店の成功につながったと評価する。このような仕入を重視する点は評者も立場を同じくするが、買宿制度にみられる越後屋の仕入がいかなる点で革新的なのか、歴史学の方法によってもっと多面的に検討すべきであろう。

また、呉服店が近代に入り百貨店化する際に、近世段階に蓄積した仕入に関するノウハウが活

用されているという指摘は、もっと丁寧に説明する必要があるだろう。たとえば、呉服店の越後屋から百貨店の三越への変遷は、呉服店部門の格下げや三井からの分離など複雑な経緯をたどっていて、直線的に理解できるものではない。また、この動きのなかで越後屋の仕入体制がどのようになっていくのか、具体的な研究はほとんどない。呉服店系百貨店の連続性・断絶性は、転換期における仕入実態を踏まえて論じるべきであろう。

また著者は本書において「買宿からの仕入れに重点を置きながらも仲間・株仲間組織からも調達することで商品の潤沢な供給を確保していった」(P148)、「小売商は小売業務に携わりつつ卸売業務の領域を拡大していった」(P189)等と述べているように、大規模呉服店越後屋が円滑な仕入を行うために問屋機能を包摂し、問屋仲間にも加入していったものと理解している。小売機能が主で問屋(卸売)機能が従という立場である。しかし、一般的には、越後屋や大丸をはじめとする大規模呉服店は問屋機能が主であり、京都の店舗に統括部門と仕入部門があり江戸や大坂に営業部門・販売部門である出店を置いている、と理解されている。越後屋も、江戸出店時点では小売が主体であるようにみえるが、すぐに京都に仕入店(京本店)を置き、京本店が呉服店部門(本店一卷)の統括店として機能していくのであり、買宿制度を採用している第4章や第5章の時点では、やはり問屋機能が主だといえる。本書でも言及されているように越後屋のような呉服店が「江戸店持ち京商人」(P181)と呼ばれる所以である。この点について、第4章や第5章の買宿制度などの箇所において、著者が従来の理解をどのように位置づけているのか、あまり明確になっていないように感じられた。著者の意見と従来の理解との相違点について、もう少し丁寧に説明する必要があるだろう。

ただし、越後屋の小売商としての側面に注目するという視点は重要である。先述のように、先行研究では越後屋などの大店について都市問屋としての仕入・流通や、問屋仲間の活動に関心が集中しており、逆に小売部門の実態研究はあまり進んでいないのが現状である。越後屋の小売に関する研究は、『三井事業史』(本篇1、1980年)による通史的叙述や、賀川隆行氏による経営分析(『近世三井経営史の研究』吉川弘文館、1985年)によって基本的な動向は把握されているが、時期ごとの販売実態や他店との関係、社会・経済情勢への対応の具体像など、検討しなければならない課題は数多く残っている。これらの問題は評者も少しずつ研究を進めているところであり、越後屋の販売部門・小売部門の実態に焦点を当てようという評者の姿勢には評者も共感するところである。

## (2) 買宿制度と系列化について

本書では越後屋―買宿の関係を「垂直統合」・「系列化」ととらえ、特に小売側から生産者側に向けての系列化を「後方系列化」と呼んでいる。著者は本書の中で「資本主義経済の時代に発達した系列化という制度は、前資本主義の時代に越後屋による後方系列化という組織間関係のあり方として、すでに江戸時代に築かれていた」(P206)と述べており、近代資本主義社会において成立すると理解されている「系列化」を、越後屋が近世段階においてすでに実施していることを

評価する。そして、現在のようなメーカー主導による小売店の販売網を支配し販売価格の決定権を有する「前方系列化」と異なり、小売店側が主導権を握っている点に特質があると理解している。従来の研究でも、越後屋の買宿制度は「越後屋が在地商人を系列下に置き、前貸支配により買い集め、主導権を握っている」（田中康雄「三井越後屋の上州店」『群馬県史研究』5、1977年）、「呉服問屋が一貫して流通にタッチしている」（同上「富山家大黒屋の上州店」『群馬県史研究』7、1987年）などと指摘されているが、本書では「後方系列化」の革新性と先進性が現代企業との類似性からことさらに強調されている。これは著者が「大規模寡占製造業者と大規模小売商という二つの勢力が共存し、パワーを発揮し合うことで均衡を保持」（P209）しているとみなしている現代の企業の状況を踏まえての評価であり、現代の大規模小売商の原動力を近世の越後屋に一直線に求めているといえよう。現代との比較という視点は興味深いだが、近世の市場構造の中での越後屋の「系列化」と、近代の経済構造のもとでの「系列化」を直結させるのは、歴史学・経済史学としてみた場合、方法的に大きな問題をはらんでいるように思われる。

また、「買宿制度とは、越後屋が創出した流通取引制度」（P4）であるという点については、実証レベルの問題として詳しい説明が必要だったように思う。上州での絹物仕入に関する先行研究や『群馬県史』（通史編5、1991年）等自治体史の多くで、越後屋を事例に買宿制度を取り上げているものの、それは充実した史料が残存しているからであり、越後屋の買宿成立時期（享保年間）における越後屋以外の呉服商の買宿成立状況は、実ははっきりしていない。越後屋が早い時期に買宿を置いているのは間違いないが、買宿制度を創出したのは越後屋だと断定してよいものか、にわかには同意できない。また、本書第6章で、買宿を設置した大規模呉服店として大丸と、いとう呉服店との比較を行っているが、大丸は寛保年間に江戸進出した後発の呉服店であり、越後屋をはじめとする他の呉服店に追随しているのは当然のように思われる。むしろ大丸より古い呉服店である白木屋などと比較すべきであったろう。

### (3) 三井家総領らの経営への関与

最後に、本書の本筋に直接関わらないが少し気になったのは、各章ごとに三井総領が能力を発揮して仕入革新を起こしたと評価している点である。たとえば第2章では第二世代の高平（三井総領家である北家二代目）・高治（新町家初代）が京本店の仕入と長崎方の新設による仕入商品の多様化という仕入革新を起こしたと述べる。第4章では第三世代の高房（北家三代目）がさらなる仕入商品の多様化をめざして上州絹の仕入れを開始し、買宿の星野金左衛門と共同革新を起こしたと理解している。第5章では高祐（北家六代目）が上州から伯州へ買宿制度を移転し、生産者にいたるまで後方系列化を達成する仕入革新をおこし、伯州の買宿の不正取引への制裁措置として高福（北家八代目）が買宿差止を決断したと述べる。一見すると、三井総領が呉服店経営において主導的な役割を担っているようによめる。確かに、近世の三井同苗の中でも高利・高平・高富・高治のような黎明期の人々は自ら店舗における仕入や販売の陣頭指揮をとっており、三井の経営において大きな役割を果たしている。しかし、彼らが高齢になり経営から身を引き、



事業の統括や三井同苗の支出の管理を行う経営組織が必要となると、宝永7年(1710)に大元方という機関が設けられ、三井同苗と事業(呉服店部門・両替店部門)とを統括し、全資産を管理するようになった。これ以降、三井同苗の呉服店経営への関与は、ほとんどみられない。この点について、三井同苗がどのようなかたちで、どのレベルにおいて呉服店経営に対して自らの意志を反映させているのか、具体的に説明する必要があるであろう。

#### 4. おわりに

以上、評者なりに本書の概要と感想を述べた。本書を通して今後自分自身も考えなければならない課題を含め、多くのことを学ばせていただいた。あつく感謝したい。礼を失する的外れの批評も多々あると思うが、なにとぞご容赦していただきたい。

