

# 近世商家の資本継承と支配人制度

安 岡 重 明

- 一、はしがき
- 二、資本の継承
- 三、資本所有の性格
- 四、雇用経営者による経営管理
- 五、経営者の養成
- 六、経営者の処遇
- 七、別家名儀の支店の意味

## 一、はしがき

1 (570)

本稿は、近世大商家の特徴をできるだけ多面的に概括的に把握する目的で執筆された原稿の一部である。本稿では、資本の継承、資本所有の性格、雇用経営者による経営管理、経営者の養成・処遇、別家名儀の支店の意味、などについてのべる。これらのテーマの掘り下げも不十分であるし、ほかに取あげるべき問題も多いが、今後の

課題としたい。

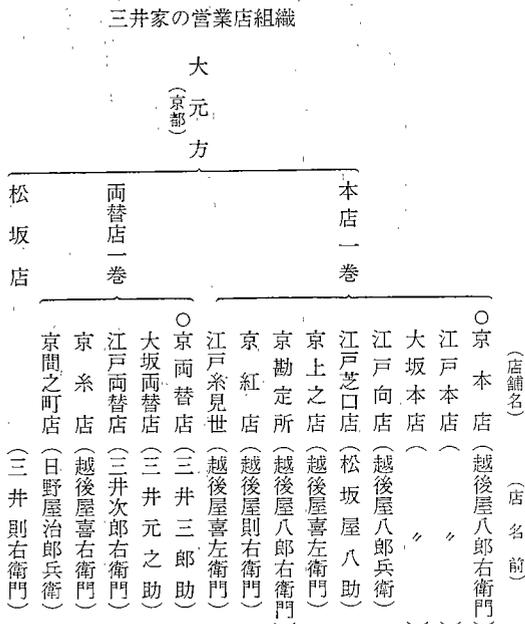
## 二、資本の継承

商家の営業資本の存在の仕方には、集中型と分散型とその中間型があった。集中型とは、資本所有者たちが自己の持分を共同の団体または組織（同族団）を通して、一体として、運用するタイプである。分散型とは資本所有者たちが営業資本を分与されたのち、その資本を他の同族の出資者たちと共同で運用するタイプである。集中型の例として三井家、分散型の例として鴻池家がある。中間型は分散型の一つの型とみられる。

元禄七年（一六九四）五月に没した三井高利（宗寿）は、それに先立つ同年二月「書置之次第」という遺言状をかいた。そのとき、「惣有物」（総資産）を七〇に割り、長男高平以下の分与分を定めた。これによって分割相続が指示されたのであるが、同月相続人兄弟八人は高平に一札をかき、次のように誓約した。「父は兄弟の元手銀について遺言したが、われわれ一生のうちはいつまでも、只今のとおり身代一致（財産を不分割）にして運用する。もしこの中から元手金を分配してほしいと要求する者があつたときは、貴殿（高平）の判断によって処置して下さって結構である。われわれは、江戸・京・大坂・伊勢の呉服店、両替店その他の店々や家屋敷の名代なだいになっているが、決して家屋敷や元手金は名代のものではない」と。

この基本線は高平の「宗竺遺書」（享保七年＝一七二二）で確認され、以後遺書は実質的に三井家の家憲の役割を果たした。すなわち元禄七年以後、家憲は明治三十三年に一度改訂されたが、昭和二十一年七月十六日の三井家同

族会において「三井家憲ヲ廃止シ三井家同族会ヲ解散シテ同族十一家ノ結合ヲ解体スルコトヲ決議」するまで、この基本は貫かれた。参考のため江戸期の三井各店およびその店名前をかかげる。呉服店は越後屋八郎右衛門を名のり、両替店は「三井」を名のっている。他は諸種の店名前になっているが、これらすべての店舗は、三井同苗が大元方という機関を通して共同で所有していた。



(注) ○印はそれぞれ一巻の総本店  
 (出典) 中井信彦「三井家の経営——使用人制度とその運営——」  
 (『社会経済史学』第31巻第6号)。安岡重明『財閥形成史  
 の研究』, 217頁。

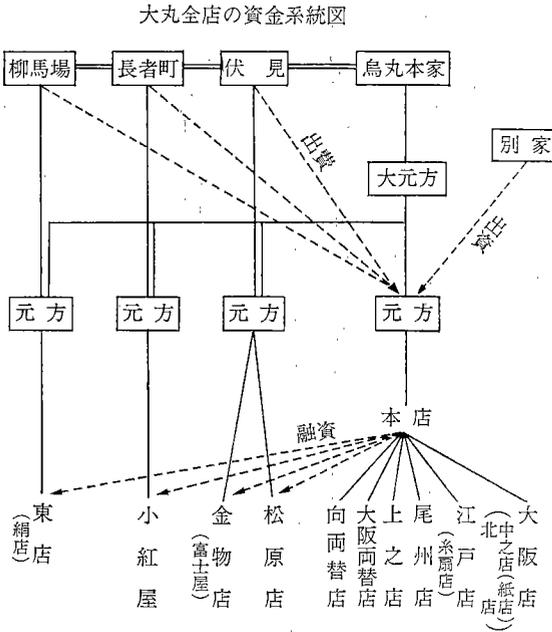
すなわち、三井家では全資本を高利の子供たちの子孫が一体となって所有し管理する形をとり、参加家数を八家から十一家の間に固定した。こうして三井家の資本の所有と管理運用は集中的な形をとった。これを担当する大元方は、同苗が協議によって資本を運用し、かつ同苗が相互に規制しあう機関であった。同苗には家格があり、高利の男子の後裔六軒は本家ほんかといい、その筆頭が総領家であり、高利の女子の後裔の三―五軒は連家れんけといった。

鴻池の始祖とされる新六幸元の八男が初代善右衛門正成である。二男善兵衛秀成、三男又右衛門之政は元和年間、大坂表に分家して酒造業を始め、新六自身も元和五年(一六一九)大坂内久宝寺町において醸造のかたわら酒販売の店を開いた。鴻池村の本家は、七男新右衛門元秀がつぎ、大坂の店舖は八男正成が相続した<sup>2</sup>。この正成の営業が隆盛におもむいて全日本で筆頭格の商人となったので、通常鴻池家というところ、この系統を指すようになった。

正成は長男之宗に二代目を相続させ、三男四良右衛門を分家させ、娘石にも婿養子(山中新七)をとらせて分家させた。三代目宗利には兄弟がなかったので分家はないが、宗利は新六(次男)と又四郎(三男)を分家させた。宗利が享保八年一月制定した「家定記録覚」には、次男以下の分家の規定があり、分家の財産分与および家業について定められている。そこでは分家は本家に従属し、本家を援助することが定められていて、本家中心主義は歴然としているが、十八世紀なかばまで分家が創立されていた。

従って、鴻池家では、分家に財産を分与して一家を立てさせるが、営業上では本家の営業の一環を担う形になっていて、資本の存在形態としては分散的であったといえる。三井家のように早い時期から分家を増さず、同族団が全資本を一括して所有し管理する形になっていない。

両者の中間的な資本所有形態をとるのが下村家(大丸)である。下村家では伏見(松原店)、長者町(紅店)、柳



『大丸二百五十年史』116頁より。

馬場（網店）の三分家を創設した。本家は、明和八年（一七七一）七月大元方を作り、各店の元方へ出資する形をとった。各分家も、自己の各店に出資するかたわら、本家の元方を通して本家管轄下の各店に出資した。本分家四家の出資が重複する形で各店に出資されていた。このほか別家の資金が本家元方を通して出資されていた。三井家と同じ名称の大元方という出資の機関を設けていたが、その役割と機能は三井家のそれと異質である。

いまかりに、集中型、分散型、中間型と分類した商家の資本管理のあり方は、その家の同族団のあり方、業種、地域・時代背景などさまざまな要因に規定されて生じたものと思われる。資本の管理の仕方は、経営の管理の仕方の反面である。今後このような差異の原因について解明を進める必要があるだろう。

### 三、資本所有の性格

さて、近世商業経営の時代的背景やその資本の所有と管理の形態について概観したので、次にその所有権の性格と所有の継承について観察したい。近世社会における農家の土地所有や商家の家産の所有について、その所有の主体は家(いえ)であるといわれてきた。概括的にはそれでよいと思うが、もう少し立ち入って観察してみたい。

無財産でもって営業をはじめ財産を築いた場合とか、少額の資本を分与されてそれを大財産に仕立てた場合とかは、その財産はその創業者が自らの努力で築きあげたものであり、個人財産の性格が強い。しかし二代目、三代目となり、創業者の築いた財産を相続し、次の代へ継承させる任務を背負った世代は、自分の代で財産を減少させないで、いや、できるだけ増殖させて、次代へ継承させなければならないという責任を負う<sup>3</sup>。とくに初代が大きい財産を築いて、その社会的地位を高めた条件のもとでは、財産の減少は名声を享受した家族および子孫にとっては没落を意味する。そのため創業者や中興の祖といわれた商人は家業のあり方と家産の継承について周到な配慮をめぐらせた。

その一つの極致は直系親族による不分割の共同所有を規定した三井家である。三井家の出資者たちは持分権は認

められたが、それは利益配分率を示したものとどまり、實質的には持分の回収の権利はなかった。しかし三井家ほど強固な集団所有を規定した商家は今のところ他に例がない。私はかつてこの所有権の性格を総有不いし合有である<sup>4</sup>と論じた。明治二十年になって、安田善次郎が保善社を作つて三井家の制度をほぼ踏襲する。このような家産の所有形態は、所有者個人の恣意な行動や失敗による家産の喪失をさけるのに有効な方法である。だが、合議による家産の運用による個人的な過失を防ぐが、一方個人の創意工夫を抑止する働きをもする。多くの商家では三井家のような厳重な制度をとりえなかつたので、家訓や家憲で、家産継承についての制約を設けた。若干の例を示そう(送り仮名など変更)。

〔三井家〕たとへ惣領たりとも不行跡にて一家の害にも成るべき程の者、一子とても勘当いたし申すべく候、尤同苗より養子を致し、跡目相続致すべく候、其外惣領に限らず、其身愚鈍に生得一分の渡世も成り難き者、出家を致させ申すべく候(「宗竺遺書」)。

〔鴻池家〕本家相続人は家督譲り請け、又嫡子へ譲渡候まで輪番の心持にて諸事家法大切に相守り候儀、肝要に候(「家定記録覚」)。家産は一切これを老分に管理せしめ、家主自らこれを左右するを得ず(明治二十二年「鴻池家憲法」第十二条)。

〔千切屋治兵衛—京都商人〕商人は主従とも友達の事に候へば、家来を慰み、下よりは主人を大切に忠勤を励み、家内権式これなき様に心掛け申すべく候、自然子孫次兵衛身持不行跡に成る儀これあるに於ては、手代共申合せ、異見これ加へ申すべく候、其儀相用ひず、我儘致し家不相続の品に相見へ候はば、一家並びに別家中、両見世手代打寄り相談の上隠居致させ、名跡見立て家督譲り替へ申すべく候(延享二年「家訓」)。

〔柏原孫左衛門家―京都商人〕京・江戸両店に幼少より取仕、店支配役まで相勤め首尾よく別家致させ候者共、並びに在勤の者共は私共子も同前ニ候、これに依つて家相続の儀、又は商売筋其外万事、京都・江戸両店の支配人並に別家の者打寄り家督相続の儀は勿論、其外何事に寄す相任せ、諸相談相極められ候儀、御先祖よりの古例に候(天明三年、六代目孫左衛門より京都店支配人治郎兵衛他宛の「永々申残候証文之事」<sup>6</sup>)。

〔白木屋〕松本甚兵衛は白木屋の最高職である京都勤番役となり、全白木屋の経営の采配を振った。また三代彦太郎豊全の跡をつぐ者を三輪執斎の子のなかから選ぶことを主張し、これを実現するなど、主家の相続にも決定的な発言権を有していた(林玲子「元禄期の江戸町人」、西山松之助『江戸町人の研究』第一巻所収、一七八頁、吉川弘文館、昭和四七年。『白木屋三百年史』)。

以上の諸例に示されるように、商家の家産は当主を含めた血縁者の継承すべき共同の財産であり、多くは非血縁の支配人や別家に管理権が与えられている。柏原家の場合は六代目当主が古例の確認を文書で支配人たちへ提出し、支配人たちはその職務に忠実であることを当主へ誓約している。柏原家の場合は、家産は当主の個人財産ではないのは勿論のこと、主人一族と別家・支配人たちとの共同の財産であるかの観さえ呈している。同家の家産は主家の家族にも別家たちにも自由になしえない共同管理の財産であり、一種の法人の財産のような存在となっている。他の商家の家産も柏原家のほどに明示的でないにしても、主家と別家(のれんうち)との共同管理下の財産の性格をもっている。そのため資本金が分割されず、商家の家業が永続性を獲得していることに注意を払わなくてはならない。

## 四、雇用経営者による経営管理

企業の所有者が自分の手で経営全体を管理しうるのは、小企業の段階であつて、経営規模が拡大したり、店舗数がふえてくると、自分の手ですべてを管理することが困難となり、信頼しうる手代（使用人の総称）に日常の経営管理を委任する必要が生じてくる。そうすると出資者と経営者の分離が生じ、所有者は経営者に経営状況を正確に報告させる必要が生じた。つまり小企業を当主自らが管理している場合とちがって、大規模な店舗の管理を手代に任せている場合や当主が自ら直接に管理しうる以上の店舗数をもった場合には、経営者に経営状況を報告させる必要にせまられる。そのためであろうか、鴻池家や三井家のような大企業では、早くから営業の状況を報告させる形の決算報告書が作成されるようになった。鴻池と三井の決算報告書の末尾を見てみよう。

現在発見されている複式決算の簿記法を採用している最古の帳簿は鴻池善右衛門の相続人喜右衛門之宗が当主であつたときの寛文十年（一六七〇）正月の決算である。これは寛文九年九月から十二月までの期間の決算である。その末尾に次のように書かれている。

指引残テ式百四貫三百八拾七匁六分五りん 有銀

右之銀子我々手前へ請取、御屋敷方其外方ミ預ケ銀、並手前有銀ニテ請取置申候、何時成共算用仕立相渡シ可申候、以上

寛文拾年

戊正月六日

手代 彦兵衛<sup>㊦</sup>

弥兵衛<sup>㊦</sup>

嘉兵衛<sup>㊦</sup>

太郎吉

## 鴻池喜右衛門殿

七兵衛<sup>⑩</sup>

この形式は、元禄六年（一六九三）まで続き、元禄七年からは記載されなくなった。ここでは算用帳上の現金銀、貸付銀などの資産を手代たちが主人から預って運用していて、主人の要求があり次第、精算して主人に返却する形となっている。（算用帳上の資産が鴻池家の全營業資産かどうかは明確でない）。算用帳上で、二代目喜右衛門から三代目善右衛門宗利へ家督が譲られた天和二年（一六八二）には算用の末尾に次のように記されている<sup>7</sup>。（ただし鴻池家の「略譜」では三代宗利が家督を譲られたのは元禄八年一月六日となっている。算用帳第一冊は寛文十年から元禄八年（一六九五）までに記帳され、第二冊は天和二年（一六八二）から元禄十七年（宝永元年、一七〇四）まで記帳されていて、天和二年から元禄八年までは重複している。）

(前略)

引残而千六百五拾六貫七百七拾三匁ト卷りん

一百四拾貫三百九拾八匁六ト八りん

但善右衛門様るふり銀にて我々共手前へ請取申候

一千貳百貳貫八百貳拾八匁ト卷りん

但是ハ御手前る見世へ之御請取手形ニ而我々共手前へ請取申候

三口合三千貫目也

右之銀子我々共手前へ請取、御屋敷方其外方々預ケ銀並ニ手前之有銀にて髓ニ請取置申候、何時成共算用仕立相渡可申候  
右帳面之通今年改、善右衛門様へ別紙ニ右之帳面之写シ仕相渡申候 以上

天和貳年戊正月六日

手代 三郎兵衛<sup>⑩</sup>喜兵衛<sup>⑩</sup>

鴻池亭石衛門殿 法名了信之宗

子善石衛門宗利江右之高譲り渡ス

六兵衛<sup>㊦</sup>  
勘兵衛  
仁兵衛<sup>㊧</sup>

算用帳上において相続が明記されたのは四代目宗貞から五代目宗益へ譲渡された享保八年(一七二三)正月までであり、それ以後の家督相続は記されなくなる。六代幸行から七代幸栄までの相続においては帳簿に余白があつても帳簿が新たに仕替えられたのに、七代幸栄から八代幸澄への相続にさいしては、帳面が仕替えられていない。

以上のように、(一)二代目までは主人の営業資産を手代が預かる形が明示されており、(二)その後はその形式は略されるが、主人の交代は明示されていた。(三)ついで算用帳で相続が明示されない段階となる。

この形式上の変化は、以下のような所有者と経営の変化の現象化ではなからうか。第一の段階は手代に経営をさせているが、当主が会計報告をうけ、経営を掌握している段階。第二の段階は、三代宗利が陣頭指揮により営業を大名貸に鈍化させていった時期である。手代からの報告という形をとらなくなったのは、これと関係があるかも知れない。第三の段階は、算用帳に計算された営業資産は鴻池家同族団全体の資産として運用されるようになり、相続人の財産としての性格が希薄化した段階。すなわち、同家の貸付資本が当主の個人財産としての性格を失って、法人(永続性をもった企業としての鴻池家)の財産のごとき性格をもつようになったのではないか。

次に三井家について見よう。三井家では宝永七年大元方を設置し、三井家の営業財産を管理運用する機関とした。このとき同時に、「大元方勘定目録」という決算帳簿の記帳を開始した。この帳合法については多数の研究が

あるので一言だけとすると、これは貸借対照表と損益計算書からなる複式決算の方法を採用したものである。計算の最後につきのように記されている。

差引シテ

銀八千八百六拾四貫百七拾三匁七分貳厘五毛

宣永七年寅七月十五日有物也

右之通相違無御座候、以上

宝永七年寅七月

中西 宗助<sup>⑧</sup>

松野 治兵衛<sup>⑨</sup>

宗 竺 様

八郎右衛門様

宗 利 様

中野と松野は三井家の筆頭の元締であったと思われる<sup>8</sup>。宛名の宗竺は総領家二代目高平、八郎右衛門は新町家初代高治、宗利は室町家初代高伴である。このように使用人の重役が大元方担当の三井同苗宛に決算を報告する形は、江戸期を通して貫かれ、明治五年十二年の大元方勘定目録まではこの形を踏襲している。しかし明治十年上期の大元方勘定目録では、この形式は変化していて、貸借計算と収入・支出計算のあとに次のように書かれている<sup>10</sup>。

明治十年六月

向井市郎兵衛<sup>⑩</sup>

笹山 豊平<sup>⑪</sup>

松田長右衛門<sup>⑫</sup>

西田 善七<sup>⑬</sup>

右相改申候

三郎助<sup>⑭</sup>

斎藤 純造<sup>⑮</sup>

永田 甚七<sup>⑯</sup>

すなわち、使用人の重役が作成した決算を主人側の三郎助と最高の重役二名が改めた形となっている。このように三井家では宝永七年に定められた形式が百数十年継承され、明治初年の諸改革のあとでその形式が変化した。この現象をどう考えるかはむずかしい問題であるが、三井家では使用人に最終決算まで行なわせ、最後に主人側が監査する形をとっていたことは、所有と経営との分離が明確であったと評価することができるであろう。制度的には、三井同苗（出資者）は各店に派遣されて訓練をうけたり、各店を監督することになっていったが、そういう事実があるにもかかわらず、最終的に所有者（出資者）が決算を監査することにしたのである。三井家の制度の方が官僚的合理性を貫いていたといえるだろう。このことは三井家の営業では家数を固定した三井同苗のみが出資者であり、他の商家のように別家などにも出資を認めなかったことと関係があるだろう。所有者と使用人の区分がきわめて明確であったのである。

住友家についてみると、「元方帳」を検討した今井典子は、住友家には鴻池家の算用帳や三井家の大元方勘定目録にくらべられるような一貫して作成された決算簿の存在は考えにくい、とのべている。<sup>11</sup> 同家の宝曆・天明期（一七五一—一七八八）の決算を示す元方帳では、鴻池家の初期の算用帳や江戸全期の三井家の大元方勘定目録のように、手代が行った決算を所有者が改め承認する形にはなっていない。この元方帳は、裏表紙に「泉吉左衛門」とあるほかは、作成主体に関する記述なく、決算の実務は「大弘方」という部署が担当し、支配人が立会って改めた上、主人が帳面に押印することになっていた。「この手続きについてやや立入って推測すれば、支配人が決算を行って主人の決裁を受けるのではなく、主人自らが行うたて、まゝであったものと考えられる」ということである。<sup>12</sup> 表の勘定科目を見れば分るように、同家は宝曆五年（一七五五）当時、銀三六五貫目余の純益、期首有現銀九、六〇八貫目余

住友家宝暦5年勘定

| 勘定科目    | 費用          | 収益          | 資産            | 負債・資本         |
|---------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| 戌極月晦日残銀 |             |             |               | 8,643,773.268 |
| 金銀帳     |             | 184,011.27  |               |               |
| 同 損     | 21,200.364  |             |               |               |
| 小 払 利   |             | 714.14      |               |               |
| 吹 屋 利   |             | 76,229.94   |               |               |
| 丸数帳利    |             | 336,777.03  |               |               |
| 御 米 利   |             | 8,300       |               |               |
| 江戸中橋店   |             | 6,337.94    |               |               |
| 江戸米店    |             | 51,984.954  |               |               |
| 長 崎 店   |             | 4,319.75    |               |               |
| 銀 小 払   | 200,179.85  |             |               |               |
| 江戸中橋店   | 25,107.44   |             |               |               |
| 同 米店    | 45,015.21   |             |               |               |
| 長 崎 店   | 11,483.75   |             |               |               |
| 残       | 85.192      |             |               |               |
| 金銀帳     |             |             | 6,749,485.79  |               |
| 同 預引    |             |             |               | 844,677.335   |
| 取替帳     |             |             | 372,463.038   |               |
| 同 預引    |             |             |               | 119,695.12    |
| 山本新田    |             |             | 86,584.99     |               |
| 家賃方     |             |             | 36,659.57     |               |
| 舟床方     |             |             | 2,747.69      |               |
| 今宮天王寺   |             |             | 1,685.49      |               |
| 江戸米店    |             |             | 585,879.363   |               |
| 江戸中橋店   |             |             | 61,971.55     |               |
| 別子銅山    |             |             | 792,494.12    |               |
| 丸数帳     |             |             | 7,470         |               |
| 長 崎 店   |             |             | 68,852.3      |               |
| 吹 屋     |             |             | 1,000,055.3   |               |
| 銀 小 払   |             |             | 94,437.46     |               |
| 大払有物    |             |             | 112,962.28    |               |
|         | 303,071.806 | 668,675.024 | 9,973,748.941 | 9,608,145.723 |
| 純利益     | 365,603.218 |             |               | 365,603.218   |
|         | 668,675.024 | 668,675.024 | 9,973,748.941 | 9,973,748.941 |

注) 今井典子「近世住友の決算簿について」『住友修史室報』第3号, 昭54年。

という相当規模の多様な営業活動を行っていたから、帳簿制度が体系化していなかったのは不思議な現象である。

以上、鴻池・三井・住友という近世の三商家を検討しただけでも、資本と営業の管理に関して大きい差異が認められた。これらの差異がそれぞれの営業活動にどのような影響を与えたかは、今後の研究課題であろう。もう一つ確認しておかねばならないことは、このような差異はありながら、近世の大商家経営はいずれも、近世後半期には手代たちによる経営（いわゆる番頭政治）、官僚制システムによる経営管理に移行していったことである。しかしこの現象の証明はたいへんむずかしい。日常の経営活動に所有者がいかに関与したかを示す記録は乏しい。家訓・家憲の類には、相続人や次三男の訓練の仕方や心得を誌したものは多いが、それらが実際にどれほど実行されたかを検証することは困難である。<sup>13</sup>

対照的な事例の二、三を紹介しておこう。ひとつは、所有者たる相続人や同族をきびしく訓練して業務に習熟させる方向をとった場合である。他は相続人に危険の多い事業経営から手を引かせる方向をとった場合である。前者には「宗竺遺書」、明治三十三年の「三井家憲」があり、後者には明治二十二年「鴻池家憲法」、同二十二年「鴻池家憲法」、明治二十四年「住友家憲」である。

後者の他の例として、奈良屋茂左衛門勝豊（安休）は一代にして一三万両という巨富を築いたが、晩年の正徳四年（一七一四）にはほとんど商人の性格を失い、家屋敷貸借と利貸による利子を収入源とする無職の町人に転化していた。そして彼は実子や親族、奉公人に対してその生活態度を維持するよう強調している。男子の茂左衛門広隣、安左衛門勝豊に対して、「在生内より申渡候通、何事ニても商仕間敷候、手代共内よりすゝめ申候共、一切も商家並びに金銀出し申間敷候、店ちんにて過半延し申候事……」、姉妙専に対して「安左衛門商一切致させ申間舖

候「、姪おゆつには、「一切商致間敷候、宿賃にてくらし申すべく候」、奉公人五郎兵衛には、「公儀商一切致す間敷候」と遺言した。<sup>14</sup> 利息収入と家賃収入による生活維持を指示しており、商いごとを堅く禁じている。

## 五、経営者の養成

次に雇用経営者がいかなるプロセスを経て養成されるかについて、店員制度、職階制を通して観察したい。

呉服商白木屋についてみると、<sup>15</sup> 一般の奉公人は十一、二歳ごろ口入人の仲介をへて、京本店によって雇入れが決められ、上方の親元を離れて江戸に下る。元服前は子供と呼ばれる丁稚時代五年前後を過ごし、元服して若衆となる。入店後九年目の初登りをへて一人前の手代となる。この上に小頭役、年寄役、江戸店支配役という役職があるが、広義の意味では支配役まですべて「手代」であった。この三役以外は平手代ひらでであって、買役、売役、田役など諸権の業務を次々に担当させられた。その間の格付けは、入店後何年を経過したかによって定められていたようであって、衣類しよぎ定法じやうぽうや登りの制度もすべて入店後の年数を基礎としていた。若衆は平手代並として扱われ、元服時に名前を改める。元服前の子供は手代や若衆の指示に従って店内の雑用をする。夜は習字、そろばんを習う。読み書きそろばんを習得するという教育の一面もあったわけである。

平手代の上の役職は小頭役で、内外ともに取締の役柄として、商売筋から子供の監督までの役目を果した。日本橋店では小頭役十人のうち三人が頭役であって店内の取締りの責任者であった。小頭役以上になると、役付きの者は毎年永暇願を暮に提出することになっていた。この役以上はいつ退勤を命ぜられるか分らない立場におかれたた

けで、小頭役で永暇となる者が半分前後あったようだ。

小頭役より上の役職は年寄役で組頭役とも呼ばれた。日本橋店は五人、市谷店は三人であった。五人の年寄役のなかに頭役が二人いて、先役が御頭として年寄役を代表した。年寄役が詰める場所は、元方・会所・売帳場・判形場であったらしい。商売筋・奉公人のことで日常的なことは年寄衆で処置された。

江戸店支配役は、支配役人、支配人ともいわれた。江戸店を総轄する役で、寛文十三年(一六七三)以降は二人となり、元禄九年(一六九六)以降は三人となった。三人のうち筆頭の者が頭役であった。京本店の勤番役と書状で連絡をとったり、江戸店の決算書類である店卸清帳を京本店に持参して報告を行った。このほか後見役があり、支配役を退職した者がなつたらしい。支配役に不調法があれば後見役の落度とされる重要な相談役であった。その他、本家目代(目付役)として詰番役が置かれ、店中の勤務状況や諸帳簿の監督を行った。

京人には老年衆勤番役(三人)という役職があり、江戸への定期連絡の書状をはじめ諸国への文通を行い、支配人衆から申出たことには相談にのり、主人に報告した。京都にも詰番役(三人)、見世支配人(二人)があった。

三井の店々では重要な役目をもつ名目役の手代がいた。大元方設置直後の宝永七年正月役職名を次のように定めた。<sup>16</sup>元メと役棟の人事は大元方が決定した。

元メ―これまでの「惣領」の改称。

役棟―名代から目付までの手代の総称で、次の役柄にわけける。名代、支配人、組頭、役頭、目付。

准役―役棟に準じ、勤方のよい者は元メ、支配人限りで決めてよい。

元メ以下目付までの役名設定後、享保四年に元方見習(元方掛名代)が設けられ、ついで享保十五年正月に、中

西宗助、松野治兵衛の両人が大元メとなり、元メ同格の加判名代と後見とを設け、元文三年（一七三八）十月に勸定名代を設けた。宝永七年から元文年間ころまでに次第に作られてきた名目役は、ほぼつぎの通りである。

本店ほんだ（呉服店）。大元メー元メー加判名代ー元方掛り名代ー勸定名代ー名代ー後見役ー宿持支配人ー店支配人ー支配准役ー支配人並ー組頭役ー役頭ー連役ー上座（以上一五役）  
 両替店。大元メ役ー元メ役ー加判名代ー元方掛名代ー名代役ー通勤支配人ー支配人ー支配人並ー支配人格ー組頭役ー組頭並ー組頭格（以下一二役）

なお本店・両替店ともに右の名目役の下に平手代、子供などがいた。本店には、両替店と比較すると、平手代と組頭の間、役頭、連役、上座の役を設けている。業種のちがいがから生じたものである。

平手代から組頭役までは原則として勤続年数によって昇進したようであるが、支配人以上は年功にかかわらず能力による原則であった。元禄十六年の「定」によると、呉服店では、上座の前段階の中座には入店後八一二年、上座は一〇一五年、組頭は一二一八年の期間に昇格できないものは退職さ

本店名目役手代の構成

| 役名    | 享保15年<br>(1730) | 享保18年<br>(1733) | 元文元年<br>(1736) |
|-------|-----------------|-----------------|----------------|
| 元メ    | 2               | 1               | 3              |
| 元方掛名代 | 2               | 3               | 3              |
| 名代    | 7               | 6               | 6              |
| 後見役   | 3               | 3               | 2              |
| 宿持支配人 | 0               | 2               | 2              |
| 支配人   | 18              | 17              | 17             |
| 支配人並  | 1               | 1               | 1              |
| 組頭    | 20              | 23              | 24             |
| 役頭    | 26              | 21              | 25             |
| 連役    | 2               | 2               | 5              |
| 上座    | 35              | 29              | 30             |
| 合計    | 116             | 108             | 118            |

出所)「歩数之規矩」(三井文庫所蔵史料、別690-7,9,10)。  
 『三井事業史』本篇第一卷 252頁。

せるという制度があり、能力によって淘汰された。一七三〇年代の本店目役手代の人数は前頁表のとおりである。いまのべたところから、店の上級幹部にまで昇進するのは入店したものの一部にすぎないことが示唆されているが、これをもう少し別の形で見よう。元禄九年(一六九六)から享保十五年(一七三〇)までに京本店に雇用された子供二三人についてみると、在動中に病死した者二八名(一二%)、病氣退職者一九名(八%)、願により暇七名(三%)、暇七七名(三三%)、首尾よく暇三〇名(一三%)と死亡者や中途退職の比率は高い。通勤支配役に昇進したものは僅か一三名(五%)であった。<sup>17</sup> 役職名は店により、時期により多少の変更があったので、この通勤支配は先の表の所持支配人にあたると思われる。同じ頃、役頭以上の役付に昇進した二九一名の手代の退職役職を見ると、役頭六〇名、組頭九五名、支配九三名で、通勤支配以上まで勤めた者は四三名、約一五%にすぎない。<sup>18</sup>

宝曆七年(一七五七)当時の京本店の店員の勤続年数をみると、三―六年の二〇名が最も多く、ついで七―九年の一四名、一〇―一二年の一三名となっていて、一三年以上は二名だけであった。

この表をみると、勤続年数一〇―一二年の段階で大きい淘汰が行われたと推察される。

いわゆる日本の経営の一つの柱である終身雇用制は江戸期の商家の雇用制度に由来するという考えがあるが、江戸期の商家の重役たちは以上のような淘汰をへてきた人たちであった。白木屋でも類似の制度が行われていたし、他の大商家でも同様であったろう。

京本店の店員勤続年数

| 在 勤 年 数     | 人 数 |
|-------------|-----|
| 1 年 未 満     | 9   |
| 1 年 ~ 3 年   | 7   |
| 3 年 ~ 6 年   | 20  |
| 7 年 ~ 9 年   | 14  |
| 10 年 ~ 12 年 | 13  |
| 13 年 ~ 20 年 | 1   |
| 21 年 ~ 30 年 | 0   |
| 31 年 ~ 40 年 | 1   |
| 合 計         | 65  |

中井信彦「三井家の経営」  
(前掲)より

このような淘汰を実施するために中登りの制度があった。この中登りは、三井家の場合、初登り、二度登り、三度登りと三回あり、だいたい七年目ごとであった。初登りが終ると中座になることができる。二度登りのときまでの上座役になっていなかった者は、そのまま店に戻ることなく退職させられる可能性があった。

白木屋の場合は登りは四種あった。<sup>19</sup> 入店後九年目の初登り、一六年目の中登り、二二年目の三度登り、退役した支配役の隠居仕舞登り、である。登りのときに奉公人はいったん暇をとった形となり、再勤できるかどうかは在所へ帰郷中決定されたという。このような解雇の機会の設け方は、巧みな方法といえる。登りは長期間勤務のち与えられる長期休暇(四〇日から七〇日)であるが、それは同時に昇進か解雇かの分れ目であり、しかもその通知を故郷で聞く形になり、解雇される場合は故郷で再出発にとり組むことになる。再度江戸へ出て自分で商売を始める場合もあった。

## 六、経営者の処遇

つぎに、鴻池家および三井家の最高役職者の処遇およびその陣容について観察してみたい。

鴻池家の算用帳によると、支出科目である「諸払」のなかに支配人への世話料が登場するのは、享保十八年(一七三三)正月(同十七年支払分)からである。それ以前にも支払われていたと推察されるが、「諸払」には現われない。このとき銀六貫五〇〇目が「源兵衛、清兵衛、四郎兵衛子年世話料」と記されている。同十八年分として銀九貫目が源兵衛、清兵衛、四郎兵衛、重兵衛の四人へ、同十九年分として銀九貫目が清兵衛、四郎兵衛、重郎兵衛

の三人へ「世話料三貫目づつ」支払われている。一人当りの世話料額がはっきりするのは、このときであり、一人銀三貫目である。ところが翌二十年分は銀七貫五〇〇目が清兵衛、四郎兵衛、重郎兵衛へ支払われている。一人当り二貫五〇〇目である。元文元年分も七貫五〇〇目が四郎兵衛、重郎兵衛、武介へ払われている。元文二年分は、四貫二五〇目が武介、平三郎へ、同三年分は七貫目が武介、平三郎へ払われていて、このときから一人前の支配人の世話料は銀三貫五〇〇目となり、以後幕末期まで同額であった。なお支配人見習の期間は世話料は年五〇〇目であった。安永三年分(同四年正月決算)についてみると、

四貫目

内支配人

世話料

五人

但し

式百五拾目

盆迄半年分

老貫七百五拾目

暮迄半年分

小八

五百目づつ

文介

綾介

守介

徳兵衛

小八は益まで支配人見習であり、あと支配人となり、他は支配人見習であったと思われる。

しかし支配人人数はたえず変化した。享保末期四人が元文期に一時二人にまで減少し、元文五年から四人となり、安永元年から五人、同八年と天明元年六人、天明二年から七人、同七年から九人、寛政二年には一〇人とな

る。その後八、九人へ減るが、天保十三年（一八四二）には一〇人、嘉永五年（一八五二）には一六名という多人数となり、明治二年には七人となっている。支配人人数は以上のように、大幅な変動を示し、白木屋や三井家のように安定的な漸増という形になっていない。世話料額は寛政期に銀二〇—二五貫目となり、嘉永五年分銀四二貫と手当らしきもの六貫四五〇目の計四八貫目余が支払われている。この期の鴻池家の経営は停滞的であったことはすでに明らかにしたおりであるから、支配人世話料は収益の停滞とは無関係に何倍にもなったのである。

以上の事實は鴻池の支配人制度がなりゆき的であって、安定性とも合理性を欠いていたことを示すと思われる。かつて分析したように、鴻池家の経営は一八世紀末から安定的ながら非発展の様相を定着させた。この間に支配人人数が二倍にも三倍にもなるのは、支配人人数が二倍にも三倍にもなるのは、支配人登用制度に問題があったことを推察させる。支配人への昇進の年限がくれば、十分淘汰しないで支配人へ昇進させたのではなからうか。支配人人数のたえまない変動は定員制度がなかったことを意味しているようであるし、奉公人の採用と昇進に問題があったことを示している。鴻池家では、享保ころには通常のケースでは丁稚になって二〇年前後で別宅が許され、三二、三歳で世帯をもつことが許されたが、明治初年には、四一、二歳の支配人になるまで結婚は許されず、別宅は四三、四歳となっていた。このように支配人や別宅になるまでの年数が大幅に延長されているのにもかかわらず、支配人人数は過多の形になっていたのである。別の言い方をすると、支配人人数も増加させる形で昇進制度のもつ難点を妥協的に処理したが、それでも支配人登用、別宅許可の年限は大幅に延長せざるをえなかったのである。<sup>21</sup>

三井家の大元方勘定目録における上級使用人の役料の支給の仕方を観察しよう。宝永七年七月の決算では「役料」として、金六九兩と銀九百九匁が計上されている。そこでは小野十右衛門金三兩と六〇〇目、春木彦七金二〇兩と

あるが、元締たちに制度的に支払われた形になっていない。享保九年十二月の決算では、金一五五兩と銀一三貫七二〇匁が「元メ、名代役料」として支払われており、その内訳は次のとおりである。金五〇兩一脇田藤右衛門。銀四貫目一中西宗助、開主善兵衛、松野治兵衛。金一五兩一脇田太右衛門、岡本伝右衛門、松本利兵衛、寺井瀬兵衛、秋田清兵衛、久保儀兵衛、春木彦七。銀一貫〇七五匁一細田万次郎。銀六四五匁小川丈助。以上一三名。そのほか銀三貫目が「元メ、隠勤料」として計上されていて、田牧藤兵衛、小林宗兵衛、遠山伸兵衛に各一貫目ずつ支払われている。

元文四年十二月の決算では「元メ、名代役料」は銀に統一されて四四貫七二五匁が計上されている。内訳は、銀六貫目一松野八寿、岡本道繁。銀四貫五〇〇目一脇田藤田右衛門。銀三貫三七五匁一秋田清兵衛。銀四貫五〇〇目一春木彦七、山下甚蔵、加東藤介。銀一貫三五〇匁一岩堀嘉右衛門、山口武兵衛、丸山弥三兵衛、田宮弥七。銀二貫二五〇匁一細田万次郎、森田儀右衛門。銀二二五匁一遠山忠兵衛、加藤宗次郎。銀一貫目一掛川弥七。以上一六名。「元メ、隠勤料并名代御合力」は金一〇兩と銀三貫六一五匁が六名に支払われている。

安永元年十二月決算では、「元メ、名代役料」は銀四八貫九〇〇目が一七名に支払われているが、うち三人については「加役料」とか「まし役料」である。文化十一年十二月決算では「元メ、名代役料」銀三八貫五一四匁が二名に支払われているが、うち四名については「加役料」「紀印役料」などである。天保十三年十二月決算では、「元メ、名代役料」銀四〇貫三九四匁二分が二四名に支払われているが、うち七名は「紀印方役料」「加役料」などである。実質は一七名であった。

三井家の元メ、名代役料は、実質的には一三名から一七名に支払われていた。その銀高も増加傾向にあったが、

鴻池家の支配人の世話料のように大きな変動をみせていない。この両者を比較すると、三井大元方の支配人（元締）の体制の方が制度的に安定していたと見ることが出来る。鴻池家の方は、支配人の人数も大きく変化し、支配人世話料も変動的であった。支配人の人数は鴻池の方が増加率が高い。支配人の登用の仕方が安定性を欠いていたといわねばならない。三井と鴻池とは業種がちがっているから、単純には比較できないが、上級使用人の登用と役料額の変化からみると、三井の制度の方が整備されていたように思う。なお三井家の安政三年十二月の大元方勘定目録によると「元メ・名代役料」は銀一八貫三七三匁七分五厘と半減している。元メ・名代役料の単価が大幅に減額されていたことによる。緊縮政策のためであろう。

このような支配人制度が経営の政策決定にあたってどのように機能し、どのような差異を生み出したかについては、今にわかに判断することはできない。ここに明かにしたことは、江戸時代の支配人制度が検討する余地が、まだきわめて大きいということである。

## 七、別家名義の支店の意味

前節では、大商家の支配人制度について瞥見し、商家によってその様相が異なることを観察した。次に番頭政治ともいわれる雇用経営者（支配人・元締・別家など）の機能について観察したいが、家訓・店則に規定された番頭の職務については、相当程度の整理が可能であるとしても、現実には彼らが果たした機能を実証的に証明することはむずかしい問題である。実証的に証明することが困難なことは雇主、商家の当主についても同様である。

主家の相続人の決定、主人の行動の監督については、すでにかんたんによつた。主家の経営への関与の仕方が解明必要な課題であるが、本稿の各所で述べた程度以上に立ち入ることは現段階ではむずかしい。そこで、ここでは上級の使用人たちが商家の資産所有にいかに関与していたかについてだけ考察したい。まず使用人たちが主家の店舗の所有と投資に関与していた事実の紹介をしたい。

(一) 下村家(大丸屋)第四代素休は安永四年(一七七五)七月三日殺傷事件を起し、自宅へたどりついて自分も死亡した。下村家ではまず糸割符年寄へ届け出、ついで公儀へ申し出た。被害者には厚く弔問し、あるいは医療費を支出して慰問につくした。当分本店は休業、幹部は押込み(居宅謹慎)、ところ払いなどの罰をうけたが、それぞれ五〇日以内に赦免されて、辛うじて店の大事に至らず収まった。このとき、京都の各支店をはじめ、どの店も名前が違つたため、とがめを免れた。各店にはそれぞれ名前という店主があつて、代々その名をついだが、ときにはその名の店主が実在しない時代もあつた。名前役には下村一族と、別家の有力者をあてた。<sup>22</sup>

(二) 白木屋は寛延四年(一七五二)五月、近江出身の近江屋市右衛門から店舗を購入して市谷店として開いた。店名前はひき続き近江屋市右衛門であつたが、天明六年(一七八六)に名主からの指図で店名前を彦太郎、支配人を市右衛門に改めた。しかし京本店から以前のとおりにせよとの命令があり、彦太郎から市右衛門に店を譲つた形式にして、寛政三年(一七九一)以降はまた近江屋市右衛門名儀となつた。<sup>23</sup>

文化二年(一八〇五)白木屋は山本屋惣兵衛から譲りうけ、馬喰町店を開いた。旧来の取引先であるということ、株式・手代・子供に至るまで白木屋で引取り、家名はそのままで呉服屋営業を続けた。安政二年三月の火災で類焼した馬喰町店は、日本橋店で評議の上、家名取潰し、休職と決定された。同年十二月同店の別家衆が店再興を

願って動き出し、家名を近江屋寅三郎として同商売をすることを日本橋店から許された。寅三郎は、九代彦太郎章全の幼名である。<sup>24</sup>

市谷店の場合には市左衛門名儀にして支配人たちが経営していたのであり、馬喰町店の場合には主人の旧名の名儀で別家衆が経営していたことになる。

(三) 明治五年から六年にかけて、三井家は銀行設立に先立ち、不振の呉服店を三井家の事業から分離して責任を回避するため、三越家を新たに創設し、これに呉服店を譲渡した。三越呉服店は各店の筆頭の者が名儀人となった。

三都呉服店(東京、大阪、京都) | 改店名前 | 三越則兵衛(東京呉服店名代大井小助預り)

東京・西京系店 | 改店名前 | 三越喜左衛門(西京糸店山中喜左衛門預り)

東京・大阪綿店、売込店、紅店 | 改店名前 | 三越得右衛門(紅店通勤鮎子田善兵衛預り)

『三井事業史』は「各店の店名前を三越姓としたが、これは架空のものであり、その実態は各店の筆頭重役をもつて店名前預りに措定したものであった<sup>25</sup>」とかいているが、法律上は名儀人の所有であったはずである。この点についてはかつて詳しく説明したことがあるので、それを参照して頂きたい。<sup>26</sup> 『三井事業史』の叙述はこの点を明確にしていない。

以上の三例は、商家の営業上の運営が使用人である重役に委ねられているほかに、店舗の所有にも形式的に法律に関与していたことを示している。これらは到産・閉店・訴訟に備えてとられた処置であったから、訴訟の上では名儀人となっている重役たちが店の所有者として立ちあらわれたはずである。そこで名儀上の所有者と実質上の

所有者とが、裁判上でどのような責任を負わされたかが追求されねばならないが、それは今後の課題である。ここで注目したいのは、商家の実質上の経営を担当し、ときは相続人を選定し、また店舗の名義上の所有者となる上級の商家使用人(番頭・支配人・元締など)の地位と役割である。それは単純な雇用者ではない。このような性格の上級使用人たちとそのような性格の上級使用人の存在を必要とした商家の当主と家族が一体となって、商家を経営していたのである。この集団が商家同族団と捉えられていることは衆知のとおりであるが、商家同族団については、本稿で指摘しただけでも、少なからぬ研究課題が残されている。<sup>27</sup>

(注)

- 1 『三井事業史』資料編三、財団法人三井文庫、一九七四年、七四五頁。
- 2 宮本又次『鴻池善右衛門』吉川弘文館、一九五八年、三八頁。
- 3 レビ・ルボウィエは、同様の相統観がフランスでもあったと指摘している。L. Hannah, ed. *From Family Firm to Professional Management: Structure and Performance of Business Enterprise*, Akadémiai, Budapest, 1982. p. 18. 参照。
- 4 安岡重明編著『日本財閥経営史・三井財閥』日本経済評論社、一九八二年、三一頁以下。
- 5 京都府編・刊『老舗と家訓』一九七〇年、一〇七頁。
- 6 足立政男『近世商人の別家制度』雄渾社、一九五九年、六七頁以下。
- 7 安岡重明「前期的資本の蓄積過程」(四)、『同志社商学』一一巻五号、一九六一年。
- 8 前掲『三井事業史』資料編一、七九四頁。
- 9 同書、八一三頁。
- 10 安岡重明「明治中期の三井家大元方勘定目録」、『同志社商学』第一九巻四号、一九六八年。
- 11 今井典子「近世住友の決算簿について」、『住友修史室報』第三号、一九七九年。
- 12 同論文。

- 13 その点は、林玲子『江戸店犯科帳』吉川弘文館、一九八二年は参考になる。
- 14 林玲子『元禄期の江戸町人』西山松之助『江戸町人の研究』第一巻、吉川弘文館、一九七二年、一八七頁。
- 15 前掲、林玲子『江戸犯科帳』
- 16 『三井事業史』資料篇一、七九四頁(松本四郎解説)、『三井事業史』本編一、九九頁。
- 17 18 中井信彦『三井家の経営―使用人制度とその運営』『社会経済史学』第三二巻六号、一九六六年。
- 19 前掲林玲子『江戸店犯科帳』八六頁。
- 20 安岡重明『財閥形成史の研究』ミネルヴァ書房、一九七〇年。
- 21 同書、一三五頁。
- 22 『大丸二百五十年史』一九六七年、七三三四、八二一三頁。
- 23 前掲、林玲子『江戸店犯科帳』一三一―一四頁。
- 24 同書、一七一―一九頁。
- 25 『三井事業史』本編第二巻、八二頁。
- 26 前掲、安岡『財閥形成史の研究』二五九頁以下。安岡『日本における財閥の原型』同志社大学人文科学研究所編『社会科学』第一巻三・四号併合、一九六六年。
- 27 商家同族団については、そのほか宮本又次、中野卓、作道洋太郎諸氏の研究が参照されねばならない。

〔あとがき〕本稿は一九八二年秋に執筆されたものであるが、事情により発表が遅れていた。そのため新しい諸研究が参照されていない。最近の業績を一つだけあげると、大石慎三郎・中根千枝編『江戸時代と近代化』(筑摩書房・一九八六年)が新しい問題の立て方を示していて興味深い。