

## 三井越後屋による自他店比較に関する一考察

—寛政年間を中心に—

下向井 紀彦

はじめに

- 一 自他店の来店者数調査
- 二 大坂本店の見世開と他店の販売方法  
おわりに

はじめに

本稿は、三井越後屋（以下、越後屋）の経営方法見直しの時期における、越後屋による他店動向への注目の具体像を明らかにするものである。

寛政年間、越後屋は経営不振の中にあった。本店一巻の売上額は一八世紀中葉に天井を打ち、その後は減少傾向にあり、寛政年間にはピーク時に比べて落ちこんでいた。店前売現銀商の原則も、この頃には店前売三割・屋敷売七割とい

われる状況になっており、販売方法の改革を迫られる時期でもあった。当該期の越後屋では、店前売現銀商重視の売場改革や、営業の効率化を図るための帳簿を作成するなど経営改革を行っていた。<sup>(1)</sup>

またこの時期、大丸が木綿を中心に積極的な店前売現銀商を展開しており、越後屋は自身の経営不振の中で、大丸を強力な対抗勢力としてみていた。<sup>(2)</sup> 第一章でも触れるように、京本店の重役手代が江戸の各営業店の重役手代宛てに出した経営改革の相談書や、相談書に対する各営業店重役手代の回答や意見書の中に大丸への言及が散見される。寛政年間の越後屋は、経営不振と、大丸をはじめとする他の呉服店との競争への対応に迫られていたのである。

越後屋と他店との競争については『三井事業史』の中で触れられている。例えば、宝永年間には古くから呉服店である大黒屋との販売競争に突入し、安価な商品を大量に仕入れて販売することで徹底的な安売競争に持ち込み大黒屋を圧倒したという。<sup>(3)</sup> また、宝暦年間には尾張町で新装開店した恵比須屋・亀屋と安売競争を展開し、尾張町にほど近い芝口一丁目に芝口店という店を設置（もともと本町一丁目にあった一丁目店を移転）して対抗した。<sup>(4)</sup> ここで越後屋は、屋根に立派な飾りをのせるような普請をしている恵比須屋・亀屋の様子や、接客や礼状の送付など顧客を大事にしている様子を見ていた。<sup>(5)</sup> このように、先行研究では競争状況や他店が伸張する状況において、越後屋が他店の動向を探っていることなどに着目しているのだが、越後屋の史料を見ていくと、越後屋の注目した他店動向は店構えや接客態度だけではなく、来店者数や販売価格など相対的に自他店を比較できる情報や、より売上げを伸ばしうる他店の販売方法などにも注目し必要に応じて調査を行っていたことがわかる。従来の研究では、呉服問屋としての越後屋の経営の具体像<sup>(6)</sup>や、問屋仲間の構造についての研究<sup>(7)</sup>が中心であり、他店との競争状況における自他店比較や、それを踏まえた越後屋の対応の具体像など、小売店としての越後屋が営業の最前線で行なっていたマーケティングの様相についてあまり関心を払われてこなかったように思う。

そこで本稿では、越後屋京本店が行っていた自他店比較の手段として、入入（来客者数）の調査を取り上げ、越後屋の来店者数調査の具体像を寛政年間以前段階から可能な限り明らかにし、寛政年間の競争状況における来店者数調査を踏まえた他店の景況判断の実態をみる。また、京本店が競合他店の行った販売方法を、越後屋の経営危機ともいえる寛政年間に、いかに把握・評価し、各営業店での販売方法改善への提言にいかなる影響を与えたのか、またそれに対する各営業店の反応について、寛政六年の大坂本店の見世開を事例に具体的に明らかにする。そして、これらをとおして当該期の呉服店の競争状況や越後屋の反応について展望したい。

- (1) 『三井事業史』（本篇第一巻、一九八〇年、三五六～三六〇頁）。
- (2) 前掲『三井事業史』（三五六～三六〇頁）。なお、齋藤隆三氏は、寛政年間における大丸の成長の要因について、奢侈禁止令にともなう綿織物への速やかな転換にあると指摘している（『近世時様風俗』三省堂、一九三五年、一一四～一一五頁、一九五頁）。
- (3) 前掲『三井事業史』（七五～七八頁）。
- (4) (5) 前掲『三井事業史』（二七三～二八四頁）。
- (6) 前掲『三井事業史』、『大丸二百五十年史』（一九六七年）、『白木屋三百年史』（一九五七年）、北島正元『江戸商業と伊勢店』（吉川弘文館、一九六二年）、賀川隆行『近世三井経営史の研究』（吉川弘文館、一九八五年）、林玲子『関東の醤油と織物』（吉川弘文館、二〇〇三年）。
- (7) 林玲子『江戸問屋仲間の研究』（お茶の水書房、一九六七年）、同『近世の市場構造と流通』（吉川弘文館、二〇〇〇年）、前掲北島著書。

一 自他店の来店者数調査

1 寛政年間の経営改革案にみえる他店への言及

寛政四年（一七九二）五月、越後屋京本店の重役四名は、江戸本店・向店・芝口店（江戸三店）の各店舗の重役らに宛てて「示合書」<sup>(1)</sup>（相談書）を送付した。内容は経営立て直しに関する京本店の試案であり、おもに販売・仕入に関する手代の心構えが書かれていた。京本店は江戸三店に対してこの「示合書」を指針にして商売に励むよう要望した。「示合書」は全部で三六項目からなり、他の呉服店に言及する箇所も少なからず存在する。例えば、大丸（「村印」）に言及した箇所は五項目、他店一般に言及した箇所は七項目である（内、二項目は大丸と他店が両方出てくる）。大丸や他店に言及しているのは、主に販売に関する項目である。他方、販売に関する箇所は二〇項目あり、そこで頻出する文言が「人入」（来店者）である。人入に言及した箇所は一二項目あり、内六項目で大丸・他店への言及と重複している。例えば次のような内容である。

〔史料一〕<sup>(2)</sup>

近年正札付を以買人方より疑を不受様、実意を専として前売商内、人入相招仕方、何れも如才無之、然共人入多少有、村印ハ外事に心鏡を不移前売一向之励方家内一統買人方心に叶へ度而已、此心願多人数広太と積を以、其気前世上ニ移頭れ人入賑々敷、又外店正札迄に者致候得共、前売商一向と申に無之、夫たけ前売商之気前薄く其薄き程に世上へ移人入無数事と存候

これは正札付の販売と店前売商売のやり方の関連性を指摘した部分である。越後屋では客から（正札を付けていないのではと）疑いを受けないように実意の商売に専念し、前売商（店前売）を行い客を招き入れる努力をしてきた。越後屋では来客に多少があるが、大丸は他の販売方法に目もくれず、店前売一本に絞りこむことで店全体として顧客の要望に応えることのみ心がけている。この営業姿勢が大衆に受け入れられることにより、その気前が世上に広まり来客者数は増大している。他店も正札付の商売はできているが店前売に専念できず、したがって店前売の熱意も乏しく、それが大衆に敏感に感じとられ来客者数も増えない、と分析している。

京本店は、正札を付けて誠実な商売するのは当然のこととして、大丸が店前売を徹底的に展開することで来店者数を伸ばしていること、他の店は店前売を徹底するには至っていないことを見てとっている。京本店は大丸をはじめとする他店の「人入」の状況を通して店頭の賑わいを見ており、さらに店頭の賑わいと店前売の徹底とを直結させて商況判断を行っていることがうかがえる。京本店では、来店者の多少を店前売徹底度合いの指標として認識していたのである。

## 2 延享年間以前の来店者数調査

越後屋では江戸・大坂の各営業店（江戸本店・江戸向店・江戸芝口店・大坂本店）の人入（来店者数）を毎日記録し、一ヶ月ごとに「人入書」という書類にまとめて京本店に送っていたという。享保年間に作成された「江戸支配勤集下書」という越後屋江戸本店支配役の職掌をまとめた史料によると、例えば二月上旬に「正月分御人入書相認爲差登可申候」とあるように、毎月上旬に支配役が前月の人入書を作成し、京本店に送っていたことがわかる。<sup>3)</sup>

人入への関心は延享年間段階の史料からも確認できる。延享二年（一七四五）の記事に、京から江戸に送る書状中で

の人入数表現方法を設定したものがある。

〔史料二〕<sup>(4)</sup>

延享二丑年四月ノ扣也

当春江戸表示合本状通達御人入左之通り

(四五十)

一ツサシ人

無甲斐

(六七十)

一カエシ人

相応賑々鋪

(八九十)

一チウシ人

賑々敷

(百)

一舟人位

益賑々鋪

(百七)

一舟シ人以上

御群集

(百五十)

一舟サシ人位

大御群集

但し文言

御人入無甲斐候へ共実入宜

御人入宜ク候へ共、実入不宣候

〔史料二〕は、前述の「御人入書」や商況報告で用いる来店者数を暗号風に設定したものとされるが、四〇人から五〇人の「無甲斐」を最小に、最大一五〇人の「大御群集」まで六段階に分類している。四〇人から五〇人を「無甲斐」、六〇人から七〇人を「相応賑々鋪」と表現していることから、「史料二」作成段階において、人入目安として六〇人か

ら七〇人程度を想定していることがうかがえる。<sup>(5)</sup> 報告の文言として、人入は「無甲斐」だが売上は良い、人入は良いが売上は良くない、などと書くよう指示している。来店者数と売上は必ずしも合致しないことを想定している。人数が対応するか定かではないが「群集」や「賑々舗」などの表現は後世にも継承されており、人入多少の目安としているのである。店前売現銀商を標榜する越後屋にとって、店頭にやってくる客数記録は自店の景況判断の指標として重要なデータであり、その記録と京本店での蓄積は重要な作業だったものと思われる。<sup>(6)</sup>

### 3 明和年間の他店来店者数の調査

越後屋は自店だけでなく、必要に応じて競合他店の人入も調査し、京本店に送付して自他店の景況判断に用いていた。本稿で主に扱う寛政年間の史料は残っていないが、明和元年（一七六四）から安永元年（一七七二）の、三井越後屋の各営業店と競合他店の人入数調査と思われる史料が残っている（第1-1表<sup>(7)</sup>）。次節で述べるようにこの数字は、ある時間とその店の中にある客の人数を数えたもので、毎日の全来店者を数えたわけではないと考えられる。この史料は丁の片面をひと月とし、横軸に店名、縦軸に年を記載している（第1-1図）。欄外にその年のその月の調査日数を朱書で記載しており、調査日数は年・月によって異なっている。特に明和元年から同三年まで調査日数がバラバラで、明和元年九月にいたっては九日しか調査していないのだが、明和四年以降ほぼ毎日記録するようになっていく。これはおそらく、はじめに触れたように明和年間の恵比須屋・亀屋との競争と、江戸芝口店の開設にともなう自他店の来店者数を把握しようとした動きであろう。

ここに記録されているのは、越後屋の営業店の江戸本店・江戸向店・江戸芝口店の三店舗、競合他店の大丸・浜田屋・恵比須屋・亀屋の四店舗、合計七店舗である。このうち、競合他店について以下概説しておく。なお、関係する越後屋

正月 中 酉戌亥子丑寅卯辰巳

月日殺  
巻終

本店	同角	同役	向店	大丸	濱田	夷人	龜屋	茶店
カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ	カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ	カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ	カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ	カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ	カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ	カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ	カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ	カニ ウツ カニ ウツ カニ ウツ

第1図 店々伏見合書帳



と競合他店の立地については第2図を参照されたい。

**大丸** 大丸は下村彦右衛門を名乗り、寛保三年（一七四三）に江戸の通旅籠町（大伝馬町三丁目）に江戸店を開店した。越後屋よりも新しい呉服店である。呉服・木綿・真綿・繰綿・下り蠟燭の間屋株を持っている。寛政年間以降、急成長を遂げ、越後屋は脅威と認識している。

**恵比須屋** 恵比須屋は島田八郎左衛門を名乗り、尾張町二丁目に店を構えていた有力な呉服店である。木綿・繰綿・真綿・麻苧・畳表・下り蠟燭・下り傘・綿打道具などの間屋株を持っている。また、三井同様、両替商としても有名であり、明治維新期には三井・小野とともに新政府の財政をささえる為替方となっている。

**亀屋** 亀屋は亀屋七左衛門を名乗り、恵比須屋同様、尾張町二丁目に呉服店を構えていた。繰綿・真綿・呉服・麻苧・下り蠟燭・木綿の間屋株を持っている。もともと有力な呉服店だったが、文政二年に尾張町が類焼した際の地図には「亀屋先達而より商売相休、当時明店ニ而家守住居候<sup>(8)</sup>」とあり、また文政二年に休株を理由に鑑札・株札を仲間行事に預けている<sup>(9)</sup>。文政年間初頭には閉店ないし休業状態になっていたと思われる。

**浜田屋** 浜田屋も呉服店と思われる。延享二年の絵図で尾張町一丁目南西角に「浜田屋七郎右衛門」の名前で登場する（第3図）。『江戸名所図絵』などで布袋屋の描かれている場所である。この浜田屋は明和年間から寛政年間の時期に移転ないし廃業し、恵比須屋が「浜田屋跡相求<sup>(11)</sup>」めたものと思われる、そこに布袋屋が入っている。越後屋は、恵比須屋が大伝馬町二丁目に土地を取得した際に「布袋屋見世を引越<sup>(12)</sup>」させるのではと疑っており、かつ文化二年の江戸問屋仲間に関する史料の中で、「布袋屋方ハ、エ八<sup>(13)</sup>同家」とされていることから、恵比須屋と布袋屋とは一つのグループであったと考えられる。布袋屋も古い呉服店のだが、いつから恵比須屋と「同家」になったのかは現時点で明らかにできていない。

第 1-1 表 三井越後屋と競合他店の入人数

単位：人と推定

	日数	江戸本店全体				向店	芝口店	大丸	浜田屋	恵比須屋	亀屋	
		本店	同角	同敷								
明和元年	正月	19	1,616	909	512	195	564	—	334	73	340	326
	2月	22	2,103	1,158	672	273	737	—	452	84	482	454
	3月	21	1,857	1,117	568	172	646	—	406	150	458	317
	4月	22	1,882	1,187	521	174	596	—	480	144	497	397
	5月	16	1,320	810	387	123	336	—	354	80	386	304
	6月	15	1,447	913	391	143	412	—	401	65	357	276
	7月	21	1,396	832	409	155	428	—	392	122	330	224
	8月	24	1,744	987	525	232	641	—	528	76	487	445
	9月	9	719	429	210	80	243	—	184	32	180	167
	10月	27	2,053	1,150	653	250	618	—	497	135	509	421
	11月	26	2,103	1,211	655	237	565	—	563	163	669	517
	12月	23	1,621	954	507	160	455	—	436	153	458	357
閏12月	20	2,003	912	483	149	459	—	411	93	413	402	
明和2年	正月	13	1,358	929	319	110	357	—	218	45	251	169
	2月	18	1,259	707	379	173	391	—	339	68	324	318
	3月	21	1,831	1,100	556	175	487	—	418	92	464	428
	4月	21	2,074	1,226	596	252	620	—	477	155	473	382
	5月	21	1,570	929	482	159	381	—	367	83	413	308
	6月	30	1,739	874	711	154	494	—	457	90	437	343
	7月	15	801	366	353	82	296	—	223	31	220	216
	8月	19	1,590	802	585	203	481	—	345	81	375	327
	9月	20	1,603	931	437	235	523	—	383	190	369	291
	10月	21	1,641	904	540	197	613	—	398	125	419	367
	11月	21	1,974	976	717	281	232	—	425	95	485	401
	12月	?	1,705	952	580	173	587	—	448	108	449	346
明和3年	正月	?	1,065	616	343	106	299	—	213	52	241	207
	2月	?	1,198	680	396	122	323	—	266	55	290	285
	3月	22	1,488	776	510	202	474	—	409	101	431	351
	4月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	5月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	6月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	7月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	8月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	9月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	10月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	11月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	12月	30	2,430	1,200	1,025	205	531	—	351	165	952	854
明和4年	正月	26	1,969	1,052	726	191	548	—	419	96	487	434
	2月	30	1,919	982	721	216	632	—	444	150	656	548
	3月	24	2,025	1,026	795	204	597	—	348	156	799	589
	4月	28	2,455	1,314	958	183	839	—	330	149	942	777

三井越後屋による自他店比較に関する一考察（下向井）

	日数	江戸本店全体				向店	芝口店	大丸	浜田屋	恵比須屋	亀屋	
		本店	同角	同躰								
	5月	28	2,073	1,013	776	284	528	—	387	129	722	632
	6月	30	1,988	1,034	709	245	784	—	367	98	275	533
	7月	24	1,270	652	517	101	493	—	197	69	425	380
	8月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	9月	28	1,545	756	668	121	685	—	252	87	594	489
	閏9月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	10月	29	1,730	840	674	216	668	—	326	51	632	501
	11月	28	1,519	1,024	286	209	587	—	352	124	642	478
	12月	30	2,447	1,186	959	302	818	—	640	169	885	671
明和5年	正月	29	2,216	1,070	925	221	649	—	468	122	774	590
	2月	29	1,417	724	526	167	511	690	313	73	515	354
	3月	28	1,524	728	597	199	669	720	337	82	578	417
	4月	30	2,670	1,254	1,105	311	976	1,159	488	187	1,090	780
	5月	27	1,562	748	604	210	299	653	363	84	600	453
	6月	28	1,675	789	684	202	673	813	330	90	717	507
	7月	25	1,275	619	495	161	352	489	227	69	384	289
	8月	29	1,550	728	593	229	583	709	327	72	602	416
	9月	28	1,739	866	629	244	550	789	380	104	701	457
	10月	28	1,996	1,033	705	258	787	784	472	79	672	463
	11月	30	2,464	1,313	876	275	932	914	602	140	866	683
	12月	28	2,313	1,304	823	186	939	987	423	92	855	530
明和6年	正月	24	1,006	516	378	112	399	471	172	26	383	239
	2月	30	1,564	780	591	193	560	623	274	43	580	360
	3月	28	1,647	792	607	248	553	662	303	47	653	483
	4月	28	2,266	1,105	905	256	854	847	499	106	804	596
	5月	29	1,790	886	661	243	581	764	354	57	705	442
	6月	29	1,579	783	620	176	478	608	356	56	606	396
	7月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	8月	27	1,410	640	549	221	465	559	307	52	498	342
	9月	27	1,300	675	461	164	448	557	271	42	526	349
	10月	28	1,186	757	216	213	599	340	340	77	584	340
	11月	30	2,316	1,152	823	341	951	919	623	89	874	649
	12月	30	2,145	1,054	801	290	981	1,091	473	91	92	640
明和7年	正月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	2月	29	1,502	743	546	213	419	608	288	34	625	351
	3月	29	1,982	917	851	214	678	747	467	112	764	604
	4月	29	2,226	1,058	905	263	712	928	507	114	907	664
	5月	28	2,350	1,190	868	292	1,145	975	498	101	934	685
	6月	28	1,904	975	673	256	745	797	390	47	805	470
	閏6月	29	1,388	581	658	149	626	474	234	30	460	290
	7月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	8月	29	1,817	849	771	197	527	556	439	159	600	528

	日数	江戸本店全体				向店	芝口店	大丸	浜田屋	恵比須屋	亀屋	
		本店	同角	同敷								
	9月	28	1,692	803	650	239	804	791	335	95	711	521
	10月	28	1,495	773	527	195	641	723	269	52	664	450
	11月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	12月	30	2,957	951	775	276	955	976	468	98	800	605
明和8年	正月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	2月	27	1,797	827	759	211	652	703	285	148	669	589
	3月	28	1,915	874	808	233	606	604	348	67	512	337
	4月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	5月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	6月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	7月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	8月	29	1,532	830	550	152	492	811	336	99	527	458
	9月	29	1,171	570	429	172	536	654	198	63	432	313
	10月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	11月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	12月	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

出所)「店々人入見合書帳」(三井文庫所蔵史料 本899)。

注) 江戸本店の「同角」は江戸本店の「東見世」というブロックを指すと思われる。「同敷」については何を指すのか現時点では明らかにできていない。

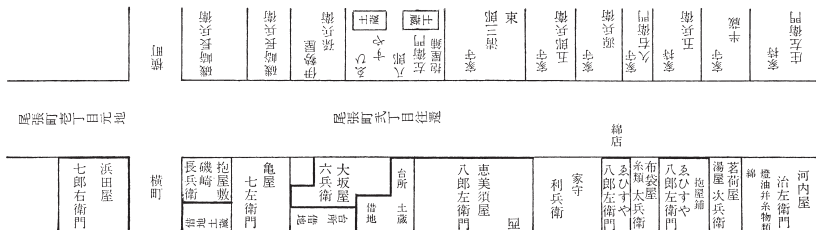
第1-1表に基づいて、人入数をみてみよう。明和元年・二年については、調査日数は不揃いではあるが正月から十二月(閏月含めて)全ての数字が残っており、明和五年については、芝口店の正月の数字以外全てそろっており、この三ヶ年分は通年での人入数の変化を見ることが出来る。安永元年は一ヶ月分のみ記載のため省略した。明和五年を事例にみると、全体として、どの店舗も概ね衣替え前の四月、年末の十一月から十二月にかけて人入数が多い傾向となっている。個別の店舗で見ると、越後屋江戸本店の人入数を一月から十二月まで合計すると二万二四〇一人(内、本店一万一一七六人、「同角」八五六一人、「同敷」<sup>1)</sup>二六六三人)となつて突出しており、同様に江戸向店は七九二〇人、江戸芝口店は八七〇七人となっている。競合他店では恵比須屋が八三五四人、亀屋が五九三九人、大丸が四七三〇人で、恵比須屋が他店より抜きん出ており、江戸向店をも上回り、江戸芝口店と拮抗する状況であることがわかる。

越後屋は明和三年十一月に本町一丁目店を芝口に移転して芝口店を開設する。第1-1表で芝口店の人入数は明和五年



第2図 関係呉服店所在地

基図) 『日本都市史入門 III 人』(東京大学出版会、1990年、扉部分)。



第3図 尾張町関係地図 (延享4年段階)

出所)「尾張町通絵図」(三井文庫所蔵史料 本1204-3)。

注) 本図は『三井事業史』本篇第1巻277頁 第4-2図を引用した。

から残っている。この前後を比較すると芝口店に近接する恵比須屋・亀屋の出入数変化もみてとれる。第1・2表は第1・1表の出入数を日数で日割り計算してみたものである。明和三年以前と、明和五年以降を比較すると、恵比須屋・亀屋ともに明和三年以前よりも来店者数の多い月が見受けられる。先述のとおり、芝口店の新設により大店同士の販売競争が激化していた尾張町では、芝口店のみならず恵比須屋・亀屋とも来店者数を伸ばしていた可能性は高い。

逆にこの時期、江戸本店の出入数は漸減している。比較のため、この時期の江戸本店・向店・芝口店の売上額を第4図にまとめた。芝口店は本町一丁目からの移転後、それまでと比較にならない売上を記録しているが、江戸本店の売上額は漸減している。売上額と入人数とは直結するわけではないにせよ、この時期、江戸本店では芝口店の活況と反比例する形で、入人数も売上額も落ち込む時期だったことがわかる。このことは、芝口店が江戸本店に来ていた尾張町周辺の顧客などを吸収してさらなる顧客を獲得したことを示している。このように、越後屋では他店との競争状況に陥るような時期において、必要に応じて自他店の来店者数を調査して市場動向を把握し、対抗策を構じていたのである。

#### 4 天明年間における来店者数の調査方法

越後屋では入人数をどのような形で調査していたのか。第1・1表の出入数調査に

三井越後屋による自他店比較に関する一考察（下向井）

第 1-2 表 三井越後屋と競合他店の入人数の日平均

単位：人と推定

		江戸本店全体				向店	芝口店	大丸	浜田屋	恵比須屋	亀屋
		本店	同角	同敷							
明和元年	正月	85	48	27	10	30		18	4	18	17
	2月	96	53	31	12	34		21	4	22	21
	3月	88	53	27	8	31		19	7	22	15
	4月	86	54	24	8	27		22	7	23	18
	5月	83	51	24	8	21		22	5	24	19
	6月	96	61	26	10	27		27	4	24	18
	7月	66	40	19	7	20		19	6	16	11
	8月	73	41	22	10	27		22	3	20	19
	9月	80	48	23	9	27		20	4	20	19
	10月	76	43	24	9	23		18	5	19	16
	11月	81	47	25	9	22		22	6	26	20
	12月	70	41	22	7	20		19	7	20	16
	閏12月	100	46	24	7	23		21	5	21	20
明和2年	正月	104	71	25	8	27		17	3	19	13
	2月	70	39	21	10	22		19	4	18	18
	3月	87	52	26	8	23		20	4	22	20
	4月	99	58	28	12	30		23	7	23	18
	5月	75	44	23	8	18		17	4	20	15
	6月	58	29	24	5	16		15	3	15	11
	7月	53	24	24	5	20		15	2	15	14
	8月	84	42	31	11	25		18	4	20	17
	9月	80	47	22	12	26		19	10	18	15
	10月	78	43	26	9	29		19	6	20	17
	11月	94	46	34	13	11		20	5	23	19
	12月										
明和3年	正月										
	2月										
	3月	68	35	23	9	22		19	5	20	16
	4月										
	5月										
	6月										
	7月										
	8月										
	9月										
	10月										
	11月										
	12月	81	40	34	7	18		12	6	32	28
明和4年	正月	76	40	28	7	21		16	4	19	17
	2月	64	33	24	7	21		15	5	22	18
	3月	84	43	33	9	25		15	7	33	25
	4月	88	47	34	7	30		12	5	34	28

		江戸本店全体				向店	芝口店	大丸	浜田屋	恵比須屋	亀屋	
		本店	同角	同躰								
	5月	74	36	28	10	19		14	5	26	23	
	6月	66	34	24	8	26		12	3	9	18	
	7月	53	27	22	4	21		8	3	18	16	
	8月											
	9月	55	27	24	4	24		9	3	21	17	
	閏9月											
	10月	60	29	23	7	23		11	2	22	17	
	11月	54	37	10	7	21		13	4	23	17	
	12月	82	40	32	10	27		21	6	30	22	
	明和5年	正月	76	37	32	8	22		16	4	27	20
		2月	49	25	18	6	18	24	11	3	18	12
		3月	54	26	21	7	24	26	12	3	21	15
4月		89	42	37	10	33	39	16	6	36	26	
5月		58	28	22	8	11	24	13	3	22	17	
6月		60	28	24	7	24	29	12	3	26	18	
7月		51	25	20	6	14	20	9	3	15	12	
8月		53	25	20	8	20	24	11	2	21	14	
9月		62	31	22	9	20	28	14	4	25	16	
10月		71	37	25	9	28	28	17	3	24	17	
11月		82	44	29	9	31	30	20	5	29	23	
12月		83	47	29	7	34	35	15	3	31	19	
明和6年	正月	42	22	16	5	17	20	7	1	16	10	
	2月	52	26	20	6	19	21	9	1	19	12	
	3月	59	28	22	9	20	24	11	2	23	17	
	4月	81	39	32	9	31	30	18	4	29	21	
	5月	62	31	23	8	20	26	12	2	24	15	
	6月	54	27	21	6	16	21	12	2	21	14	
	7月											
	8月	52	24	20	8	17	21	11	2	18	13	
	9月	48	25	17	6	17	21	10	2	19	13	
	10月	42	27	8	8	21	12	12	3	21	12	
	11月	77	38	27	11	32	31	21	3	29	22	
	12月	72	35	27	10	33	36	16	3	3	21	
明和7年	正月											
	2月	52	26	19	7	14	21	10	1	22	12	
	3月	68	32	29	7	23	26	16	4	26	21	
	4月	77	36	31	9	25	32	17	4	31	23	
	5月	84	43	31	10	41	35	18	4	33	24	
	6月	68	35	24	9	27	28	14	2	29	17	
	閏6月	48	20	23	5	22	16	8	1	16	10	
	7月											
8月	63	29	27	7	18	19	15	5	21	18		



三井越後屋による自他店比較に関する一考察（下向井）

		江戸本店全体			向店	芝口店	大丸	浜田屋	恵比須屋	亀屋	
		本店	同角	同繳							
	9月	60	29	23	9	29	28	12	3	25	19
	10月	53	28	19	7	23	26	10	2	24	16
	11月										
	12月	99	32	26	9	32	33	16	3	27	20
明和8年	正月										
	2月	67	31	28	8	24	26	11	5	25	22
	3月	68	31	29	8	22	22	12	2	18	12
	4月										
	5月										
	6月										
	7月										
	8月	53	29	19	5	17	28	12	3	18	16
	9月	40	20	15	6	18	23	7	2	15	11
	10月										
	11月										
	12月										

出所) 「店々伏見合書帳」(三井文庫所蔵史料 本899)。

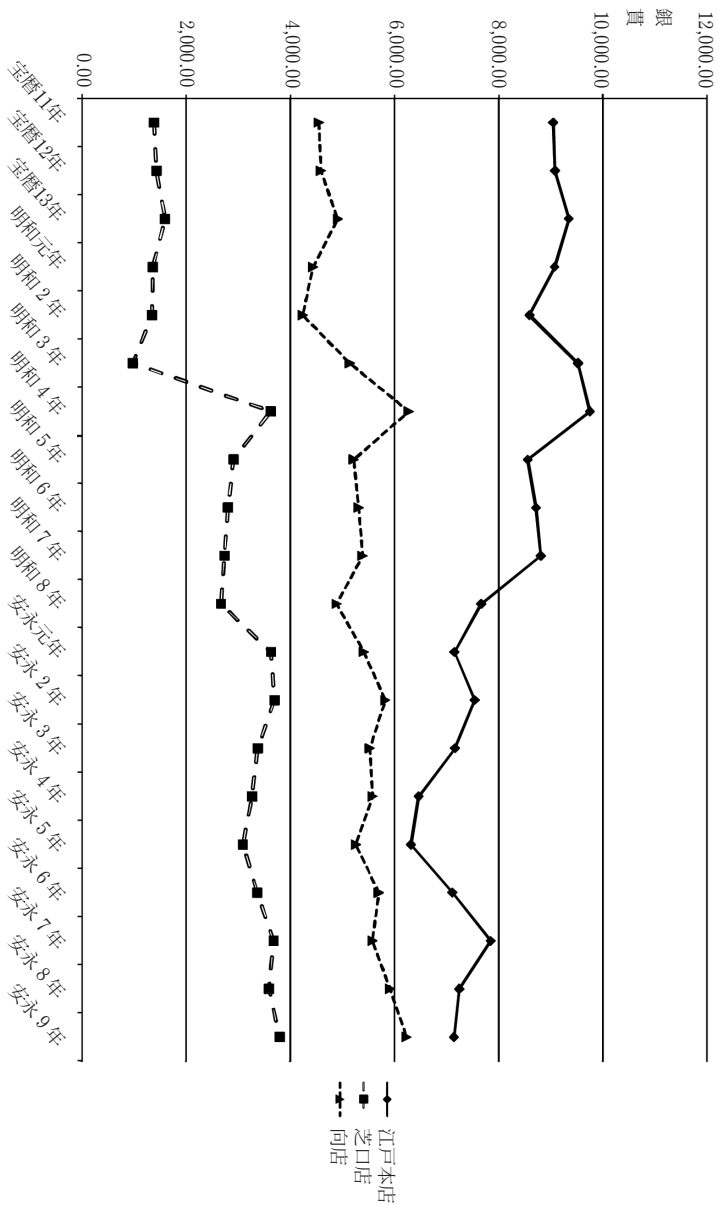
対応する調査要領や基準は現時点で確認できていないが、天明年間の京本店によって作成された経営見直し案の中に次のような廉書がある。

〔史料三〕<sup>(15)</sup>

一日々外店々人入見せニ遣シ、前々之通帳面へ扣可申事、尤月々いたし、手前と見競之調へニ者及不申事

但、昼八ツ時頃を御人入之時刻ニ相極メ、手印之儀本状口書へ認可申登候事

〔史料三〕は辰(天明四年)<sup>(16)</sup>八月に京本店で作成された店舗改革案の一部である。この中で京本店は他店の人入数調査について、毎日の他店の人入を見させるために、各他店に奉公人を派遣し、人入数を数えさせて、以前のように帳面に控えておくこと、毎月末に集計するが、三井越後屋の各営業店と比較するには及ばないことを提案している。「前々之通」と表現しており、天明年間段階において人入突合は停滞していたことがうかがえる。「史料三」は、しばらく行われていなかった他店との人入突合の必要



第4図 越後屋江戸三店の売上額

出所) 「江戸本店目録吟味寄」(三井文庫所蔵史料 本837・838)、「江戸向店目録吟味寄」(三井文庫所蔵史料 本839・840)、「江戸芝口店目録吟味寄」(三井文庫所蔵史料 本841・842)。

に迫られ調査方法を再確認するものであったと思われる。

注目したいのは「史料三」の但書部分である。ここで、昼八ツ時（現在の午後二時から三時頃）を人入の時刻に決めること、「手印」（手前〓越後屋自身のことか）の数字は京本店への書状の書き出し部分（「口書」）に記載して登すこととしている。つまり、三井越後屋と調査対象店の人入数とは、毎日の始業から終業までの総入店者数ではなく、午後二、三時段階に各店に入っている客の人数であり、人入数の集計方法は、その時間帯に三井越後屋の手代か子供を各店に送り込んで実際に人数を数えさせるものだったといえる。実際に売場で買物をしている者、付き添いの者、店頭で様子を見ているだけの者、様々な来店者がいるだろうが、それらを全て含めたその時点で店にいる客の数を数えていたものと思われる。多少の差異はあるだろうが、延享年間、明和年間、寛政年間の調査方法もこれに近いものだったと思われる。三井越後屋では、このようにして把握した人入数を通して、自他店比較を行っていたのである。

これらの調査は常に継続して行われていたわけではない。寛政四年（一七九二）に三井越後屋京本店の重役手代が江戸三店（江戸本店・江戸向店・江戸芝口店）の重役手代宛に出した店舗改革案の一部には、「前々ハ外店々々人入突合書登り候所、此方人入無数成ニ付、差略書等出来、依之致中絶<sup>(17)</sup>」とある。ここから、「外店々々人入突合書」（他店との人入を比較した書類）の作成と京本店への提出が行われていたこと、そして、越後屋側の人入が他店に対して劣勢になったいずれかの段階から、「差略書<sup>(18)</sup>」（数値でなく人入状況を記した書付か）のみ提出するようになり、いつの間にか「人入突合書」の提出が行われなくなっていたことがわかる。先述のように明和年間には調査されていた人入数は天明年間段階では数えられなくなっており、天明年間から寛政年間にかけて再び人入数調査の必要性が認識されつつあったといえる。そして、「史料一」などで京本店が他店の様子を指摘していることから推測するに、寛政年間段階で何らかの形で自他店の人入数調査を行っていたのであろう。

## 5 寛政年間における来店者数の目安と評価

### (一) 来店者数の目安

つぎに、寛政年間の京本店の想定していた江戸における来店者数の目安を考えてみたい。先述のように延享二年段階で来店者数の目安が設定されていたが、寛政年間段階で、来店者数は次のように考えられていた。

#### 〔史料四〕<sup>(19)</sup>

日々<sup>(大丸)</sup>村印人入五十在之ハ、有之儘ニ可申事ハ勿論ニ候、四十と申氣風者此方励ニ油断をすゝむる所有、又六十と申氣風ハ此方励をすゝむる所可有之候

〔史料四〕は寛政六年（一七九四）に京本店から江戸三店に提示された経営改革案の一部であり、越後屋の現銀売の衰えを挽回する方策として大丸と比較している一節である。ここでは、大丸の人人が五〇人程度ならばそのままでよい。四〇人であれば越後屋側の油断を招く。逆に六〇人であれば越後屋側が励まなければならないとしている。ここから、寛政六年時点において、越後屋で想定していた標準的な来店者数は五〇人程度だったと推測できる。

### (二) 人入から見た他店評価

先述のように、京本店が人入を意識していたのは、それが店前売（とそれによる売上増加）に直結する問題だからであった。入店者数の多少は、そのまま呉服店の店前売の盛衰に対応する。現銀店前売を標榜する呉服店にとって、人入数は自店のみならず、他店の店前売の盛衰をはかる尺度として重視すべきものであった。

〔史料五〕<sup>(20)</sup>

〔前略〕当時現印商<sup>(現銀商)</sup>、村印方其勢ひ広太ニ候得者、現印商之可為師道、夫を見取手本とすべき事ニ候得者、猶此末之所日々人入之様子御改ニ而、此方売人はニ張合相励候様、丹誠有り度事ニ存候（後略）

〔史料五〕は、寛政六年（一七九四）に京本店から江戸三店に提示された経営改革案の一部である。京本店は江戸三店に対して、現状で現銀商（店前売現銀商）は大丸の勢いが強いいため、大丸を現銀商の師とみなすこと、大丸の現銀商の方法を手本として商売をするべきなので、今後毎日人入数をチェックし、越後屋側の売場手代は大丸の人入に張り合い励むようにつとめること、を要請している。京本店は、江戸三店に対して大丸の現銀商を見習って原点に立ち返ることを求めた。前述のように、元来人入数は支配役が月頭に前月の人入数を「御人入書」にまとめて京本店に送るものがあったが、ここでは江戸で毎日の集計・比較を励行しているように受け取ることができる。江戸三店の手代らに毎日の大丸と自店との人入数比較を行わせることで、江戸三店の手代らに自店の置かれている状況を認識させようという京本店の意図をみてとれる。

（三） 人入からみる競合他店の活況

京本店は店前売現銀商の伸張と人入増加とを相互に関連する事柄として認識していた。そして、人入盛況な他店の様子を次のように見て取っていた。

〔史料六〕<sup>(21)</sup>

〔前略〕村印<sup>(大丸)</sup>・岩印<sup>(岩城折屋)</sup>前売現銀商励強、人入群集之様子、手前方ねいり蒙ニ世間へ甚不外聞心気衰屈宅罷在候（後略）

「史料六」は京本店の重役手代から、江戸三店の重役手代にあてた店前売励行を促す書状の一節であり、店前売不振の状況とその対応策を提示するなかで、競合他店の状況に言及している。京本店は、江戸の大丸と岩城升屋は店前売・現銀商に力を入れて励んでおり人入群集の様子であること、対する越後屋の江戸三店は寝入ったようであり、世間向きの聞こえが非常に良くなく、手代らの気持ちも萎えていることを懸念している。

越後屋は、現銀売・店前売を積極的に行う大店に注視し、大丸と岩城升屋の店前売現銀商と「人入群集」状況を意識しており、とりわけ大丸を脅威として認識していたことがわかる。

(四) 人入からみる競合他店の不振

逆に、人入数の少なさをもって他店を不振状況であると評価する事例もある。

「史料七」<sup>(22)</sup>

(恵比須屋) 亀屋

(伊豆蔵)

(前略) 尾印・亀印・伊豆吉、式十年已前者其勢ひ強候所、近年人入無数不繁昌と噂不宜、右店々ニ式十年已前、

今時右躰相衰ルとハ夢々存間敷(後略)

「史料七」も京本店が江戸三店に対して現銀商不徹底の事例をしめしたものである。京本店は、恵比須屋・亀屋・伊豆蔵は二〇年以前は商売の勢いが強かったが、最近では入店者数も少なく繁昌しておらず良い噂も聞こえないことを指摘し、これらの店は二〇年前には現状のような低迷を夢にも思わなかっただろうと述べている。ここで引き合いに出さ

れている恵比須屋・亀屋は、ともに明和年間に越後屋と販売競争を繰り広げた大店であった。京本店は江戸三店も店前売の再興に力を入れて人入を増やさなければこれらの店同様「人入無数不繁昌」になりかねないと危惧し、自店への戒めとして具体的な事例とし援用しているのである。

### 小括

以上のように、越後屋では自店の来店者数調査を行うと同時に、必要に応じて競合他店の来店者数調査を行っていた。とくに京本店では、調査にあたり自他店共通の調査基準や人入数の目安を設定し、各店舗から送られてくる数字を分析することで、来店者数からみる自他店の現状を相対的に把握しようとしていたと思われる。店頭の賑わいをみることで、実際の売上額はわからないまでも、店前売がどの程度行われているかを推定することは可能なのであり、京本店にとって数少ない比較可能なデータだったのであろう。

寛政年間、京本店は大丸と岩城升屋を店前売現銀商に力点を置いているライバル店として注目していた。一方で、かつて争った恵比須屋・亀屋・伊豆蔵などは店前売現銀商の不徹底による経営不振に陥っていると認識していた。京本店では来店者数の比較を行うことで他店の店前売の現状を推測し、店前売に励む他店の販売方法や商況、あるいは低迷期にある他店の状況打開策に注目していくのである。

(1) (2) 「示合書」(三井文庫所蔵史料 本四六八一六、統二二四五)。二点とも同じ内容だが、後者は越後屋の重要書類に

用いられる青色の表紙で装丁されており、京本店での保管用と思われる。なお、この京本店の経営改革案の具体的な検討は別稿で考察する予定である。

(3) 樋口知子「史料紹介『江戸支配勲集下書―享保期の越後屋江戸本店支配役の職務と年中行事―』(『三井文庫論叢』四〇、二〇〇六年、二八四頁)。なお、三井の江戸三店と大坂本店については、天保四年から安政二年まではほぼ毎日の入

数記録がある(『四店御人入控』三井文庫所蔵史料 本一〇〇一)。また、寛政六年については、大坂本店と大坂の競合他店(小橋屋・岩城升屋・松屋)の、毎月一・五・八の付く日の数字を抽出した入人数が残っている(『寅年店々御人入留』三井文庫所蔵史料 本一四六七―五)。これらの史料の分析は今後の課題としたい。

(4) 「江戸表示合本状通達御人入り控」(『三井文庫所蔵史料 別六四六―八』)。「名代要聴書」延享四年四月十九日条(『三井文庫所蔵史料 別一七五四』)にも同一記事あり。なお、この史料は前掲樋口史料紹介でも触れられている。

(5) この数値が当時の三井越後屋の平均的な入人数だったのか、あるいは努力目標なのかは、今後改めて検討する必要がある。ただ、延享四年春、江戸本店の売上が良くないとの理由で、三井家当主八郎右衛門が江戸に下向した際、手代を集めて気をつけるよう訓辞をするなど販売の見直しをしているため、延享四年というのは何らかの経営見直しが行われており、そのための努力目標という可能性もある(『名代要聴書』延享四年七月十二日条、三井文庫所蔵史料 別一七五四)。

(6) この点は樋口氏も前掲史料紹介の中で触れている。

(7) 「店々伏見合書帳」(『三井文庫所蔵史料 本八九九』)。「伏」という漢字は『大漢和辞典』等をもみても存在しないため、「人入」の合字と推測した。また、史料中の数字は符帳で書かれており、数字の末尾に越後屋の符帳で銀高の「匁」を意味する「ㄥ」が振ってあるが、ここでは人数を集計した数字と推測した(たとえば、「仙エシ」<sup>千七百</sup>など千を超える数字があるため銀高ではないものと思われる)。これらは一見して来店者数調査とわからないようにするための処置かも知れない。なお、この史料には同時期の大坂本店と競合他店の入人数も残っているが、現時点で比定できていない店が多いため本稿では江戸のみ取り扱う。

(8) 「江戸尾張町辺火災亀屋布袋屋類焼地図」(『三井文庫所蔵史料 本二二八九―三四』)。

(9) 田中康雄編『江戸商家・商人名データ総覧』(第三巻、終風舎、二〇一〇年、一五五頁)。

(10) 「尾張町通絵図」三井文庫所蔵史料 本二二〇四―一三。同図は『三井事業史』本篇第一巻(二七七頁、第四一二図)に



も掲載されている。

- (11) 「証無番」寛政五年五月二十日（証無番状留）三井文庫所蔵史料 別八六七）。
- (12) 「証無番」寛政五年五月二十日（証無番状留）三井文庫所蔵史料 別八六七）。
- (13) 「内無番状（十仲間取究一件）」（三井文庫所蔵史料 本一四五四―一七七一）。
- (14) 「角」は江戸本店の「角見世（＝東見世）」というブロックと思われるが、「繖」が何を指すのか現時点で不明。
- (15) 「於京都示合書」（三井文庫所蔵史料 別六四六―一五二）。
- (16) この記事の続きに天明四辰年の売上目録があったため、この辰年を天明四年と推定した。
- (17) 「示合書」（三井文庫所蔵史料 続一二四五、本四六三―三三）。
- (18) 「差略」には「適切な処置をとること」「あれこれとばかりごとをめぐらすこと」などの意味がある（『日本国語大辞典』）。
- (19) 「江戸三店示合書」（三井文庫所蔵史料 本四六八―一）。
- (20) 「証無番」寛政五年正月二十三日（証無番状留）三井文庫所蔵史料 別八六七）。
- (21) 前掲「江戸三店示合書」（三井文庫所蔵史料 本四六八―一）。なおこの箇所は『三井事業史』でも使用しており、江戸三店の重役手代が現金商いを重視する方針を再確認していると評価している。

## 二 大坂本店の見世開と他店の販売方法

### 1 切売の励行

前章で検討したように、越後屋は入人数などを他店と比較した上で、盛況な店と停滞している店を抽出していた。寛政年間の京本店と江戸三店との書状のやりとりをみると、盛況な店についてはその独創的な販売方法に注目し、停滞している他店についてはその打開策について観察し、必要あらば越後屋自身の販売活動の改善に役立てようという越後屋

の飽くなき商魂が満ちあふれている。本章ではその一例として、越後屋の見世開（開店セール）における他店の販売方法の活用についてみてみたい。

本稿冒頭で紹介した寛政四年五月の相談書（示合書）には、販売方法について具体的に言及した項目もいくつかある。この中に「切売」を励行する項目がある。切売とは反物などの規格品を丸ごと販売するのではなく、裁ち分けて販売したり端切れを販売することで、「現金掛け値なし」とともに三井高利の行なった商売方法としても知られている。

### 〔史料一〕<sup>(1)</sup>

身軽之衆、其身者木綿布継々を着ながら子には糸織物又者布木綿にても和らかにてはなやか成ものは一盃着セ度思ひ有、此意を含子供着にて成品見世饒に多く出し置候ハ、尚更目に留り前売商賑やかに可相成候、中分已上之衆猶亦子に着セ候を樂とする所有、依而子供着に相成処広太之事と有之意を合候時者兎角切売を重とするに無之候而者賑やかに難相成所在之候、大坂店之方此意にて切売重と被致、越後縮二ツ切にして仕入大数相揃候事ニ在之、然に手前方切売に不相成品彼是有之、是等之子供着売当商之入り薄き様之処尚亦御勘考事と存候

ここではまず木綿・布の継ぎはぎを着るような「身軽之衆」（その日暮らしの大衆）でも、せめて子供には絹糸織物や布・木綿の高級品で着飾らせたいのが親心で、その消費者心理を踏まえて、子供着の完成品見本を店飾りとして多く展示しておけば、客の目を引きつけ、店頭に客も押しかけるだろう。「中分已上之衆」（大衆中間層）は、子供を着飾らせるのを樂しみとするので子供着の受容はきわめて多い。この大衆需要（子供用に裁断した切売）に比重を置かなくては店頭も賑やかにならないと主張している。また、大坂本店はこれを踏まえて切売を重点化し、越後縮を二ツ切にして

第2表 寛政6年見世開の売高

開店日 よりの 日数	寛政6年見世開	
	売高 (銀貫目)	日付
初日	81.5	11月11日
2日目	41.4	11月12日
3日目	36.0	11月13日
4日目	20.0	11月14日
5日目	15.0	11月15日
6日目	11.7	11月16日
7日目	15.5	11月17日
8日目	10.5	11月18日
9日目	8.2	11月19日
10日目	12.0	11月20日
11日目	11.5	11月21日
12日目	13.0	11月22日
13日目	10.0	11月23日
14日目	10.5	11月24日
15日目	15.5	11月25日
16日目	11.5	11月26日
17日目	7.5	11月27日
18日目	7.5	11月28日
19日目	20.0	11月29日
20日目	—	—
21日目	—	—
22日目	—	—
23日目	—	—
合計	358.8	

出所)「開店諸用控」(三井文庫所蔵史料 本991)。

寛政四年(一七九二)五月十六日の夜九ツ半時(午前一時頃)、大坂道修町西横堀の浜納屋・大工小屋から出火した。折からの南風で

前掲「史料一二」から、京本店が大坂本店で切売を先行実施していたこと、その運用実績をもって切売を江戸三店で導入するよう提案していたことがわかるのだが、大坂本店での切売販売については、寛政六年の大坂本店見世開の史料からも、より具体的に確認することができる。

## 2 大坂本店の見世開

仕入れて大量に揃えたという実績を述べた上で、自分たちの手元にも切売にしている在庫が大量にあり、これらを子供着用の生地として転用販売すること、売上の薄い売場・店は真剣に検討するよう提案している。京本店は、仕入価格や販売価格設定だけではなく、具体的な商品の販売方法の工夫についても意見を出していたことがわかる。

特にこの時期は奢侈禁止令も発せられた後であり、高価な着物の販売が禁止されていた。すでに手元にあつて在庫として滞留している品物を裁ち分けて切類として安価に販売しようという、禁止令対応の販売方針転換という側面もあり、禁止令を逆手に取った積極姿勢ということができよう。越後屋は高品質かつ華やかな生地を、子供着として需要の高い切売で廉価販売し、薄利多売での売上増加を狙っていたのである。

第3表 寛政6年大坂本店見世開の売高・景品配布数

景物		11月11日	11月12日	11月13日	合計
女 絹糸	5入包(大々)	300	360	230	890
	3入包(大)	1,500	740	350	2,590
	1入5包(中)	500	550	430	1,480
	1包(小)	800	800	1,050	2,650
合計(人)		3,100	2,450	2,060	7,610
男 扇子	2本包	650	560	430	1,640
	1本包	1,300	500	300	2,100
	合計(人)	1,950	1,060	730	3,740
男女合計(人)		5,050	3,510	2,790	11,350

出所 「証無番状留」(三井文庫所蔵史料 別866)。

第4表 天保11年大坂本店見世開の景品配布数

男			女		
品目	数量	単位	品目	数量	単位
扇	11,117	セット	絹糸	12,370	セット
たばこ入	1,204	箇	たばこ入	761	箇
手拭	1,882	枚	紅粉	4,336	セット
合計	14,203	セット	合計	17,467	セット

出所 「開店諸用控」(三井文庫所蔵史料 本991)

注1) たばこ入は史料中で男・女の種類あるが、その他の品目についての男・女の種類は推定。

2) 景品配布は見世開開催中の天保11年11月8日～30日の分を集計した。そのほか12月1日～30日の配布分と残部の数字も残っている。

日間分の見世開の記録が残っているが、天保十一年の見世開の記録に寛政六年十一月二十九日までの売上額が比較対象として掲載されている。この記載から十一月十一日から二十九日までの売高を第2表にまとめた。初日の銀八一貫目余に始まり、二日目の四一貫目余、三日目の三六貫目余と続き、多少の増減はあるものの、開催期間を通じて減少していき、最終の一九日目に二〇貫目を売上げて終わっている。とはいえ、一九日間の見世開期間を合計すれば銀三五八貫目

大火となり、三井越後屋の大坂両替店が巳の刻(午前十時頃)に類焼し、大坂本店も巳の半刻(午前十一時頃カ)に類焼した。<sup>②</sup> 京本店はさまざま重役手代を派遣して実況見分を行い、大工職も派遣して大坂本店の仮普請を開始した。同二十七日には間口一〇間・奥行一五間・二階付の仮家を完成させ(後に間口三間半を増築)、翌二十八日には営業再開している。<sup>③</sup> その後、本普請を進めて店舗が完成し、通常営業を再開するにあたり寛政六年(二七九四)十一月十一日から二十九日までの一九日間、見世開を開催した。<sup>④</sup> 書状綴には十一月十一日から十三日まで三

余を売上げた。なお、天保十一年の見世開においては売上額は最終的に銀一〇一三貫目余に達している。

また、見世開から三日分だけだが、店頭を訪れた者に配った景品配布数の記録も一部残っている（第3表）。この時は男性には扇子、女性には絹糸を配ったようである。これは配布した景品の点数であって、大坂本店の入人数ではない。おそらく店頭の様子を見て来て買物をしなかった者、できなかった者も大勢いたであろう。<sup>(6)</sup>景品配布点数のみに注目してみると、女性客を対象とした景品配布の多さが目を引く。景品配布量から推測する女性と男性の延べ人数は、それぞれ一日目に三一〇〇人と一九五〇人、二日目に二四五〇人と一〇六〇人、三日目は二〇六〇人と七三〇人であり、最初三日間についてみたとき、女性客が男性客の倍近く来ていることがわかる。ただし、この傾向がずっと続いたのか確認できない。第4表に天保十一年見世開き記録に残っている配布景品の集計数を掲載したが、天保十一年の見世開の場合、配布景品を合計すると女性客向け景品が男性客向けの景品を上回るものの、寛政六年ほどの大差を付けていない。近世呉服店の来店者男女比で女性の多い状況が一般的な傾向か否かは今後の課題ではあるが、寛政六年の大坂本店の見世開では女性客の初動人数が圧倒的に多く、売上も伸ばしていた。そして京本店は、この途中経過に強い関心を示していたのである。

### 3 京本店による大坂本店見世開の評価

大坂本店見世開から四日後の寛政六年十一月十五日、京本店は江戸本店にあてて書状を送った。見世開の三日目までの営業実績（景品配布数や売上額）と、京本店による見世開の評価をあわせて江戸三店に速報するためであった。

〔史料一三〕

①女中方六七歩ニ相廻り、別而見込宜、扱②御調物之義、切類相捌候ニ付、外ニ為御馳走売及至紅縮面板ノ紋縮面鳴縮面八丈嶋白綸子白統萌黃縞子右等之品相磨、③其御地ニ而升印方ニ而売出候仕方ニ而、竹ニ五ツ斗くゝり付、所々江懸置候処、此品大数相捌申候、兎角疋物丸物ニ而者捌方無少、然者女中方御人入相扣候者切類至極御受宜、先様ニも御買安との義、④土地違と者申其御地之方迎も追々得御意候通前売御群集引受勵方ニ付而者右体御趣向者如何可有御座哉、此段三店御勘弁希申候

〔史料一三〕は、第2表・第3表に載せた景品や売上額を記載した部分の後ろに続く文章となる。ここから、京本店が注目した見世開の途中経過を整理してみよう。①客層は、女性客が六割から七割を占めており、客入りの具合もよかった。②売れ筋商品については、用意していた商品のうち「切類」がよく捌け、他に「御馳走売」（力を入れて販売したもの）は紅縮緬・板ノ・紋縮緬・島縮緬・八丈嶋・白綸子・白統萌黄縞子であった。③商品展示方法については、江戸の岩城榭屋の売り出し方法を参考に、竹に端切れを五つほどくりつけ店内外のあちこちに懸けておくやり方を採用し、これにより商品を大量に売りさばけ、特に入店を控えた女性客には受けが良く、買いやすい様子であった。<sup>8)</sup>一方で疋物（二反単位のもの）や丸物（絹の綿入れ、小袖）の売捌きは少なかった。大坂本店の見世開においても切類の販売が好調だったことが見て取れる。

ここで注目すべきは見世開で行った商品展示方法であり、それが越後屋の独自考案ではなく、江戸の岩城榭屋で売り出していたやり方（「竹ニ五ツ斗くゝり付、所々江懸置」く方法）を模倣している点である。岩城榭屋が行い、店前盛況の役に立っていたと思われる手法を、大坂本店の見世開に際して試験的に導入したのである。実際、この方法は

本店の売上げの一部に貢献した。特に、見世開の初動人数の六、七割をしめる女性客に対する販売効果は大きかった。切類程度の売上げそのものは売上額全体の中では大したことはないと思われるが、丸物・疋物を買うほどではなく、店内で買物するのを控える女性客に最適なやり方であり、彼女らにとって商品を買いやすい展示方法だったといえる。

以上の結果を踏まえて京本店は江戸本店に対し、④土地違いではあるが、江戸本店でも京本店の意向を納得して、店前売で来客で賑わう努力方法として大坂本店の見世開のような方法もあるのではないかとし、江戸三店でも検討するよう提案している。京本店では、単価の安い切類を大量に売りさばけること、特に、女性客の購買意欲をかきたてることを確認しその有効性を認めた。結果、京本店は江戸本店に切類販売の工夫（＝岩城榭屋の展示方法の導入）を提案した。店前売現銀商での売上げを伸ばさなければならなかった当該期の三井越後屋にとって短期的かつ少額の売上げ増加であっても魅力的な方法だったのである。

#### 4 江戸の営業店の反応

この京本店の書状に対して、江戸三店の重役手代は連名で回答した。

#### 〔史料一四〕<sup>(9)</sup>

(前略)

一前文切類売方之儀、早速升印(岩城榭屋)売方見競申度調遣候処、春季斗ニ而秋季者売不申段申越候得ハ、来早春取寄、見競候而、彼店より格好能売出、御女中様方専相招候様手段可致候、尤当春より大坂店小切売之通之仕方ニ数々拵置、御女中様方御入来之御方々へ相勧させ候処、御重宝ニ相成候故ニ哉、御悦御調被遊候へハ、追々大数拵置前買ニ

御出被下候御方々様へ相勸させ、追日御女中様方御人あし相増候様、何分仕課候様可致候間、此段左様御心得可被成候、右御報旁得御意度、三店連名を以如斯御座候、以上

「史料一四」は寛政六年十一月二十八日の江戸三店から京本店あて書状である。前略部分は、前述の京本店から江戸本店あて書状の内容を反復しており、それに続けて江戸三店の意見を記載している。ここでは、大坂本店の見世開の結果について承知したこと、大坂本店見世開の結果を古今まれな大御群集であり、大変ありがたく喜ばしいことであることを述べている。そして「史料一四」部分で、江戸三店は京本店の提案した切類の販売方法について、次のように回答している。まず、切類の岩城榭屋との売値比較について、江戸の岩城榭屋の切類との比較するために手代を調べに遣ったところ、切類の販売は春季のみで秋季はやっていないとのことだ<sup>10</sup>。来早春に岩城榭屋と価格比較を行い、岩城榭屋よりも適切に売り出し、女性客を主に招き入れる手段としたい、とする。

次に切類の販売について、江戸三店ではすでに春の段階から大坂本店の販売方法同様に小切類を大量にこしらえて、女性客が入店した際にそれを勧めたところ、重宝しているのか女性客が喜んで買っていた。以後、切類を大量にこしらえておき、店前に買いに来る客に勧めて、追々女性客の客足を増やすように努力したい、としている。

このことから、江戸三店も大坂本店と同様に切類を女性客に大量に販売する方法を実施していたことがわかる。江戸三店でも女性客向けの切類販売を徹底し、薄利多売による成果を上げようとしていたのである。

ところで、江戸三店は大坂本店で試用した竹に切類を懸けておくという、顧客からのアプローチを待つ商品紹介について言及していない。紙幅を割いているのは、むしろ店頭に来た女性客に切類を直接勧めることであり、客への声かけで切類販売を紹介する店頭販売に力点を置いているようにみえる。女性客への切類販売というコンセプトは採用しつつ



も、展示方法の工夫でなく接客方法の工夫で販売促進を図ろうとしていたともいえるだろう。

このように京本店では、各営業店に対して競合他店の販売方法も参考に店前売現銀商の一助とさせる場合もあった。そこでは、単なる模倣ではなく、自店で試行する中で販売方法の有効な客層と商品を洗い出し、最適な販売方法を導き出そうとしていた。ここで京本店の機能に注目してみると、京本店は大坂本店での試行を指示し、試行結果を踏まえて江戸三店に提言しているのであり、京本店は本店一卷の統括部門として、店前売現銀商展開のための工夫を模索する機能を果たしていたといえる。また、江戸三店でも女性客への切類販売の工夫を独自に行っており、店頭販売における創意工夫を模策していることもわかる。

他方で、切類が売れることを懐疑的に捉えている手代も存在した。少し時期は下るが、寛政九年三月に江戸向店の手代らが作成した現銀商の意見書の中に次のような箇所がある。

〔史料二五〕<sup>(1)</sup>

衿袖口其外木綿切斗り御調被成候御方間々在之候、此全手前府帳之綾御疑心御座候故之儀、然共年来之馴染故、通帳者穢し、反物ハ外方ニ而御調被成候哉と奉存候、右等之儀売人当役より事を訳申上候而、何卒品々御調被下候様御願申上候得共、時節柄故諸雑物ニ而間を合候杯与座成之御挨拶故、取付方も無御座御事ニ御座候

向店の手代らは常連客が切類ばかり買っていく状況を警戒していた。すなわち、常連客の中には衿・袖口その他木綿の切類ばかり買っていく者がまま見受けられる。これは越後屋の符帳での商売に疑心を抱いているから（＝適正価格を表示しているのか判断できないから）だ。しかし年来のなじみなので通帳を汚す程度の買物のみ済ませ、反物は他店で

購入しているのではないかと考える。売り場担当者もいろいろと事情を説明してどうか商品を購入してくれないか頼んでいるが、時節柄（奢侈禁止令実施カ）を理由に雑物で間に合わせているのだと答えるばかりでとりつくしまもない、というのである。ここから、常連客も切類を好んで購入している状況、そして向店の手代らが常連客の他店への流出を怪しんでいる状況がみてとれる。越後屋の中でも切類の販売に対して様々な意見があったのである。

### 小括

以上のように、京本店は他店の店頭での商品展示方法・販売手法についても関心を示し、特に他店の行っている売上げを伸ばしうる手法について、それを参考に自店の店頭販売に援用する場合もあった。ここで明らかにしたように、京本店は大坂本店の見世開に際して岩城柵屋の商品展示を模倣させ、試行実績を評価して、女性客をターゲットとした切類販売を重視するよう江戸の営業店に提案していた。他方で、江戸本店では接客方法の改善を図り客に切類を紹介して売上を伸ばそうとする方式を独自に行っていた。越後屋では他店の方法をただ調査し模倣するだけでなく、その試験運用結果を踏まえて顧客層と売れ筋商品を把握し、越後屋にとって最適な方法を選択し自店の店頭販売に反映していたといえよう。

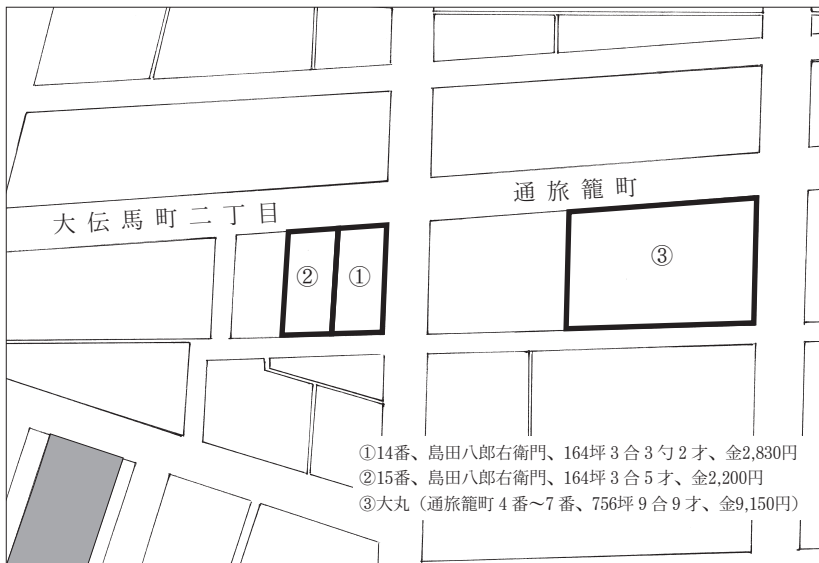
なお本稿では検討できなかったが、越後屋の京と江戸の往復書状をみていくと、例えば、寛政四年に江戸糺町五丁目の岩城柵屋が火災の火元となって事業停止処分を受けた際、越後屋は岩城柵屋の顧客を自店に引き入れるよう取りはからい、岩城柵屋の仕入れる関東物の確保に速やかに動いていたり、寛政六年には、恵比須屋が伝馬町二丁目の南東角地を取得したことに関心を示し、新たな店舗展開をするのではないかと警戒を強めている様子<sup>(12)</sup>をみてとることができる。越後屋は他店の営業状況にも注意を払い、他店の損害や新たな事業展開の可能性を敏感に察知し、臨機応変に対応して

いたのである。

- (1) 「示合書」(三井文庫所蔵史料 続一二四五)。
- (2) 「永書」(三井文庫所蔵史料 本一一九)。
- (3) 「開店諸用控」(三井文庫所蔵史料 本九九一)。この史料は天保十一年の大坂本店店開の史料だが、店開きの売上高の項目で、比較のために寛政六年の売上高も記載されている。開店初日から一九日までの数字が残っているため、ここでは店開きを十一日から二十九日までとした。
- (4) 「証無番」寛政六年十一月十五日(「証無番状留」三井文庫所蔵史料 別八六六)。
- (5) 天保十一年の大坂本店見世開きの事例だが、「開店後暫ハ世間ニ而店表繁榮之噂而已しよく入來之衆中嘶合ニ有之候、御入來御客之内群衆ニ而門前より御引取、三四日も続ケ御入來、漸三日目四日目位ニ御買物被遊候御方も有之候」とあり、店頭の群集をみて門前で引き取り、ようやく三日目、四日目にして買物できた者もいるという(前掲「開店諸用控」)。
- (6) この品物が売物そのものなのか、見本なのかはわからない。端切れではないが、着物の見本が天井にかかっている様子は江戸本店の店内図にもよく描かれている。
- (7) 「証無番」寛政六年十一月二十八日(「証無番状」三井文庫所蔵史料 別六五七)。
- (8) 越後屋では必要に応じて「付合」「見合」という他店との売値比較作業を行っていた。明治期に作成された幕末の奉公人への聞き取り調査によると「大阪の店などでは、自分の店以外に、岩城榎屋とか、戎屋とか、布袋屋とか、さう云ふ他の店の反物を借りて来て、其の幾らかに売って居るといふ値段を、自分の店の値段と突合せをして、さうして自分の方の値段の上げ下げを定めたことが往々あります。それは突合せと称して居って、其時には京都から重役が出張して、其の突合せを行ったことがある。他の店でも喜んで反物を貸してくれるし、此方からも又貸してやったやうに記憶して居ります。」(樋口知子「史料紹介 京都・大坂越後屋勤仕者等談話要領」『三井文庫論叢』二六、一九九二年、一六一～一六二頁)と

あり、競合他店から反物を借りてきて、その売値段を自店の売値段と突き合わせをして、自店の売値を決めたということが明確に述べられている。商品を取り寄せて価格比較を行う作業は寛政年間においても行われていた。越後屋と大丸の売値の実態は確認できないものの、例えば寛政六年六月に、京本店が江戸向店の重役手代野田清六の意見書に返答した際、「代物直打被成候節、村印取寄、其売直同事ニ入り候様被成候故、札掛歩廻り悪相成候との義承り候」(野田氏示合御返答書ニ付猶又御相談書)三井文庫所蔵史料 別六四六一三七)とあり、江戸向店で商品の売値設定(「代物直打」)をする際、大丸の商品を取り寄せて売値を同じになるように設定しようとしていたことがわかる。また商品値引きをした結果、札掛の歩廻り(利益率)が悪くなっているとも指摘しており、経営不振の時期における値引き設定の難しさであろうかがわかる。他店との売値比較も他店比較であるが、具体的に検討できていないため、売値比較については今後の課題としたい。

(11) 「現金商存入御伺書之写」(三井文庫所蔵史料 本四七二一七)。



第5図 大伝馬町二丁目周辺地図

基図)「明治6年 第壹大区沽券図」(『中央区沿革図集[日本橋篇]』東京都中央区立京橋図書館、1995年)。

(12) 「別証壱番」寛政四年二月十三日（証無番状）三井文庫所蔵史料 別六五七。

(13) 「証無番」寛政五年五月二十日（証無番状留）三井文庫所蔵史料 別八六七。この土地は明治六年の地図で具体的な場所を確認できる。第5図は明治六年（一八七三）の大伝馬町二丁目の略地図である。同町十四番地に「島田八郎右衛門」とあり、代金二八三〇円となっている。寛政四年に江戸本店が京本店に通報した内容と一致しており、この土地が寛政六年に恵比須屋が取得した土地と思われる。角地であり地価も高く、店を構えるにしても他人に貸し出すにしても利用価値の高い土地であったことが想像される。さらに第5図から、恵比須屋がいずれかの段階で西隣の一五番地も取得していたこともわかる。

おわりに

本稿では、越後屋における来店者数調査の具体像や調査を踏まえた他店の景況判断の実態、競合他店の行った販売方法の受容と各営業店での販売方法に与えた影響をとおして、越後屋の自他店比較によるマーケティングの様相について具体的に検討してきた。

越後屋では、江戸・大坂に置いている各営業店の入人（来店者数）を数えさせて集計結果を京本店に送らせていた。また必要に応じて競合他店の来店者数調査も行っていた。三井越後屋の入人調査方法は手代を他店に派遣し、ある時間帯（本稿で明らかにした天明年間のケースでは午後二時から三時頃）において各店にいる客を数えさせるといったものであった。共通の条件で他店との入人数比較を行い、店前売現銀商の盛衰を評価していたのである。

入人数をはじめとする他店の動向分析を踏まえて、越後屋は盛況な他店と停滞している他店を見極め、盛況な他店に

対しては店前売を伸ばしうる販売方法等に注目し、停滞している他店に対しては現状打開の新店舗展開等を警戒していた。本稿で取り上げたように、寛政六年の大坂本店の見世開の際、京本店は大坂本店に対して岩城榭屋の行っていた販売方法（竹に切類をかけて店内あちこちに置いておく商品展示方法）を真似させていた。これは切類の販売を展開しようというこの時期の越後屋の方針とも合致していた結果行われたものであった。大坂本店での試用実績に基づいて、京本店は江戸の営業店にも同様のやり方を提言した。他店の販売方法であっても越後屋の店前売現銀商を立て直すのに有効な手段は積極的に活用していたのである。人入数調査も他店の動向調査や自他店比較は越後屋で必要にかられて適宜行っていたものであり、体系的・恒常的に行っていたものではなかった。とはいえ、以上のような様々な他店情報を適宜調査し、自店状況を相対的に評価する判断材料としていたのであり、経営改善に意欲的に取り組んでいた京本店が、他店の動向を踏まえながら改善策を積極的に打ち出していた姿をみてとることができよう。

以上のように、本稿では来店者数調査と、見世開における他店の販売方法の利用をとおして、越後屋の自他店比較によるマーケティングの具体像を明らかにしたが、寛政年間の越後屋は他にも様々な他店動向の観察や比較を行っている。これらについては第二章小括で若干触れたのみであり、本稿で具体的に言及することができなかった。また、寛政年間以外の時期における越後屋による他店動向調査についても十分に明らかにできなかった。そして、これらの自他店比較が越後屋の経営見直し全体に与えた影響や京・江戸・大坂の各営業店の意見の相違なども検討していく必要がある。これらの点については今後の課題としたい。