

メディチ家と三井家の事業・組織・管理体制に関する比較分析

橋本 寿哉

要 旨

メディチ家と三井家は、中世後期のイタリアと近世初頭のわが国におけるそれぞれの経済発展の過程で、いずれも交易と金融業によって財を成した商家であるが、事業の発展パターンだけでなく、これを支えるために構築された事業組織の構造、あるいはその管理体制等において、多くの共通点を見出すことができる。どちらも持株会社形態の組織として完成され、各地に数多くの拠点、営業店を設け、これらを持株会社に相当する中央機関が統括した。事業運営方針や業務執行上のルールが明文化され、実質的な経営は有能な使用人が担うといった点においても共通していた。ともにその経営実践は、現代の企業組織で見られるものと比すことも可能なレベルにまで発達した合理的なものであったと言える。

1. はじめに

11世紀に開始された十字軍の遠征を契機とする地中海交易の興隆によって、これに直接関与した中世後期イタリアの諸都市は飛躍的な発展を遂げることとなった。東方との交易に刺激される形で、ローマ帝国崩壊以降、著しく停滞していたヨーロッパ内の経済活動も息を吹き返し、ここでもイタリア商人たちが「商業の復活」を先導した。こうした経済発展の過程で、ヴェネツィアやフィレンツェ等のイタリア主要都市では、積極的な商業活動展開を可能とする様々な形態の商業組織や共同企業が契約に基づいて結成された。

また、わが国においては、1603年の徳川家康による江戸開府によって平和時代が到来すると、農業や手工業等の発達が見られ、経済が本格的に発展するための土壌が整えられていった。そして、17世紀末の元禄期までには、全国的なレベルで商品流通が恒常的に行われるようになり、人工的大消費都市・江戸と、それを支える天下の台所・大坂、そして、わが国最大の手工業都市・京都の三都間で、上方を本拠とする大商家を中心に遠隔地交易が実践され、これに伴って為替金融等の発達も見られた。

本稿は、中世後期のイタリアと近世初頭のわが国で見られたそれぞれの経済発展の過程において、目覚ましい成功を遂げ繁栄を誇った商家の代表として、歴史上有名なメディチ家と三井家を採り上げ、その事業や組織等について比較分析を行うものである。二つの経済発展は、時代も場所も、そして背景も全く異なり、それぞれ独立して生じたものであったが、そこで実践された両家の事業の具体的内容やそれを展開した組織の形態、管理体制等において共通する点を数多く

見出すことができる。そうした共通点は、今日の資本主義経済社会で見られる企業活動と決して無縁なものではなく、むしろ、その原型をそこに認めることも可能である。

2. メディチ家の事業と組織

(1)メディチ銀行の創設と発展

メディチ家は、15世紀フィレンツェにおける実質的な支配者、あるいはルネサンス文化を花開かせた芸術家たちの最大のパトロンとして知られるが、その活動を経済的な側面から支えたのが、メディチ銀行（Banco de' MediciあるいはBanco Mediceo）であった。メディチ銀行の創設は、ジョヴァンニ・ディ・ビッチ・デ・メディチ（Giovanni di Bicci de' Medici, 1360-1429）が、遠縁のヴィエーリ・ディ・カンビオ（Messer Vieri di Cambio）から引き継いだローマにおける銀行業務の本拠地を、故郷のフィレンツェに移した1397年とされる。当初、フィレンツェとローマの2拠点体制でスタートしたが、その後、各地に拠点を設け、急速な発展を遂げていく。

メディチ銀行発展の契機は、カトリック教会の大分裂（1378～1417年）の混乱に介入し、対立教皇ヨハネス23世（Joannes XXIII）をジョヴァンニ・ディ・ビッチが全面的に支援したことを足掛かりに、それまで他の銀行家が担っていたローマ教皇庁の財政管理業務を奪取し、特権的な地位を得たことにあった。メディチ銀行は、ヨーロッパ各地の信徒から異なる通貨で徴収される十分の一税等の収入をローマに送金したり、教皇が必要とする資金を適切なタイミングに適切な場所で用立てたりする等の金融業務を通じて、発展を遂げていった。すなわち、教皇庁という巨大な経済主体の財政に関与することで、莫大な利益を得たのである。為替手形を用いた高度な金融技術も駆使されたが、それは、教皇庁自らが徴利を禁じているため、為替換算差額という名目で教皇庁から得るべき利子を隠蔽するのにも都合がよかった。

教皇庁の様々な要請に応えるには、各地で対応できる体制が必要とされたため、当初は、主要都市において代理人として契約した者に業務を代行させたが、1400年にナポリ、1402年にヴェネツィアと拠点を設け、直接対応できる体制を作っていた。1426年にはジュネーヴにイタリア外では初めての拠点を設立し、その後もヨーロッパ各地に順次拠点を開設していった（資料1参照）。

教皇庁に深く入り込んだメディチ銀行は、金融業務を通じた直接的な利益の他に、多くの間接的な利益も得ていた。教皇庁から資金の管理を委託されると、この預かり資金を利用して各地の産品を買い付け、拠点網を活かして貿易業でも利益を得た。また、毛織物等の染色に必要な明礬が1460年に教皇庁領内のトルファ（Tolfa）で発見されると、その取り扱いがメディチが独占した。更に、教皇庁の銀行家としての信用と威光を最大限に活用して、各地の王侯貴族らとも金融取引を行い、ここでも莫大な利益を得た。

資料1 メディチ銀行の拠点開設状況

拠点名	設立	閉鎖	1400年	1450年	1500年	
イタリア内	フィレンツェ	1397年	1494年	創		
	ローマ	1397年	1494年	創		
	ヴェネツィア	1402年	1481年	創		
	ナポリ	1400年 1471年	1426年 1494年	創		
	ピサ	1442年	1489年	創		
	ミラノ	1452年	1478年	創		
	アンコーナ	1436年	1449年?	創		
イタリア外	ジュネーヴ	1426年	1494年	創		
	バーゼル	1433年	1443年	創		
	アヴィニオン	1446年	1479年?	創		
	ブルージュ	1439年	1480年	創		
織物工業会社	ロンドン	1446年	1480年	創		
	毛織物工業会社①	1402年 1439年	1420年 1494年	創		
	毛織物工業会社②	1408年	1465年?	創		
	絹織物工業会社	1433年	1480年	創		

出所：De Roover [1963] pp. 53-95等より作成。

こうした活動の傍ら、メディチ家では、フィレンツェで発展を見せた毛織物工業に早くも1402年に進出している。更にその後、絹織物工業にも進出しており、事業の多角化、収益源の拡大を図っている。

以上のように、メディチ家の事業は、金融業と交易とをうまく組み合わせることによって発展を遂げたと言え、そういった意味では銀行というよりは商社に近く、「メディチ商会」と呼んだ方が実態を表していたかもしれない。実際、その発展パターンは、14世紀初頭のペルツィ商会やバルディ商会において見られたものとほぼ同一であった。しかし、次節で見るように、組織再編によって合理的な経営体制を整えたメディチ銀行は、初期の発展に続いてその後も更なる発展を遂げ、メディチ家が政治的な理由でフィレンツェを追放された後の1494年に破綻するまでの約100年の長期に亘って存続することになる。

(2) コジモ・デ・メディチによる組織の変革

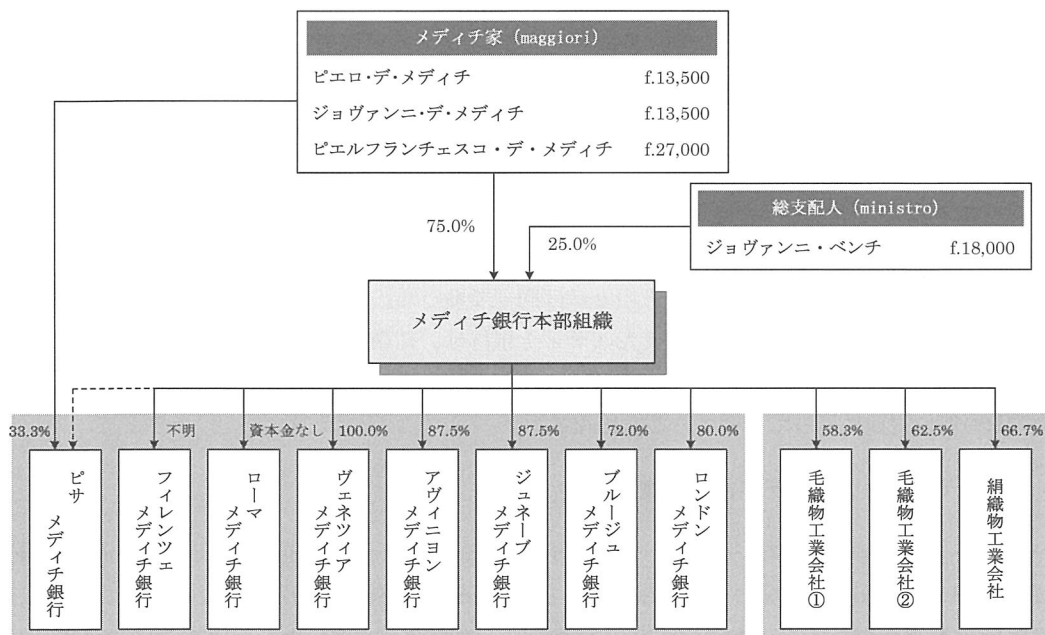
メディチ銀行創設者のジョヴァンニ・ディ・ピッチは、1420年にコジモ (Cosimo de' Medici, 1389-1464) とロレンツォ (Lorenzo de' Medici, 1395-1440) の二人の息子に、メディチ銀行の事業を含むメディチ家のすべてを継承し、表舞台から退いた。二人の息子のうち、メディチ家当主となった長兄のコジモは、その後、その卓越した能力を、政治、経営の両面で発揮することとなった。

コジモは、商業活動の成功によって力をつけた有力商人の家系間で繰り返されてきた政治的対立を勝ち抜き、1434年にメディチ家によるフィレンツェの支配体制の確立に成功すると、その

翌年にメディチ銀行の抜本的な組織再編を行った。各地の拠点を含む組織全体をより効率的、効果的に管理・統括するために、各組織を結成し直したのである。

メディチ銀行の組織においては、メディチ家当主らは、「マッジョーレ (maggiore)」と呼ばれて最高位に置かれ⁽¹⁾、この下に重層的に役職と組織を設けていった。まず、メディチ家と「総支配人 (ministro)」として任命した者との共同出資によってフィレンツェに本部組織の「コンパニーア (compagnia)」⁽²⁾を結成すると、次に、各地の拠点を、この本部組織と「拠点責任者 (governatore)」として任命した者との共同出資でそれぞれ別個のコンパニーアとして設立し直したのである。その際、本部組織においてはメディチ家の出資比率を、各拠点においては本部組織の出資比率を常に高く保ち、メディチ家による組織全体の支配体制は確固たるものとされた。一方で、総支配人や拠点責任者は、雇用されるのではなく、コンパニーアの「共同出資者 (compagno)」となってメディチ家のパートナーと位置付けられた。そして、当時のコンパニーアにおいては、出資者に対しては出資比率に従った利益分配が行われることが一般的であったが⁽³⁾、メディチ家は、彼らに出資比率を上回る気前のいい利益分配を約束し、利益獲得のモチベーションを高めた⁽⁴⁾。

資料2 メディチ銀行の経営組織 (1451年3月25日現在)



注1 メディチ家及び総支配人各人の金額は、本部組織への出資額を示す。百分比はメディチ家及び総支配人による本部組織への出資比率を示す。

2 各拠点・織物会社の百分比は、本部組織による出資比率を示す。

3 ピサ・メディチ銀行は、本部組織からではなく、メディチ家から直接33.3%が出資された。

4 ローマ・メディチ銀行は、教皇庁から豊富な資金を預かって業務を開始したため、資本金なしで設立された。

出所：De Roover [1963] pp. 61, 66f., 83及び橋本 [2013b] 25-27頁より作成。

各地の拠点を別個のコンパニーアとして結成する組織構造は、14世紀後半から見られるようになっていたが、それ以前は、各地の拠点を支店として設立し、フィレンツェの本部とこれら支店を含めた全体が一つのコンパニーアとして設立されていた。こうした組織結成形態の変化は、ある拠点で重大な事態が発生しても、その影響が組織全体に及ぶことを防ぎ、環境変化に柔軟に対応できるようにするためのものであったと考えられるが、その先鞭をつけた組織として、フィレンツェ郊外のプラート (Prato) を本拠地としたダティーニ商会を挙げることができる。この商会においては、フランチェスコ・ディ・マルコ・ダティーニ (Francesco di Marco Datini, ca. 1335-1410) という一人の商人が、各地の拠点を、その運営責任者として選んだ者との共同出資で設立し、常にダティーニの出資比率を高く保つことで、組織全体を支配した⁽⁵⁾。

しかし、ダティーニ商会は、その支配者たるダティーニという一個人に多くを依存していたため、彼の死とともにその終焉を迎えることになった。その点、メディチ銀行の組織は、属人的な要素に頼ることなく、メディチ家の当主や総支配人あるいは拠点責任者が替わっても、体制が維持できるように構成された組織構造であったと言え、そのことがメディチ銀行の長期的な存続を可能なものにしたと考えられる。

こうして形成されたメディチ銀行の組織全体は、ドウ・ルーヴァー (Raymond de Roover, 1904-1972) が言うように、現代の持株会社形態の組織に極めて近いものであった⁽⁶⁾。資料2は、1435年にコジモによって組織変革が行われてから16年後の1451年に、コジモ自身が商業活動の第一線から退き、息子のピエロらに持分を継承した際のメディチ銀行の組織構造を示している。これは、持株会社であるフィレンツェの本部組織が、各地の拠点や織物工業会社を地域別・事業別子会社として支配している状況に他ならない。

(3)メディチ銀行の経営管理体制

新たに確立された組織体制の下で、各地の拠点における業務執行は拠点責任者に委任されたが、その下には、経験豊富で拠点責任者とほぼ同等の職責を担う幹部 (fattore) から、若い見習い (garzone, giovane, discepolo) に至るまで諸階層の人員が雇用された。彼らには俸給が支払われるのに加えて、優れた業績をあげた者には特別賞与が支払われた。そして、有能な者は拠点責任者、あるいは本部組織の総支配人に抜擢され、メディチ家の共同経営者として莫大な利益分配の恩恵に与ることができた。こうした完全な実力主義も、メディチ銀行の発展の一つの要因であったと考えられる⁽⁷⁾。

しかし、こうした拠点における人員体制の下で、拠点責任者がすべて自由裁量によって事業を運営できた訳では決してなかった。拠点が設立される際に締結される「コンパニーア結成契約書」において、拠点運営に関するあらゆる事項が詳細に規定されたのである⁽⁸⁾。

通常、拠点の結成契約書には、本部組織と拠点責任者それぞれの出資比率や利益分配比率、結成期間等の基本事項の他、具体的な業務遂行に関して、他の商業組織との掛け持ちや自分自身のために商売をしてはならないこと、特定の相手に一定額以上の信用を与えてはならないこと、一定額以上の商品 (羊毛等) の買付けについては本部の承認を得ること、商品輸送の際に保険を掛

けること等が規定された。更に、許可なく任地を離れてはならないこと、賭博を行ってはならないこと等の拠点責任者個人の行動を規定する事項まで含まれていた。尚、広範な金融業務を行うに当たっては、拠点間の取引が繰り返されたが、その際の取引条件は第三者に対するのと同じものとされ、拠点ごとの独立採算が徹底された。また、メディチ銀行内で作成される文書類には、メディチ家の紋章を象った商標を付すべきことや、結成期間内であっても、本部組織の意向次第で、いつでも拠点組織を解散することができること等が規定されており、支配者としてのメディチ家の圧倒的な支配力が示されていた。

組織全体の管理については、フィレンツェの本部組織において総支配人がそのほとんどを担い、極めて重要な役割を果たした。1435年の組織再編の際には、それまでローマの拠点責任者だったアントニオ・サルターティ (Antonio di messer Francesco Salutati, 1391-1443) とジュネーヴの拠点責任者だったジョヴァンニ・ベンチ (Giovanni d'Amerigo Benci, 1394-1455) の二人が総支配人として登用され、すべての拠点の統括が委任された。総支配人は、重要事項についてマッジョーレと協議して決定する以外は、日々の業務執行について承認を得る必要がなく、拠点ごとに状況を考慮した運営方針を策定し、拠点と頻繁に連絡を取り、具体的な指示を与えた。また、各拠点には種々の報告書とともに、毎年決算報告書類の提出を義務付け、これを詳細にチェックした。メディチ銀行のような金融業を営む事業体においては、不良債権の発生が経営を脅かす最大の脅威であったことから、債権については、一件ごとに回収の遅れ等が発生していないかの確認に力が置かれた⁽⁹⁾。そして、疑わしい事項や不明な点がある場合は、拠点責任者をフィレンツェに呼び寄せ、詳細な説明を求めた⁽¹⁰⁾。

以上のような、現代の感覚からしても極めて合理的な経営管理体制がコジモ・デ・メディチによって構築された。それがうまく機能するようになると、支配者として絶対的な存在であるメディチ家の当主らが直接事業に関わることはほとんどなくなっていったと見られる。それは、コジモ以降のメディチ家の歴代当主が、フィレンツェの支配者として政治的活動に多くの時間と労力を割かざるを得ず、商業活動の詳細にまで関わってられない状況にあったことにもよるが、メディチ銀行が、共同経営者に位置付けられた総支配人や拠点責任者らが実質的な経営を担う階層的組織として完成されていたことによる部分が大きかったように思われる。メディチ家は、大規模商業組織の支配者として君臨するだけでよかつたのである。

3. 三井家の事業と組織

(1)三井高利と三井の創業・発展

鴻池、住友とともに、江戸時代の三大豪商の一つに数えられる三井の創業は、元和8（1622）年に伊勢松坂で生まれた三井八郎兵衛高利が、江戸本町一丁目に「越後屋八郎右衛門」⁽¹¹⁾の名前で呉服店を開店した延宝元（1673）年とされる。既にこの時、高利は52歳であった。

高利は、江戸の呉服店開店に続いて、京都に呉服物の仕入店を開いた。そして、江戸の店は次男の高富に、京都の店は長男の高平にそれぞれ運営を任せ、自らは江戸に赴くことなく、松坂

(あるいは京都)で采配を振るった。三井は、いわゆる「江戸^{たな}店持ち京^{あきんど}商人」という当時の商人の理想を実現した成功者として、その後発展を遂げていくことになる。

江戸の店では、これまでの商習慣を破る「店前^{たなさき}売り」、「現銀掛値なし」等の斬新な商法の採用によって目覚ましい発展を遂げることとなった。しかし、同業者の嫉妬、反感を買い、嫌がらせを受ける等したため、天和3(1683)年に駿河町に店を移転させた。また、この移転を機に、同年、両替店を開設した。上方が銀遣い、江戸が金遣いという複雑な通貨事情の下で、当時の大きな呉服商は、江戸での売上代金を京都へ仕入れ資金として送金する必要から、貨幣相場や為替の動きに大きな関心をもち、両替商を兼営する者が少なくなかったと言われるが⁽¹²⁾、三井も同様に、本業との関わりから両替・金融業に進出することとしたのである。ここでも、高利は商才を発揮し、江戸・大坂間の為替業務によって発展を遂げた。その後、貞享3(1686)年には、京都にも両替店を開店している。

三井の発展は、その後も続く。関東絹や木綿を販売する組織を、江戸呉服店から分離して、「綿^{わた}店」を新設、更に、高平が幕府御用達に任じられたことから、幕府関係の呉服販売業務を「江戸御用所」として分離する等の組織改編を行った。また、元禄3(1690)年に、三井は幕府の大坂御金蔵銀御為替御用を引き受け、これに伴い、大阪両替店を開店した。この御用は、大阪御金蔵より公金を受け取り、江戸へ送金して江戸御金蔵に上納するというものであったが、商品仕入れのための上方への送金と為替取組によって相殺することで、大きなメリットを得た。三井では、京都、大阪の両替店で銀建ての公金を預かる一方、江戸呉服店の売上を、江戸両替店を通じて金建てで納めるという組織内の分業関係を構築して対応したが⁽¹³⁾、上納までの期間は通常60～90日であったことから、その間、預かった公金を仕入資金に充てたり、運用することで多大な利息収入を得たりした。大阪両替店を開店の際に、ここに大阪呉服店を併設し、更に、京都呉服店から幕府関係業務を「京都御用所」として分離独立させる等して業容拡大は続いた。

こうして、江戸・大坂・京都の三都にまたがって呉服販売と並んで両替・金融業務を行うことで、三井の発展は極めて目覚ましいものとなった。特に、いずれの事業においても幕府御用を引き受けたことが、大きな発展につながったと言える。

以上のように、三井の事業は急速な拡大を遂げていったが、これに伴って、組織の規模も大きなものとなっていた。こうした事態に対して、高利は、各営業店にそれぞれ異なる店名前をつけ、原則独立採算とした。これは、各営業店に対して、営業効率の向上を意識づけるためであったと見られるが、一店の破綻を他の営業店へ波及させないためのものであった可能性を指摘する見解もある⁽¹⁴⁾。

また一方で、早くから文書等による指示を通じて、各店を統一的に支配する体制を固めていた。既に江戸店開業の際に、店式目(店則)を定めており、ここでは、武家への掛け売りや規定の決済日に精算できない商人への販売を禁じる等、新しい商法を推進させるための規定を設けるとともに、公儀法度は固く守ること、店に勤める者の長幼間の序をただすこと等、手代ら使用人に対して、精神的な側面における規律維持について定めている。更に、勝負事、遊女狂い、喧嘩、悪友との交際等を禁じ、所持金、衣類、外出等に関しても制限を加え、生活上の規律につい

でも厳しく要求している⁽¹⁵⁾。こうした式目は、経営の秩序維持と円滑な事業進展を図ることを目的として、江戸時代の多くの商家で制定されたが、この高利が定めた式目は、その中でも最も早期のものであったとされる⁽¹⁶⁾。この式目は、その後、補足や改定が行われ、高利の死後も、多くの式目はその時の状況に即して定められた。こうした明文化された店式目を、早い時期から定めて事業を展開したことも、三井の発展に少なからず貢献したものと思われる

(2)高利の死と「大元方」の創設

創業から20年近くが経過し、元禄期に至る頃までに、三井家の家産はかなりの規模に達し、事業も多角化、複雑化していた。高齢に達し、病に臥せるようになった高利は、子沢山であったことから、これを分割して子供達に分与することは、極めて困難であり不利であると考え⁽¹⁷⁾、生前、主だった息子たちと相続方法を相談し、その内容を「宗寿居士古遺書」⁽¹⁸⁾として残した。この中で高利は、家産は「身底一致」とした。すなわち、妻への遺贈分を除いた約7万両に及ぶ家産を70に分割し、子供たちに持分として分与するものの、分割せずに共同所有することとしたのである。高利は、元禄4（1691）年に既に、直系男子による本家と養子筋の連家を定めていた。この考えに従い、実際の分配は、資料3の通り、長男・高平を優遇して行われたが、高利の没後も、兄弟一致協力して事業を継続させるように仕向けたのである。こうした相続の方法は、その後の三井家の事業を永続させる基礎となり、幕末維新の混乱をも乗り越えて、財閥にまで発展することを可能にする一つの要因になったと言われる⁽¹⁹⁾。

資料3 高利の遺産の配分比率（元禄7 [1694] 年）

続柄	名前	割歩	比率 (%)	備考
長男	八郎兵衛 高平	29.0	41.4	
次男	八郎右衛門 高富	13.0	18.6	
三男	三郎助 高治	9.0	12.9	
四男	次郎右衛門 高清 高伴	7.5	10.7	
六男	源右衛門 利昌 高好	4.5	6.4	
長女夫妻	則右衛門 弘孝・みね	2.0	2.9	則右衛門は孝賢のこと
九男	勘右衛門 高久	1.5	2.1	高平倅分として
十男	九郎右衛門 高光（高春）	1.2	1.7	高富倅分として
取立の者	宗左衛門（五男 安長）	1.5	2.1	
〃	吉郎右衛門 俊信・みち	0.8	1.1	安長の長女夫妻
計		70.0	100.0	

出所：三井文庫編 [1980] 49頁。

元禄7（1694）年に73歳で高利が没すると、その遺言通り、高平を中心とする年長の息子たちによる集団指導体制が確立され、従来通り事業が続けられた。しかし、宝永期に入る頃には、兄弟の高齢化が進み、必然的に使用人に経営の多くを委ねざるを得ない状況となってきた。また、経営規模は拡大を続けた結果、営業店間の投融資関係が複雑化し、各店の損益を首脳陣でさえも正確に把握できないような決算方法が採用されていた⁽²⁰⁾。更に、営業店間の連携・協力

関係が薄らぎ、組織としての一体感が失われつつあるという状況も見られた。家産が分割されない状況において、拡大した三井同苗各家の家計をどのように賄うべきかといった問題もクローズアップされ、体制のあり方を根本的に見直す必要が生じたのであった。

こうした事情を背景に、高利の次男・高富とともに三井の事業の統一化を推進してきた京都本店名代の中西宗助（1676～1733年）の建議に基づき⁽²¹⁾、宝永7（1710）年に、すべての営業店を統括する中央機関として、「大元方」が創設された。大元方は、三井家同苗9家の当主を持分所有者とするとともに、傘下に営業店をもち、これらに対して不動産の貸与、営業資金の投融資を行うことで事業を行わせる今日の持株会社のような機能を有した機関であった⁽²²⁾。大元方自らは現業に携わらず、その運営は三井家同苗と使用人の合議によって行われることとなった。

しかしながら、大元方制度は、組織改革の方向性に十分な一致点を見出せないままに出発したものであったため⁽²³⁾、本格的な改革はその後進められていくこととなる。

(3)大元方システムの完成

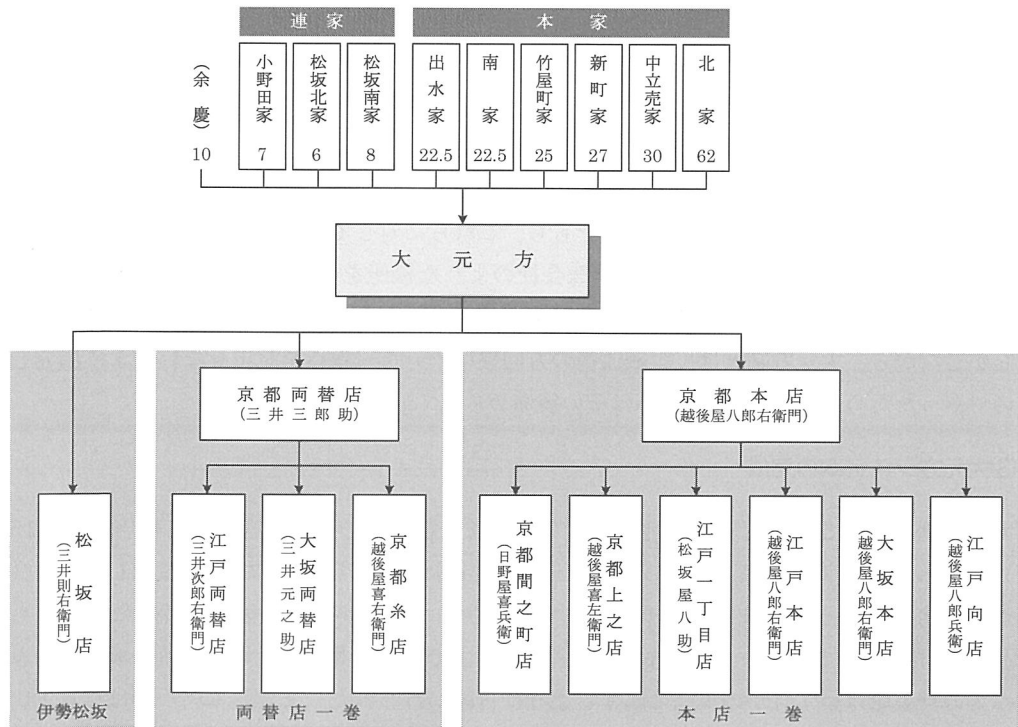
大元方創設時、ここに直属する営業店は9店（営業店直轄の支店を含めると総店舗数は15程度）であったが、漸次統廃合が進められた。既に宝永2（1705）年に、京都、江戸の両呉服店が「本店一巻」と呼ばれる事業集団として統一されていたが、その後、両替店についても、「両替店一巻」としてまとめられ、享保4（1719）年までに、三井の創業地にある松坂店を除き、すべての営業店はいずれかの集団に属するように再編が行われた。また、本店一巻は京都本店によって、両替店一巻は京都両替店によって、それぞれ統括されることとされた（資料4参照）。

こうして大元方を中心とする組織体制が整備されていく中、創業者・高利の遺志を受け継いだ長男・高平は、享保7（1722）年に、これまでの改革の集大成として、三井の同族結合と事業のあり方に関する基本方針を定め、これを「宗竺遺書」⁽²⁴⁾として制定した。これは、三井家の家憲とも言えるものであったが、単なる精神的な訓戒ではなく、三井家の維持・繁栄のために守るべき事項を明らかにしたものであった。この中で、大元方寄合の議長格を務める親分制の導入、及び親分・頭領役・元目等上級役職の役割分担が規定され、また、同苗各家への賄銀給付規定の明確化、子孫教育に関する方針制定等が行われた。更に、新たに本家と連家を確定するとともに、大元方の持分についても新たに220に分割することとし、同苗各家への配分比率も見直した⁽²⁵⁾。そして、「身底一致」を末代まで維持することが明確にされたのである。

大元方を中心に据えた三井家の事業組織は、今日の持株会社形態の組織に近いものとして完成された。持株会社である大元方の下に、階層的に組織が形成され、各営業店は原則として独立採算で事業展開しながらも、全体としての統一感を保持した。

大元方傘下の営業店の数もその規模も既に相当大きなものとなっていたことから、大元方は、最高意思決定機関として最大の権限をもつものの、もはやすべての営業店の活動の詳細な事項にまで関わることは不可能な状態となっていたため、権限委譲が積極的に行われた。各営業店では、いくつものレベルの「寄会」と呼ばれる機関（会議体）が設けられ、ここに業務執行上の意思決定権限が付与された⁽²⁶⁾。

資料4 三井の経営組織（享保14 [1729] 年現在）



注1 本家、連家の各家の数値は、大元方に対する持分数を示す。

2 各営業店の括弧内は、店名を表す。

出所：西川 [1993] 111頁、中井 [1966] 89頁より作成。

また、各店における使用人についても、極めて多くの職階が設けられ⁽²⁷⁾、それぞれに権限が付与された。こうした職階において、当初、昇進は年功序列によって行われていたが、大元方体制が整備、完成された1730年代初め以降は、特定の職階までは従来通り年功序列によって昇進させるものの、中・上級職については、実力主義へ切り替えられたという⁽²⁸⁾。こうした制度は、組織に活力を漲らせ、事業発展の原動力の一つになったと考えることができる。

こうして三井の事業は、高利による創業と独裁経営から、高平を中心とする高利の息子たちによる共同経営を経て、大元方を中心とする三井家と使用人の合議による経営へと変遷し、その体制の一応の完成を見ることとなった。大元方を頂点にもつ組織体制は、安永3 (1774) 年から寛政9 (1797) 年に起こった同苗間の対立等に起因する「安永持分け」と呼ばれる分裂を経ながらも、その後も維持されることになる。

このような事業の拡大、発展と体制整備の過程において、創業当初、事業を行う上で大きな役割を果たしていた三井家同苗は、その家号・暖簾とともに、シンボリックな存在として機能する傾向を強めていった⁽²⁹⁾。経営への無関心、同苗間の確執、貴族化等の問題はあったものの、大元方システムにおける持分所有者としての三井家同苗の立場が明確化されるとともに、実際の事

業の切り盛りは使用人によって担われる体制が構築されたのである。

4. メディチ家と三井家の事業・組織・管理体制の共通点と相違点

異なる時代と場所においてそれぞれ繁栄を誇ったメディチ家と三井家の事業、組織、管理体制等について見てきたが、多くの共通点（あるいは類似点）を見出すことができる。一方で、明らかに相違する点も認められる。本章では、いくつかの重要なポイントに絞って、これらの点について検討する。

(1) 事業内容と発展パターン

両家の事業はいずれも、交易（遠隔地取引）と金融の二つの事業の組み合わせによって発展を遂げたことがわかる。メディチ家の場合は両替・金融業から、三井家の場合は呉服販売業からスタートしたが、二つの事業が有機的に結合されることで初めて本格的な発展が見られたと言える。また、ローマ教皇庁、あるいは幕府というそれぞれの時代における最大の経済主体の財政等に深く関わったことが、飛躍的な発展の契機となっている。一定水準以上の著しい発展が実現されるには、やはり規模の経済が効果を発揮する必要があったと言える。

このように事業内容が類似したものとなったのは、その背景となる経済情勢等においても類似した状況が見られたことによると考えられる。15世紀のイタリアでも、17世紀末から18世紀前半にかけてのわが国でも、遠隔地交易を中心に商業活動が盛んであったが、都市や地域によって異なる通貨が使用されるという複雑な状況においても共通していた。イタリアでは各都市で異なる通貨が用いられ、一方わが国では、金、銀、銭という3つの基本通貨が並行流通していたことから、いずれにおいても為替金融が発達し、共通して為替相場に大きな関心が払われた。そうした状況を逆にビジネスチャンスと捉えて、メディチ家も三井家もそれぞれの事業発展につなげたと言うことも可能であろう。

(2) 組織の構造

このように交易と金融との組み合わせで事業が展開されると、必然的にその組織形態も類似したものとなった。どちらの組織も、各地に地域別・事業別の拠点、あるいは営業店が設けられ、それぞれは独立した事業体として活動した。それは、業容拡大のための戦略であるとともに、リスク回避のための事業の分散化であったと捉えることもできる。

こうした多拠点体制の下で事業を効率的に展開するため、メディチ銀行ではフィレンツェの本部組織が、三井では大元方が、それぞれの中央機関として設けられ、すべての拠点を含む組織全体を一元的に管理・統括したのである。既述の通り、これらの組織全体は、構造的には、現代の持株会社形態の組織に極めて近似したものであったと言えるが、それは、メディチ家や三井家が行った事業には極めて適した組織構造であった。

(3)管理体制

こうした組織体制は、中央集権的なものであると同時に、重層的な組織や職階から構築された階層的なものであった。組織の規模が一定水準を超えると、もはや中央からの統制が十分に効かなくなることから、それぞれの階層に一定の権限を付与することで、効率的な経営の実現を目指した。メディチ家、三井家ともに、有能な人材を積極的に登用する実力主義を組織全体で徹底し、特に信頼がおける使用人は、重要なパートナーとして多くの権限が付与され、最終的に彼らが実質的な経営を担うこととなった。「支配人制度」あるいは「番頭経営」等と呼ばれるこうした雇用経営者による経営体制においては、ある意味で所有と経営の分離が既に実現していたと言える。この体制は、支配一族の当主等の属人的要素に頼ることのないシステムとして、経営体制の長期的な存続を可能にしたのである。

また、円滑な事業展開を図るため、いずれの組織においても、明確な事業運営方針や具体的な業務執行上のルールが予め詳細に定められていた。メディチ銀行では、拠点が発立される際に締結されるコンパニア結成契約書において、三井家の場合、当主らによって制定される店式目や遺書等の形で詳細事項が規定された。形式はまったく異なるものの、方針やルールを明文化し、実際に履行させたことでは共通しており、組織全体で合理的な経営が実現されるために不可欠な基礎になったと考えられる。

(4)資本所有関係

資本所有関係を見てみると、三井の各営業店は大元方によって100%支配所有されるのに対し、メディチ銀行の各拠点は、本部組織による出資に加えて、拠点責任者による一部出資を受けて設立された。また、中央機関についても、三井大元方は、三井家同苗各家の当主のみが出資者(持分保有者)となっていたのに対して、メディチ銀行の本部組織は、メディチ家が持分の過半数を保有するものの、共同経営者である総支配人にも出資の機会を与え、利益分配の対象に含めている。どちらの組織においても、有能な使用人は経営上重要な役割を担うパートナーとして認められ、事業遂行上は大きな権限を与えられていたが、出資のあり方に関しては、以上のように大きな違いを認めることができる。

いずれの組織においても、出資者は無限責任を負っていたと見られるが⁽³⁰⁾、メディチ銀行の場合、メディチ家の持分保有割合は、状況によって決して一律ではなく、柔軟に決定されていたと見られるのに対して、三井家の場合、常に同苗で100%所有することが絶対的な原則とされていた。

(5)中央機関の機能

中央機関における資本所有構成の違いは、それぞれの機能の違いと密接に関係していたと考えられる。

メディチ銀行の本部組織は、メディチの名の下で行われる事業そのものを統括する機関であっ

たと言える。それに対して、三井大元方は、三井の事業のみならず、同苗の家政も含めた一族のすべてを統括する機関であった。すなわち、営業店に対する投融資、営業活動の管理・統括のみならず、同苗一族が生活するための賄銀の支給や不動産を始めとする三井家の共有財産の管理等の機能をも担ったものであった。そのような意味において、三井大元方が包含するものは、メディチ銀行の本部組織に比べて広いものであったと言える。それは、「家」というものに強く関係づけられて構築されたものであったからである。

しかし、三井家の組織において、事業と家計とが混同されていた訳ではなかった。わが国では伝統的に「家」の永続性が強く意識され、単なる家族の集合体ではなく、それ自身主体性を持つものと捉えられてきた。江戸時代の商家においては、家業と家産は、祖先から子孫へと伝えられるべきものであり、当主が自由にできないものとされた。当主は、「いわば家というバトンを祖先から子孫へ引き継ぐリレーの選手に他ならなかった」⁽³¹⁾のである。三井大元方も、こうした思考に基づいて構築されたものであったと言え、実際、三井総領家の当主を始めとする同苗各家は、持分という形で事業と家産の所有権を有するものの、実際に分割することはできず、そこから得られる利益の分配に与ることに限定されていた。このような所有のあり方は、ローマ法的な「共有 (Miteigentum)」というよりは、ゲルマン村落共同体の所有形態である「総有 (Gesamteigentum)」もしくは「合有 (Eigentum zur gesamten Hand)」に近いと指摘される⁽³²⁾。また、経営管理、資本の結集・維持と併せて、同族の個人所有権の自由な行使を封殺するシステムとして機能するものとして、日本型コーポレート・ガバナンスの一つの源流として捉える見解もある⁽³³⁾。

伝統的にイタリアにおいても、「家」に対する意識は強かったが、中世後期のフィレンツェ等では、有力家系とその支持者、共同経営者、召使い等を含めた集団を、「家族」を意味する famiglia という語を用いて表現しており、「家」が意味する範囲は広がったと言える。それに比べ、三井家の中央機関は、あくまでも血縁関係に基礎をおいた「家」というものに強く結びつけられたものであった。

(6) 実体としての組織

中世後期のイタリアでは、早くから、契約に基づいた法的な実体として共同企業の結成が見られたことから、組織は所有主からは分離した別個のものと認識されていたと考えられる。「家」と結びついた江戸時代のわが国における商家の事業組織も、「家」がそれ自体主体性を持つものと考えられていたことから、所有者からは分離した別個の実体 (entity)、あるいは継続企業 (going concern) と認識され、存在していたと考えられる。メディチ家、三井家のいずれにおいても、複式簿記 (あるいは複式簿記と同一の原理に基づいた帳合法) を用いた高度な会計システムが構築され実践されたが、その基礎には組織に対するこうした認識が共通して存在していたと考えられる⁽³⁴⁾。

メディチ家の組織と三井家の組織は、それぞれの守備範囲に違いが見られるものの、所有者からは独立した実体として、そのあり方に実質的な違いはなかったと見ることができる。

5. おわりに

本稿で見たように、メディチ家と三井家の事業とこれを展開した組織、そしてその管理体制は、実質的に多くの共通点を有するものであった。先進的な組織構造やそこで見られた経営実践は、現代の企業において見られるものと比すことも可能なレベルにまで発達したものであったと言える。

メディチ家の事業、組織、管理体制のあり方は、その後の西欧における近代的商業組織の発展の出発点となり、資本主義の発展にも影響を与えたと考えることができる。また、わが国においては、三井家に見られるような先進的な構造をもった組織における高度な経営管理が江戸時代初期から実践されていたことが、明治維新以降に、西洋先進諸国から入ってきた株式会社制度を始めとする種々の制度のスムーズな導入、定着に繋がったと考えられる。

メディチ家と三井家の事業の内容と発展パターン、それを展開した組織の構造や管理体制等が極めて類似したものとなったのは、いずれにおいても、合理的な思考が基礎にあったことによると言えるであろう。しかしながら、合理性だけで、類似点や共通点を説明することは難しいように思われる。

当然のことながら、相違点も確認され、それらは、それぞれの時代や地域の慣習や経営風土、あるいは思考様式等の違いに起因していると考えられる。こうした違い等も考慮に入れて、それぞれが産み出された必然性について検討することが今後の課題となろう。

注

- (1) De Roover [1963] p. 80.
- (2) フィレンツェを中心とするイタリア・トスカーナ地方において、13世紀後半以降結成されるようになった商業組織で、通常、結成期間は2～3年、最長でも5年程度であったが、期間満了後は、特別な事情がない限り、ほとんど同様の条件や資本構成で再結成された。Cf. Renouard [1949] pp. 119ff; Lopez & Raymond [1955] pp. 185f.
- (3) コンパニーアの出資者は、コンパニーアの事業運営に専念することが求められたが、通常、報酬としてコンパニーアが稼得した利益の一定割合を得ることとされ、労働の対価として俸給が支払われることはなかった。Cf. Renouard [1949] p. 121.
- (4) 例えば、1435年に締結されたヴェネツィア・メディチ銀行の設立に関するコンパニーア結成契約書では、この拠点は、フィレンツェの本部組織が7,000ドゥカート（出資比率87.5%）、拠点責任者のロット・ディ・タニーノ（Lotto di Tanino）と拠点責任者補佐のアントニオ・マルテッリ（Antonio Martelli）がそれぞれ500ドゥカート（同6.25%）を出資することで設立され、得られた利益は、タニーノが6分の1（分配比率16.7%）、マルテッリが8分の1（同12.5%）、そして本部組織が残りの24分の17（同70.8%）を得ることと規定された。
- (5) ダティエニ商会の経営組織の発展過程については、橋本 [2011] を参照されたい。
- (6) De Roover [1963] p. 81.
- (7) Fazzini et al. [2008] p. 2103
- (8) メディチ銀行の拠点設立に際して締結されたコンパニーア結成契約書については、橋本 [2013a] において、

1455年に締結されたブルージュ・メディチ銀行の結成契約書を事例として、規定された事項の詳細を分析しているの、参照されたい。

- (9) De Roover [1963] pp. 84f.
- (10) De Roover [1963] p. 100.
- (11) 「八郎右衛門」は、三井総領家の当主が代々名乗った通称で、当時は初代として高利の長男・高平が名乗っていた。
- (12) 中田 [1988] 153-154頁。
- (13) その後、享保期に入ると、呉服代銀との結びつきは次第に薄れ、両替業は呉服業からは独立した事業として成長していった(賀川 [1985] 40頁)。
- (14) 安岡 [1987b] 19頁。大元方と各営業店との関係は、今日の持株会社と被支配会社との関係のように、出資を限度とする有限責任ではなかったと考えられるが(安岡 [1998] 197-198頁)、営業店間との関係が実際にいかなるものであったかについては、別途検討が必要となろう。
- (15) 三井文庫編 [1980] 26-27頁、三井・山口 [1967] 261-280頁。
- (16) 三井・山口 [1967] 281-282頁。
- (17) 高利には実子として11人の男子と5人の女子があつたが、そのうち男女各2人が早世した。他に養子が2人あり、遺産相続の対象として考慮されたのは、9人の男子と養子2人、そして妻の計12名であつたと見られる(三井・山口 [1969] 216頁)。
- (18) 「宗寿」は、高利が剃髪後に自らにつけた法名である。
- (19) 榎井 [1961] 81頁。
- (20) 日本経営史研究所編 [1983] 60頁。
- (21) 高富は、大元方が創設される前年の宝永6(1709)年に没している。
- (22) 西川 [1993] 109頁。
- (23) 三井文庫編 [1980] 96頁。
- (24) 「宗竺」は、高平の法名である。
- (25) この見直しによって、総領家(北家)と中立売家の持分比率が減少し、新町家、竹屋町家、南家、出水家の持分が増加した。また、本家・連家の次男以下の者が家として取り立てられる場合に備え、「余慶」として10の割歩が未分配のまま残された。
- (26) 中井 [1966] 94-95頁。
- (27) 例えば、呉服店では、次のように下から15の職階が設けられていた(中井 [1966] 92頁)。
①子供→②平役→③上座→④連役→⑤役頭→⑥組頭→⑦支配→⑧通勤支配→⑨後見→⑩名代→⑪勘定名代→⑫元方掛名代→⑬加判名代→⑭元締→⑮大元締
- (28) 中井 [1966] 93頁。年功序列を原則とする下級役職についても、業績主義を加味することが条件として加えられていたという。
- (29) 中井 [1966] 88頁。
- (30) フィレンツェでは、1408年に出資のみを行う無機能資本家に対する出資額までの有限責任を基本とする「ソチエタ・イン・アコマンディタ (società in accomandita)」の結成が認められたが(De Roover [1971] p. 75)、コンパニニアは対象外であつたと見られる。三井家については、安岡 [1998] では、「出資を限度とする有限責任であつたとは考えがたい」「大元方は各営業店の営業に対して無限責任を負っていたとみるべき」とともに198頁)と指摘されている。
- (31) 堀江 [1967] 117頁。
- (32) 安岡編 [1982] 32-34頁。
- (33) 宮本 [1998] 25頁。

(34) メディチ家と三井家の会計実務の比較については、別稿に譲りたい。

参考文献

- De Roover, Raymond [1963] *The Rise and Decline of the Medici Bank, 1397-1494*, Cambridge, Harvard University Press.
- [1971] “Organization of Trade,” in Postan M. M., Rich, E. E. & Miller, Edward eds., *The Cambridge Economic History of Europe, Volume III: Organization and Policies in the Middle Ages*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Fazzini, Marco & Fici, Luigi [2001] “Il Banco de’ Medici: evoluzione di una holding bancaria attraverso le fonti documentali,” *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, Volume 101, fascicolo 11/12.
- , ——— & Terzani, Simone [2008] “Banco de’ Medici: The History of a Financial Holding by Its Accountability System,” *12th World Congress of Accounting Historians, Congress Proceedings*, Vol. II, Istanbul, Association of Accounting and Finance Academicians.
- Holmes, George [1968] “How the Medici Became the Pope’s Bankers,” in Rubinstein, Nicolai, ed., *Florentine Studies: Politics and Society in Renaissance Florence*, London, Faber and Faber.
- Lopez, Robert S. & Raymond Irving [1955] *Medieval Trade in the Mediterranean World: Illustrative Documents Translated with Introductions and Notes*, New York, Columbia University Press.
- Parks, Tim [2005] *Medici Money: Banking, Metaphysics, and Art in Fifteenth Century Florence*, New York & London, W. W. Norton & Company. (北代美和子訳 [2007] 『メディチ・マネー—ルネサンス芸術を生んだ金融ビジネス—』白水社。)
- Renouard, Yves [1949] *Les hommes d'affaires italiens du moyen âge*, Paris, Librairie Armand Colin.
- 賀川隆行 [1985] 『近世三井経営史の研究』吉川弘文館。
- 梶井義雄 [1961] 「三井大元方の資本蓄積」『専修大学論集』専修大学学会、第27号。
- 中井信彦 [1966] 「三井家の経営—使用人制度とその運営—」『社会経済史学』社会経済史学会、第31巻 第6号。
- 中田易直 [1988] 『三井高利 [新装版]』吉川弘文館。
- 西川 登 [1993] 『三井家勘定管見—江戸時代の三井家における内部会計報告制度および会計処理技法の研究—』白桃書房。
- 日本経営史研究所編 [1983] 『三井両替店』三井銀行。
- 橋本寿哉 [2009] 『中世イタリア複式簿記生成史』白桃書房。
- [2011] 「ダティ—ニ商会における経営組織の発展過程に関する一考察—コンパニ—ア結成契約書の分析から—」『経研論集』大東文化大学大学院経済学研究科・経営学研究科、第27号。
- [2013a] 「メディチ銀行の経営組織と拠点管理」『経済研究』大東文化大学経済研究所、第26号。
- [2013b] 「メディチ銀行本部の秘密帳簿と会計実務」『環境創造』大東文化大学環境創造学会、第18号。
- 藤澤道郎 [2001] 『メディチ家はなぜ栄えたか』講談社選書メチエ。
- 堀江保蔵 [1967] 「日本経営史における「家」の問題」『経営史学』経営史学会、第2巻 第1号。
- 三井文庫編 [1973] 『三井事業史 資料篇1』三井文庫。
- 編 [1980] 『三井事業史 本篇第1巻』三井文庫。
- 三井礼子・山口栄蔵 [1967] 「三井八郎兵衛高利記『諸法度集』について—延宝期江戸呉服店の店式目—」『三井文庫論叢』三井文庫、第1号。
- ・ ——— [1969] 「「宗寿居士古遺言」と「宗竺遺書」」『三井文庫論叢』三井文庫、第3号。
- 宮本又郎 [1998] 「総有システムと所有者主権の制限—三井の大元方—」伊丹敬之他編『ケースブック日本企業の

経営行動1：日本の経営の生成と発展』有斐閣。

森田義之 [1999] 『メディチ家』講談社現代新書。

安岡重明 [1987a] 「近世商家の資本継承と支配人制度」『同志社商学』同志社大学商学会、第39巻 第2・3号。

—— [1987b] 「日本会社制度前史の展望」『国民経済雑誌』神戸大学経済経営学会、第156巻 第3号。

—— [1998] 『財閥形成史の研究 [増補版]』ミネルヴァ書房。

—— 編 [1982] 『三井財閥』日本経済新聞社。