

2009

函館学

キャンパス・コンソーシアム函館
合同公開講座

函館学2009

講義資料

平成21年6月20日(土)午後2:00~3:30

「高田屋嘉兵衛と近代経営」

(社)北方歴史研究協会理事長 高田 嘉七

会場:函館国際ホテル

主催 キャンパス・コンソーシアム函館

高田屋嘉兵衛と近代経営

社団法人
北方歴史研究協会
理事長 高田 嘉七



高田屋嘉兵衛と近代経営

高田屋嘉兵衛について語られたりする場合のほとんどが、嘉兵衛は江戸時代の豪商であり、北方の開拓者であり、ゴロニン事件の解決にあたり日本人として立派に外国人と折衝し国際紛争を未然に防いだ、大人物であるとされています。

では一体どのような豪商であったのか、その経営規模、経営姿勢については、長編の伝記等以外にはあまり語られていないのが現状です。

そこで、高田屋嘉兵衛を社長としての高田屋の経営活動について、簡単に説明します。

高田屋嘉兵衛の事跡を語るときは、嘉兵衛は長男であり一家を代表していたので、嘉兵衛を代表取締役と考え、高田屋全般をひとつの会社と看做すと判りやすいでしょう。

経営規模は空前絶後。日本最大ではないかと考えられます。

天保4年(1833年)の幕府による財産没収時の記録によると、各説あるもののいずれにしても現在の価値に換算して数兆円から数十兆円と言われるほどの莫大な財産でした。たとえば没収現金のみでも、各記録とも一千数百万両を越えており、加賀の豪商銭屋五兵衛でさえも財産が数百万両と称されていること、没収は船団、貸金、商品等に及ぶことから、桁違いであったことがわかります。

日本の資本主義の元祖であり、又、緩やかな社会主義も加味され、西欧より早く、両者の中庸を執った経済活動を実践していた、と考えられます。

当時は米が日本経済の基本であり、豪商は田畑を持つことが当然の時代に、店舗、倉庫、住居以外にはほとんど不動産を取得せず、資本をすべて商品、船舶らに投資しました。そして資本の回転の効率を図り、資本は幾何級数的に増大しましたが、この資本を独占せず社会に還元させ一層の企業の繁栄を計りました。約二百年前のことです。

では次に、巨大な財産を築いた高田屋の業務内容と経営方針を具体的に説明しましょう。

A 業務内容

A1 銀行業務

いろいろな所から百両、千両単位の預かり金を受けており、これは銀行の預金業務に当たります。また、現在の為替手形と同様の要件を具備し為替手形を当時すでに発行しており、これは銀行の為替業務に当たります。その他資金業務、年賦(返済すべき金額を年額いくらと定めて支払うこと)等も行われていました。

A2 運送業務

大量輸送の手段は船以外になかった時代に、延べ数百隻以上の大船団を擁し、廻米、兵員輸送〔東北各藩兵を北方防備のため蝦夷へ〕、他に幕府の官船の運航も一手に引き受けていました。

A3 造船業務

当時の重工業である千石積以上の船の造船所を造り、自己の所有船のみならず、幕府の官船も一手に造船していました。後に日本人による最初の洋式船「函館丸」を造った、続豊治〔つづきとよじ〕も、高田屋の造船所にて修業した船匠でした。

A4 商社業務

手持ちの船団で各地の物資の買い入れと販売をしており、特に一大消費地の江戸への物資の供給は莫大なものでした。

A5 その他

各地の金銀の相場を、船による早い情報網と、現物の輸送を利しての差益等々があり、業務規模は、実に現在の大銀行・鉄道・トラック輸送・大商社・重工業・商品取引等の大手数社分に加えて、政府事業も委託されていた大企業でした。

B 経営方針

どれほど大きな企業でも、その経営方針が悪いと最後にはつぶれてしまうことは最近の事例でも明白です、高田屋の経営方針は、現在の経営者に求められていることを当時(約200年前)すでに実行しておりました。

B1 安全運行管理

傭船(料金を支払い雇った他人所有の船)は別として、高田屋の船の難破記録は見当たらず、損害保険のない時代に莫大な利益を生じました。

B2 品質管理

単に採集商品を梱包していた時代に、多くの等級を設け、量目を明示し、厳正に管理をしました。

B3 商標信用の確立

品質管理の完全な高田屋の山高印ブランドは、日本中に、検品無しで流通しました。この事は約200年前としては大変な信用でした。

B4 技術革新

沖走り航法の確立、即ち、陸岸を見ながら航海した有視界航法の時代に、天測・磁石による計器航法で、沖に出て一気に目的地を目指す沖走り航法は、東北地方のリアス式海岸に打ち寄せられる危険がなく、太平洋を一気に函館より江戸への航路の開発につながり、後に東回りの航路の基礎となりました。

それまでの北前船の江戸から松前行きを考えると江戸・紀州沖・瀬戸内海・関門海峡・日本海・松前であり、この航路の短縮は大変な航路開拓であった。

B5 流通革命

沖走り航法による、函館より一大消費地江戸への東回り航路の実用化は、従来の北前航路の数分の1の時間で済み、効率の良さから来る利益は莫大なものでした。一方幕府は、東回り航路の開発のため、高田屋と協力して、伊豆の大島にある波浮港を江戸湾への風待ち港として築港しました。

B6 開 発

函館より北海道東側を通り、根室、クナシリ、エトロフへ至る安全な航路の実現により、たくさんの場所〔事業拠点〕が誕生し、その多くは現在も市町村として残っています。特に今の北方領土を1800年より日本領として確立したこと、函館、根室が現在も市として残っていることの基礎は、高田屋がつくったと言っても過言ではありません。

B7 人事管理

各人別賃金台帳の整理、各場所責任者交替時における、帳簿や事務引継ぎの明確化は、支店の責任者交替による賃金の不公平等を排除しました。又離島や僻地へ医師を常駐させた等がありますが、特筆すべきは、従来松前商人により収奪されていたアイヌの人たちを和人と変わりなく優遇したことです。このため高田屋の場所には労働力が参集し、品質管理等多くの人手がいる経営も難なくでき利益の増大につながりました。反面、収奪の激しい松前商人の場所は人手がなくなり事業が頓挫しました。

B8 利益の社会還元

高田屋管理の拠点では場所繁栄のためとして、自己の扱い高の半分を、和人、アイヌ人、自己使用人、一般人の別なく配分しました。このため多くの人々が集まり、函館、根室などの都市ができ、労働力の確保、江戸の帰り船で積み込んできた商品〔衣類、日用品、食品ら〕の販売のため内需の拡大ができました。反面松前商人場所は衰微しました。

その他、本邦初の民間による失業対策事業、各町へ消防設備の寄付、植林、道路改修、兵庫よりハマグリ・シジミ・鯉・鮒等の移入と放流、凶作時のための備蓄米の用意、飢餓時における米の原価放出等を行いました。更に、大火等には、復興用の材木を東北地方より輸送して原価で放出し、困窮者には分割払いも認めました。災害時につけ込み利益を求めて大金持ちになることがあたりまえの時代に、目先の利益よりも、適切な企業の社会奉仕は、より一層の利益となり企業に還元されるという、大きな近代経営の思想を持つての経営でした。

このように、現代であっても大変進歩した経営のため、強大な資金力を擁した高田屋の進歩的な経営思想は、協力者のはずの幕府を恐れさせ、幕閣は松前藩に「密貿易」と「旗合わせ」の罪で高田屋を起訴させ、幕府評定所にて密貿易については無罪、旗合わせにては有罪との判決で、天保4年〔1833年〕高田屋の全財産は政府に没収されました。

旗合わせの罪とは、高田屋の備船〔料金を支払った他所有の船〕が北洋上で黒船と出会った時、山高印の旗を掲げ、無事に通過したことを帰港後政府に報告しなかった罪〔鎖国令の拡大解釈〕との事でした。けれども、全乗組員中その事実ありと認めたのは、備船の船頭ただ一人であったとの記録もあることから、この事件は冤罪であったことは明白です。明治2年、高田屋4代目篤太郎の出願により、政府は高田屋を無罪としますが、没収財産の返還等は一切ありませんでした。

以上が高田屋の経営関係の概略ですが、高田屋に関しては未研究のことが多く、今後の研究・発表が待たれます。

■高田屋が欠所(不動産を除く動産全部没収)になつたときの記録

高田屋嘉兵衛の生地が阿波藩(徳島)であつたので、二代目金兵衛がお預けになり、そのため阿波藩に残つた記録及び幕府の命により蝦夷地(現在の北海道及び北方領土)を精査した松浦武四郎の『蝦夷日誌』より抜粋。

阿淡年表録(天保五年甲子二月の條に)

攝州兵庫高田屋御取消に相成候家財其外品々覺

- 一、唐船積出米高拾九萬八千石
- 一、有米高參百九拾六萬石
- 一、有米高壹千百貳拾壹萬八千兩
- 一、船數五百石以上四百五百艘
- 一、召使人船手の外九百八拾貳人
- 一、居宅表口四百五拾間裏行三百九拾間
- 一、店數三ヶ所江戸、大阪、蝦夷

以上

天保四巳十月

攝津國兵庫高田屋金兵衛關所の次第

- 一、米 拾九萬八千石
此米唐船に積 異国へ送り有之候
- 一、有金 千八百二拾七萬八千五百兩
- 一、土藏 三百七ヶ所
此内唐物藏百二十三ヶ所
- 一、大船 千石以上四百五十艘
船頭九百八十人
- 一、家作 間口九十七間 奥行式百七拾式間
- 一、有米 三十九億と拾壹萬石
此米四斗俵に直し
百貳億五千貳拾七萬五千俵
此米壹兩八斗買の相場に續り
此代四十八億七千五百拾參萬七千五百兩と成
- 一、田畑海山共 九萬石
外に嶋三ヶ所
- 一、家内惣人數 千六百四十六人

松浦武四郎著『蝦夷日誌』より

道

会館 敬告 其 敬啓

会館 敬告 其 敬啓

会館 敬告 其 敬啓

会館 敬告 其 敬啓

会館 敬告 其 敬啓

会館 敬告 其 敬啓

会館 敬告 其 敬啓

※ 買入総額 637両3分
ニイカッブ出稼 242両3分