アントレプレナーの生き方（6）～三井高利と三井不動産～

「三井のすずちゃん」こと広瀬すずさんが、三井不動産が手がける街や施設のほか、不動産業を超えた新しい取り組みを紹介していく印象的なコマーシャル。テレビ等で御覧になったことがある方も多いと思います。

今回は、この「三井」の歴史に迫ることからスタートしていきます。

歴史的な建造物が建ち並ぶ日本橋にあって、日本最古の百貨店と呼ばれる三越本店。その前身は、江戸時代の呉服屋「越後屋」でした。そして創業者は三井高利という人物。つまり、「三井」の「越後屋」。よって「三越」なのです。

三井高利夫妻
【提供　三井文庫】

三井高利は、1622 年、今の三重県の松坂に、商家の四男四女の末子として生まれました。14 歳で江戸に出て、兄の営む呉服店で奉公しましたが、なかなか認めてもらえませんでした。高利に問題があった訳ではなく、むしろ能力の高さを兄・俊次に妬まれてしまったのです。兄から母の殊法を支える名目で説得された高利は、28 歳の時に郷里の松阪に送り返されてしまいます。高利が再び江戸に戻るまで、なんとそれから 24 年もの歳月を必要としました。兄・俊次が亡くなった一ヶ月後、高利 52 歳の時でした。ようやく高利は、今の日本橋三越がある場所に、悲願であった「三井越後屋呉服店」（越後屋）を開業したのです。そして商売の改革を次々と行っていきます。高利は三重県の松坂に根を下ろしながらも、「江戸に出る機会があったらこういう商売をやってやろう」と、夢と志を温め続けてきたのでした。

三井越後屋のにぎわい
【提供　三井文庫】

高利のお手本となっていたのが、母・殊法でした。もったいない精神を有し、一切物を捨てない廃物利用の達人であり、奉仕の精神ももちあわせている。松坂のお店のサービスの全ては、殊法が考え、工夫しながらつくり出したものでした。高利はこの母から学んだことをもとに考え抜いた結果、新たな商いの方法を思いつきます。それは、世界で誰もが思いつかなかった新しいビジネスモデルでした。

当時、最も魅力的な商品と言えば、着物でした。日本では両替商（江戸時代の金融業）を除けば、着物を扱っている業者が商売人として一番の財力がありました。着物をつくっている人よりも、商っている人が大儲けをしていました。基本的なビジネススタイルとしては、顧客の家にいくつかの反物を持っていって売る、というものでした。相手は大名や両替商などといった大金持ちばかりです。彼らに着物一着分の反物単位で売るのです。代金はその場では回収せずに、盆暮の 2 回、期末に集金します。これが当時当たり前の商売のモデルであり、実は世界中そうでした。ヨーロッパの貴族の邸宅に出入りする業者も、中国のそれも同様だったのです。大口のお客さんのところへたくさんの商品を持っていって、丸ごと買わせて、あとから代金を回収する。それが当たり前の商売スタイルでした。庶民はお店に出かけていって買うこともできましたが、今のようにお店に商品が並んでいるわけではありません。希望を言うと、店員が見繕って、いくつかを奥から持ってくる。その中から選んで、やはり一反、丸ごと買わなければなりませんでした。価格は基本的に決まっていません。交渉次第で、その場で決まるのです。そもそも「定価」という概念が存在しなかったからです。だから庶民といっても、ある程度裕福な人でなければ着物は買えませんでした。その「当たり前」を世界で初めて変えたのが、三井高利なのです。

高利はまず、商売の対象を大名や豪商から江戸の庶民、町民や農民を含む大衆に設定し直しました。そして商品を店の前に陳列したのです。客が希望を言って店員に着物を奥から出してきてもらうそれまでの方式を改めて、陳列された反物を客が自由に手にとって見ることができるようにしました。そこには値段が明記してありました。それまでの交渉による価格決定をやめて、これはいくら、これはいくらと正札を付けて値段を固定化しました。世界に「定価」が誕生した瞬間でした。さらに反物の「一反丸ごと」の売り方を改めて、「切り売り」を導入しました。これにより、客は必要な長さだけ、手頃な値段で買えるようになったのです。

こうした高利の新しい商いに対して、もちろん庶民は大喜びしました。母・殊法譲りの奉仕の精神、客目線の商売により、高利は江戸を舞台に満開の花を咲かせたのです。この高利の革新的な商売手法を支えたのが、店頭での現金支払いでした。その場で代金を回収するため、ツケの踏み倒しの危険性がなく、そのリスク分を価格に上乗せする必要がなかったのです。切り売りの手法もあいまって、三井越後屋呉服店では良質な商品を安価に販売することが可能になり、大繁盛となりました。また、今でいうチラシ広告の手法を世界で初めて編み出したのも、他ならぬ高利だったと言われています。

このように、世界の商売の常識を変えて、現代まで続く小売りのビジネスモデルをこの世に誕生させた三井高利こそ、日本で最初の偉大なアントレプレナーと言えるでしょう。

さて、冒頭で「三井のすずちゃん」こと広瀬すずさんが出演する三井不動産の街づくりを紹介する CM に触れましたが、「三井のすずちゃん」シリーズ第 3 弾は、「日本橋街めぐり」篇です。CM では、すずちゃんが発する「残しながら」「蘇らせながら」「創っていく」という掛け声に合わせて、日本橋の名所が映し出されていきます。

三井本館

すずちゃんが発する「残しながら」の掛け声に合わせてアップで登場するのが、他ならぬ三井本館です。三井本館は、関東大震災で甚大な被害を受けた東京の街に、絶対に倒れない建物をつくることで国民を勇気づけたい、という三井財閥の総裁・団琢磨氏の想いによって 1929 年に建て替えられた重厚な本館です。1998 年にはその意匠と歴史を評価されて、国の重要文化財に指定されました。

福徳神社

次いで、「蘇らせながら」の掛け声と共に、福徳神社が映し出されます。福徳神社は平安時代から鎮守するお社で、江戸時代には幕府公認の富籤(とみくじ)も盛んでした。福徳稲荷の富籤は当たりくじの最高額が当時最も高かったそうです。土地開発とともに移転され、以前はビルの屋上にあった福徳神社の社殿が新築されると、隣接地に「福徳の森」を開設し、地域のコミュニティの核として、緑と憩いの場となっています。

最後は、「創っていく」の掛け声で登場する COREDO 室町 1・2・3 です。三井不動産は、商業施設や新たなイベント等、次世代に誇れる魅力を創造することに取り組んできました。バブル崩壊直後、オフィスビル市場は崩壊し、会社の経営も非常に厳しい時期がありました。金融危機なども重なる中で、日本橋では白木屋の頃から長い歴史を持つ東急百貨店日本橋店が閉店し、街の商業的な盛り上がりが失われつつあるタイミングでした。その跡地を他社と共同で取得・開発したのです。その時に取得したのが、後に COREDO 日本橋が入る日本橋一丁目三井ビルディングで、これを皮切りに日本橋再生計画の竣工物件となりました。 2004 年に「COREDO 日本橋」、2005 年に「日本橋三井タワー」、2010 年に「COREDO 室町 1」、2014 年に「COREDO 室町 2」「COREDO 室町 3」が完成したほか、産業創造に向けて「日本橋ライフサイエンスビルディング」等も整備されました。また、高層複合ビルの開発に加え、昔ながらの路地空間に既存施設をリノベーションしたり、低層店舗を建てたりと、新たな飲食店や物販店を誘致することで街歩きが楽しめるような賑わいづくりを行ってきたのです。

「COREDO 室町 1」「COREDO 室町 2」付近の路地

「残しながら、蘇らせながら、創っていく」と言うすずちゃんの掛け声は、三井不動産が日本橋の街の人々と一緒に街づくりをしていく宣言(コンセプト)であるとともに、新しいものと歴史あるものが共存する魅力的な街づくりを掲げて実行してきたのが三井不動産なのです。

「三井のすずちゃん」シリーズの新たな舞台は、東京・日本橋の「日本橋三井タワー」内にある宇宙ビジネス共創拠点「X-NIHONBASHI TOWER」です(三井のすずちゃん 宇宙篇)。すずちゃんはこの施設で行われる「宇宙の仕事を知ろう」というイベントに友人達と参加。「地球は青かった」と感動した様子で宇宙服ヘルメットを被ったり、宇宙にまつわる様々な展示を見て回ったりと、イベントを楽しんでいるすずちゃんに、友人が「さすがに宇宙と三井不動産は関係ないでしょ？」 と問いかけます。

実は三井不動産は、日本橋を拠点に、宇宙に挑戦する人達を応援しています。三井不動産は、2024 年 4 月に「宇宙ビジネス・イノベーション推進部」を新設しました。また、一般社団法人クロスユーとともに、2025 年 1 月には、日本橋三井タワー7 階の X-NIHONBASHI TOWER(クロスニホンバシ・タワー)の拡張を発表。今回拡張する新フロアには、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構「JAXA」が入居し、民間事業者・大学等に資金供給を行い、商業化支援、フロンティア開拓、先端・基盤技術開発の強化に取り組む宇宙戦略基金に係る運営を行う予定だそうです。このように三井不動産は、日本橋を起点に、世界の宇宙産業の活性化を目指しているのです。CM の最後ではすずちゃんが「宇宙での街づくりが、いよいよ、はじまるのです」と語りかけ、三井不動産の新しいコーポレートメッセージである「さあ、街から未来をかえよう」というナレーションが動画を締めくくります。江戸時代に呉服屋「三井越後屋」を創業した三井高利がもっていた、進取の気性と人を想うアイデアに、奉仕の精神。高利の力強いアントレプレナーシップは、歴史と革新を共存させながら歩み続ける三井不動産グループに、しっかりと受け継がれています。