

---

Н. Ф. ЛЕЩЕНКО

## ИЗ САМУРАЕВ В КУПЦЫ: ИСТОРИЯ ТОРГОВОГО ДОМА МИЦУИ\*

Меч не может больше обеспечить нашу жизнь. Я видел, как большими выгодными делами можно заслужить уважение. Я буду варить сакэ и соевый соус, и мы будем процветать.

*Мицуи Сокубэй*

Товары же подобно тому, как стремится вниз вода, ни днем ни ночью не имеют ни минуты покоя.

*Сыма Цянь*

Немного существует в мире фирм, чья история насчитывает более трех столетий. Мицуи относится к их числу. Это одна из старейших и крупнейших торгово-предпринимательских фирм, начало которой было положено в далеком XVII в. Это был период, когда в стране после долгих междоусобных войн наступил мир, и многие самураи оказались не у дел. Несмотря на строгую сословную регламентацию, многие из них поменяли свой социальный статус – занялись торговлей, стали художниками, учителями, ремесленниками.

Основателем дома Мицуи считается Такатоси Хатиробэй (1622–1694). Но первая лавка была открыта его отцом Такатоси Сокубэй (1578–1633), который проявил определенную дальновидность, отказавшись от самурайского звания и решив заняться торговлей, хотя в период Токугава сословие торговцев находилось на низшей ступени социальной лестницы.

---

\* В последующих номерах журнала будет представлена история торговых домов Накаи и Коноике.

Предки Сокубэй были мелкими феодалами. Историю этого рода трудно проследить с достаточной долей достоверности, поскольку часто в родословные вплетались разного рода легенды. Согласно одной из них, представитель знаменитой семьи Фудзивара, правившей в Японии в VII–XII вв., по имени Нобунари Уманоскэ покинул Киото и поселился в провинции Оми. Однажды, осматривая свои владения, расположенные вдоль берега озера Бива, он обнаружил три колодца, в одном из которых нашел золотые монеты. Посчитав это за доброе предзнаменование, Уманоскэ изменил свое имя на Мицуи, что означает «три колодца». Насколько эта легенда соответствует истине, судить трудно, но знак «три колодца» впоследствии стал эмблемой торгового дома Мицуи, а в городе Мацудзака провинции Исэ Мицуи долгое время заботливо сохраняли три колодца, окружив их высокой стеной; один из этих колодцев используется до сих пор. Скорее всего, в этих колодцах была хорошая по качеству вода, пригодная для изготовления *сакэ*.

В период Муромати (1338–1573) Мицуи были самураями феодала Сасаки в провинции Оми. В XV в. глава семьи Мицуи имел довольно высокий ранг, что позволило одной из его дочерей стать женой Такахиса, младшего сына Сасаки. В Японии существовал обычай входить в семью на правах приемного сына, женившись на наследнице, если в семье не было сыновей. Таким приемным сыном в семье Мицуи стал Сасаки Такахиса. Из сохранившихся документов дома Мицуи нельзя ясно понять причину усыновления. Так или иначе, Такахиса построил замок в Намадзуэ, в местности к востоку от озера Бива, где семья Мицуи жила под покровительством рода Сасаки.

Во время междоусобных войн и борьбы за объединение страны в XV–XVI вв. дом Сасаки и семья Мицуи очень пострадали; небольшую часть оставшихся в живых людей из клана Сасаки поработил Ода Нобунага, один из объединителей Японии, и род Сасаки исчез со страниц японской истории.

Но семье Мицуи, которая жила тогда в провинции Этиго, удалось выстоять и сохраниться. Глава дома Такаясу, почувствовав приближение опасности, велел своим слугам собрать все, что можно было унести с собой, и скрылся с семьей и немногочисленными

вассалами. Они обосновались в призамковом городке (*дзёкамати*) Мацудзака, который был торговым центром провинции Исэ. Там Такатоси Сокубэй, старший сын Такаясу, начал свою жизнь уже в другом качестве.

Городок располагался в очень удобном месте: поблизости был порт. Кроме того, в нем останавливались паломники, направлявшиеся в храм Исэ. Матросы, бродячие торговцы, странники доносили до городка разные новости, что помогало Сокубэй ориентироваться в обстановке. Он несколько раз ездил в Эдо, который Токугава Иэясу, завершивший объединение страны, сделал резиденцией правительства – *бакуфу*, и Сокубэй видел, как быстро рос и развивался город.

Процесс политической стабилизации благоприятно отразился на экономическом развитии страны, но привел к падению роли самураев как воинского сословия. Именно тогда дальнейшая судьба дома Мицуи круто изменилась. Вернувшись в 1616 г. из очередной поездки в Эдо, Сокубэй объявил жене, детям и слугам о своем решении поменять самурайский меч на *соробан* (счеты). К тому времени уже не было в живых сюзерена, которому он присягал на верность, и Сокубэй посчитал, что его первейшим долгом как главы дома было восстановление благополучия семьи.

Дело, затеянное Сокубэй, было несложным по технологии и требовало лишь небольшого капитала и нескольких квалифицированных подмастерьев. Тем не менее дела поначалу шли неважно. Как говорят в Японии, легко дело открыть, трудно его сохранить. Сокубэй получил самурайское воспитание, был сведущ в поэзии и каллиграфии, но плохо представлял себе технику торгового дела. Положение спасла его жена Сюхо. Она была купеческой дочкой и, вникнув в дела мужа, проявила удивительные деловые качества. Ее житейская смекалка, умение ладить с клиентами, способность находить новые формы обслуживания покупателей, не упускать из виду ни единой мелочи, бережливость сыграли определяющую роль в успешном развитии их семейного предприятия.

Сюхо успешно вела дела и после смерти мужа, последовавшей в 1633 г. У нее было четыре дочери и четверо сыновей, каждому из которых она сумела подобрать дело, которое наиболее соответствовало его природным способностям.

Когда старший сын Тосицугу Сабуродзаэмон прошел основательное обучение дома, Сюхо отправила его в Эдо, дав денег, чтобы он смог открыть там мануфактурную лавку, названную «Этигоя». Ему помогал младший брат (третий сын) Сигэтоси Сарубэй, который потом основал собственное дело по изготовлению и продаже гвоздодеров (*кугинуки*), очертание гвоздодера стало его эмблемой. Второй сын Хиросигэ Сэйбэй был усыновлен другой семьей. Самый младший, Такатоси Хатиروبэй (1622–1694), помогал матери. У него рано проявились способности к торговле, и дело в г. Мацудзака должно было перейти к нему по наследству. Мать сама подобрала ему жену из купеческой семьи, и Дзюсан (1636–1696), так же, как и свекровь, стала умелой помощницей своему мужу.

Сюхо, видя, что Хатиروبэй может заняться более масштабным делом, как только ему исполнилось 14 лет, отправила его в Эдо к Сабуродзаэмон, где он в скором времени открыл лавку, также названную «Этигоя». Менее способный Сигэтоси возвратился домой и стал помогать матери, а Сабуродзаэмон отправился в Киото, где занялся скупкой и продажей тканей.

Хатиروبэй, оставшийся в Эдо, стал управлять также и лавкой брата, и дела у него пошли успешно. Приобретя опыт, он начал в широких масштабах совершать закладные операции, заведя ссудную лавку. Как правило, клиентами таких лавок становились *даймё*, жизнь которых в Эдо требовала больших расходов. *Даймё* ежегодно привозили в три главных города страны – Осаку, Эдо и Киото – 4 млн *коку* риса, из которых  $\frac{3}{4}$  шло на покрытие одних лишь процентов по долгу, достигавшему 60 млн *рё* (Хаттори 1953: 202), причем у торговцев не было твердой уверенности, что они получат долги, поскольку они не были защищены законом.

Такие проницательные дельцы, как Хатиروبэй, учились вести дела на свой страх и риск, объединялись с другими торговцами, а когда денег для ссуды не хватало, брали краткосрочные займы у храмов. Постепенно Хатиروبэй овладел всеми премудростями торговли рисом.

В 1673 г., когда Хатиروبэй исполнилось 51 год, он решил прекратить дела с *даймё*, которые регулярно «забывали» платить свои долги, и стал больше ориентироваться на простых горожан. Он пе-

реехал в Киото и занялся торговлей тканями. Потом, оставив дела на старшего сына Такахира, вернулся с другим сыном в Эдо, где открыл в августе 1673 г. небольшую лавку по соседству со своим старшим братом, торговавшим *кугинуки*. Хатиروبэй торговал модной парчой «*нисси-дзин*» и шелком, скупая их в Киото и в других местах. Когда дела пошли успешно, Хатиروبэй передал дело своим шести сыновьям и занялся изучением условий ведения дел.

В лавках, расположенных на оживленной Хонтё-дори, где находилась и «Этигоя», торговали по образцам. Приказчики, обходя дома *даймё* и самураев, предлагали им образцы тканей. Но денег от таких покупателей приходилось ждать довольно долго. Хатиروبэй, создав у себя в лавке большой запас товара, продавал ткани мелким провинциальным торговцам по розничным ценам. Барыш был небольшим, но реальным, товарооборот расширялся, и такая форма торговли имела перспективу. Кроме того, расчет производился наличными деньгами.

В лавках на Хонтё-дори ткань продавалась целым куском на *кимоно*, что ограничивало возможности сбыта. Один из приказчиков Хатиروبэй сообщил ему о разговоре, подслушанном в бане, что женщины предпочитают покупать небольшие куски материи, из которой можно шить различные мелкие вещи, например кошельки. Подумав, Хатиروبэй решил рискнуть и стал продавать ткань в кусках разной длины. Результаты не заставили себя долго ждать. Спустя год после приезда в Эдо Хатиروبэй так преуспел в делах, что смог открыть еще одну лавку на той же улице. Теперь у него было 15 приказчиков, 5 учеников и несколько слуг.

В апреле – мае 1683 г. Хатиروبэй перевел лавку «Этигоя» в район Сурагатё недалеко от Нихомбаси. К стене лавки было прикреплено полотнище, на котором был изображен круг, внутри которого были вписаны один в другой два иероглифа, причем первый иероглиф был взят от слова «колодец» и изображен в виде скошенного сруба колодца, а внутри вписан иероглиф, означающий число «три». Эта эмблема сохранилась до сих пор, и ее можно увидеть на всех зданиях, принадлежащих группе Мицуи. И еще на вывеске было написано: «За наличные. Цены без запроса» (*Гэнкин. Какэнэ*

*наси*). Это был новый принцип в торговле, введенный домом Мицуи, – продажа товара по твердым ценам.

К 1700 г. лавка превратилась в самый крупный магазин в Эдо. От нее ведет свое начало один из крупнейших современных универсамов – «Мицукоси», получивший это название в 1928 г.

Большое внимание Хатиробэй уделял рекламе. В дождливые дни клиентам одалживали зонты с эмблемой Мицуи. Хатиробэй покровительствовал поэтам, драматургам, писателям (например Ихара Сайкаку), а те своими произведениями создавали благоприятное для него общественное мнение.

К концу XVII в. в торговом доме Мицуи работали несколько сот служащих по найму. Поскольку лавки «Этигоя» в Эдо процветали, Хатиробэй открыл их филиалы в Киото и Осаке.

Причины феноменального успеха Мицуи, несомненно, следует искать в личных качествах Хатиробэй. Он хорошо разбирался в политической и экономической обстановке, осознавал непрочность социального положения своего сословия, а следовательно, необходимость официального покровителя, без которого все имущество можно было потерять в одно мгновение. Так случилось в Осака с торговым домом Едоя, когда, обвинив последний в расточительстве и невыполнении распоряжений сёгуна, власти конфисковали все его имущество. Поэтому дом Мицуи постарался наладить связи с *бакуфу* и с 1689 г. начал поставлять ткани и украшения для сёгуна Цунаёси, а затем стал банкиром сёгуна, что позволило Мицуи занять в районе Нихомбаси самый высший ранг среди горожан. Дом Токугава поддерживал торговцев Эдо и других городов, входивших в сёгунские владения, поскольку это значительно пополняло казну за счет налогов.

При Токугава было проведено упорядочение денежной системы. Начал ее Тоётоми Хидэёси, который монополизировал чеканку золотых и серебряных монет. Затем сёгунат ввел единую денежную систему, что послужило одним из эффективных средств для упрочения его политического положения.

Можно сказать, что создание национальной денежной системы Японии находилось в тесной связи с процессом становления централизованного японского государства. Ранее в стране находилось в обороте пять видов денег (золотых, серебряных и медных). Они

имели хождение по всей Японии, и право их чеканки принадлежало *бакуфу*. Кроме того, существовала местная валюта (бумажные деньги); сёгунат таких денег не выпускал. Так, купцы из Ямада пустили в оборот в провинции Исэ бумажные деньги, прозванные «Ямагата-хагаки». С 1661 г. в княжестве Фукуи начали печатать «княжеские» бумажные деньги, и к началу XVIII в. такая практика распространилась еще на 46 княжеств (Нихон... 1989, т. 1: 68). Свои бумажные деньги появились в городах, деревнях, храмах и даже у отдельных торговых домов. Одной из причин такого положения была нехватка серебряных монет.

Еще в XIX в. в стране имели хождение многочисленные денежные знаки, обращавшиеся только в пределах отдельных княжеств. Так, в 1868 г. в ходу было 1694 вида денежных знаков. Наличие в обращении разного вида денег, развитие товарно-денежной экономики и рыночных связей привели к появлению меняльных контор, а также лиц, профессиональной деятельностью которых стало ведение финансовых операций. К середине XVII в. в торговой практике появились всевозможные векселя. Деятельность меняльных контор помогла их владельцам сколотить значительные состояния. Там можно было взять деньги в кредит, обменять вексель, оставить деньги на хранение. Говоря о японском купечестве XVII в., французский историк Ф. Бродель отмечал, что они рано поняли, какую выгоду можно извлекать «из манипуляций с деньгами – деньгами приумножающими, необходимым инструментом современного накопления» (Бродель 1988: 601).

Чтобы понять причины широкого распространения меняльных контор и других видов финансовой деятельности японских купцов, необходимо рассмотреть, как происходила реализация риса и других видов производившейся в княжествах продукции.

Владения дома Токугава были разбросаны по всей стране. Собиравшийся в них налог, прежде всего в виде риса, доставлялся в Осаку, продавался там, а деньги переводились в Эдо, резиденцию сёгунов. *Даймё* также отправляли в Осаку рис и другую продукцию своих княжеств, а деньги им переводили в Эдо, где они были обязаны жить, согласно системе заложенничества *санкин котай*.

*Даймё* поручали продажу риса и других продуктов определенным торговцам в Осаке. Постепенно последние начали аванси-

ровать *даймё* еще до реализации риса, а иногда и в счет будущих продаж. В Осаке образовалась целая группа торговцев, называвшихся *курамото*, *какэя* и т. п., которые занимались финансированием *даймё* и сбытом их продукции. Возникновение такой системы купли-продажи обычно относят к годам Камбун (1661–1672), а иногда и к более раннему периоду Кёхо (1644–1647).

Первым и крупнейшим из осакских торговых домов, начавших подобные операции, был дом Ёдоя, который вел дела 33 *даймё*. Сохранившиеся документы свидетельствуют, что не осталось ни одного *даймё* из юго-западных княжеств, который не был бы должником этого дома (Гальперин 1963: 115–116).

Деньги от продажи риса пересылали из Осаки в Эдо. Для этих целей была учреждена почтовая служба, но дело было сложным и хлопотным. Деньги перевозились на лошадях или их нес на себе посыльный, что было делом небезопасным, – по пути могло случиться всякое. Купец из Осаки по имени Тонамура ввел в обиход более простой способ расчета продавца с покупателями – переправлялись не деньги, а векселя, по которым *даймё* получали деньги в Эдо. Таким же образом велись дела и между торговыми домами – пересылались вексель и доверенность. Выгоду получал и торговый дом в Эдо: иногда *даймё* запрашивал не всю сумму сразу, и оставшиеся деньги можно было на время пустить в оборот. Этот способ ведения дел получил широкое распространение в Осаке и для многих торговых домов стал основным направлением в их деятельности, которую можно рассматривать как прообраз банковских операций (Takekoshi 1930: 43–44).

Жизнь в Эдо заставляла *даймё* все чаще прибегать к услугам меняльных контор. Просрочка платежа со стороны *даймё* была обычным делом, поскольку общество не очень-то заботилось об охране интересов купечества, хотя дела о неуплате долгов и рассматривались в городских магистратах. Купцы могли защищаться от произвола властей только силой денег – скажем, увеличивая процентную ставку (Кагава 1985: 5).

Семейство Мицуи включилось в кредитные операции. Их меняльная контора в Эдо открылась в 1683 г., в Киото – в 1686 г., в Осаке – в 1691 г. Главной меняльной конторой стала киотоская: там сосредоточились основные денежные капиталы дома Мицуи,



пускавшиеся в оборот, оттуда шло финансирование меняльных контор и торговых лавок в Эдо и Осаке.

Интересно, что японские меняльные конторы имели примерно такой же режим работы, как и лондонские. Они были открыты ежедневно с 10 часов утра, а продолжительность их работы (примерно два часа) определялась временем горения светильника (в Лондоне время работы определялось временем горения одной свечи).

В конторе был работник (*мидзуката*), в обязанности которого входило смачивать пол водой (вероятно, чтобы не допустить пожара) и выдворять замешкавшихся клиентов, когда контора закрывалась.

Дом Мицуи через свои меняльные конторы активно занялся пересылкой золота и серебра с помощью векселей. Дело приносило довольно большую прибыль, деньги постоянно находились в обороте. В это дело Мицуи также внесли новое: за наличные деньги от продажи в Осаке риса они покупали ткани, продавали их в Эдо, после чего возвращали деньги владельцу риса. Дело в том, что вексель подлежал оплате в течение 60 дней, а на пересылку денег из Осаки в Эдо уходило только 15–20 дней (Takekoshi 1930: 278), что и позволяло использовать наличные деньги для торговых операций. Прибыль от них позволяла продавать товары по более дешевым ценам и вырученные деньги снова пускать в оборот. Все это способствовало процветанию дома Мицуи и расширяло сферу его деятельности.

В 1691 г. Мицуи обратился к сёгунату с такой просьбой: в обмен на ссуду он предлагал пересылать для сёгуната деньги из Осаки в Эдо, не взимая за это проценты. Наличные деньги использовались для закупки товаров. Взяв ссуду в серебряных монетах, он вернул ее сёгуну в золотых, получив прибыль в результате неустойчивого курса обмена. Потом право на проведение подобных операций получили от сёгуната и другие торговцы, но первыми начали их именно Мицуи (Там же: 43–44).

Основным местом деятельности Хатиروبэя стал Киото, а вести дела с *бакуфу* в Эдо он отправил своего старшего сына Такахира Хатиросэмон. Постепенно Хатиروبэй отошел от непосредственных торговых дел и, стремясь расширить сферу деятельности своего торгового дома, занялся изучением условий купли-продажи в раз-

личных районах страны, то есть тем, что теперь называется «маркетинг».

К концу XVII в. Хатиروبэй мог с удовлетворением наблюдать результаты своих трудов – его лавки и меняльные конторы в Эдо, Осаке и Киото процветали. Можно сказать, что ему удалось создать своего рода империю Мицуи.

\* \* \*

Хатиروبэй умер в 1694 г. Его старший сын Такахира Хатируммон оказался достойным преемником своего отца – с его именем связаны многие новшества в деятельности клана Мицуи, главным из которых было создание системы управления и контроля над всеми формами деятельности клана, которая обеспечила ему прочную стабильность.

Раньше за всей деятельностью дома Мицуи следил сам Хатиروبэй. Можно сказать, что он хорошо владел основами маркетинга: знал потребности жителей городов, знал, где и что производят, и поставлял необходимые товары туда, где на них был спрос, причем по низким ценам. Но теперь дело расширилось, и одному человеку было уже не под силу управлять им.

Хатиروبэй еще при жизни пытался поделить свое имущество между детьми, но это его стремление, к счастью для дома Мицуи, не было одобрено членами главного дома клана. После его смерти дети сплотились вокруг старшего брата Такахира и целиком положились на его волю (Нихон... 1982: 26), отказавшись дробить общее наследство. Дальнейшая история дома Мицуи показала правильность такого решения.

К началу XVIII в. клан Мицуи состоял из 9 домов (семей): одного старейшего, который вел свое происхождение от основателя клана, пяти родственных домов (*бункэ*) и трех неродственных – домов усыновленных детей (*рэнкэ*) (позднее, в июле 1740 г., к клану присоединились еще 2 *рэнкэ* – дом Иэ-хара и дом Нагаи). Таким образом, дом Мицуи (*Мицуи додзо-ку*) включал в себя 11 семей, в совместном владении которых находилось все имущество клана. Такая структура семейной компании под единым руководством и контролем сохранялась до тех пор, пока после окончания Второй

мировой войны не были принудительно распущены финансово-промышленные группы *дзайбацу* (Tokugawa 1990: 158).

Можно с уверенностью утверждать, что XVIII век в истории клана Мицуи был определяющим. Клан обладал большим богатством, его многочисленные лавки и меняльные конторы процветали. Расширялись и географические рамки деятельности Мицуи – с 1707 г. они стали закупать китайские шелковые ткани непосредственно в Нагасаки (Мицуи... 1988: 87). Учитывая большой спрос на них в аристократическом Киото и разницу в ценах, торговля китайскими шелками приносила немалый доход.

Этому многогранному и разрастающемуся делу уже был необходим руководящий центр, в ведении которого находился бы контроль за всеми видами деятельности клана. Создание такой системы связано с именем Такахира Хатиросэмон, старшим сыном Хатиросэи, человеком, одаренным практической смекалкой и деловым чутьем. Именно при нем сложилась и была закреплена в различных документах вся организационно-правовая система клана. В 1705–1719 гг. был проведен ряд организационных реформ, зафиксированных в различных завещаниях, наставлениях, поучениях, уставах.

Эта система получила название *омокаата*. Это было емкое понятие, включавшее в себя и организационную структуру, и правовые отношения, и взаимоотношения между семьями, и контроль за всей финансовой деятельностью. Можно сказать, что *омокаата* была мозговым центром клана Мицуи, его высшим организационным достижением.

Центр деятельности клана Мицуи переместился в Киото, где система *омокаата* начала действовать с января 1710 г. Она определяла всю финансовую политику клана, следила, чтобы деньги «работали» в каждой сфере деятельности. Взаимоотношения между *омокаата* и каждой лавкой можно рассматривать, говоря современным языком, как отношения между холдинговой компанией и ее дочерним предприятием. Каждое предприятие было финансово независимо и использовало выделенный ему капитал по своему усмотрению, возвращая 12 % от аванса. Возврат производился раз в полгода. Каждый глава дома нес личную ответственность за дела своего семейного предприятия перед *омокаата*. Глава клана (*сोरёкэ*), наследовавший родовое имя – Этигоя Хатиросэмон, – контро-

лировал главные мануфактурные лавки в Киото, Эдо и Осаке и нес ответственность за их работу.

В январе 1722 г. появился семейный устав клана Мицуи – «Завещание Мунэтакэ» («Мунэтакэ исе»). Это был домашний устав (*кахо*), составленный Такахира; Мицуи руководствовались им в делах до 1900 г. Согласно ему, клан состоял из девяти семей. Все имущество оценивалось в 220 единиц, и каждой семье был выделен свой пай. Семья Хатироэмон получила 62 единицы, что составляло 28 % от общей суммы; Мотоно-сукэ – 30 единиц (13,6 %); Сабуро-сукэ – 27 единиц (12,3 %); Дзироэмон – 25 единиц (11,4 %); Хатиродзиро – 22,5 единиц (10,2 %); такую же долю получил и Сохати; Сокуэмон – 8 единиц (3,6 %); Китироэмон – 6 единиц (2,7 %); Хатисукэ – 7 единиц (3,2 %); остаток в 10 единиц (4,5 %) стал общим владением клана (Tokugawa 1990: 158).

В «Завещании Мунэтакэ» был закреплен принцип неделимости капитала. Каждая семья имела два вида денежных средств – на предпринимательские дела и на семейные расходы. Смешивать эти две статьи расходов было строго запрещено. Кроме того, ни одна семья не могла забрать свою долю или независимо продать или подарить свой пай (Family... 1981: 41). В случае банкротства одного из родственников остальные не были юридически ответственны за его долги. Таким образом клан Мицуи сумел сохранить и приумножить свое богатство.

В деятельности дома Мицуи в XVIII в. можно обнаружить много нововведений. К ним, в частности, относятся бухгалтерские книги (*изаритё*). Эти написанные от руки книги, где отражена вся сфера деятельности клана, хранятся в Научно-исследовательском институте Мицуи по социально-экономической истории в Токио. Интересно, что, несмотря на то, что японское купечество было оторвано от непосредственных контактов с купечеством вне пределов Японии, техника ведения дел у дома Мицуи и у других японских купеческих домов была такой же, как и у европейских купцов. Они владели техникой двойной бухгалтерии, которая позволяла в любой момент получить полный баланс между дебетом и кредитом\*\*.

---

\*\* В Европе бухгалтерские книги и система двойной бухгалтерии были изобретением итальянцев. Возможно, что основы этого дела они заимствовали от арабских купцов. Во Флоренции эта система была известна с XIII в. (Бродель 1988: 565).

И если баланс не сводился к нулю, значит, была совершена ошибка, которую следовало сразу же найти.

Учетные книги в клане Мицуи были двух видов: в первых учитывались сделки и соглашения по краткосрочным кредитам на полгода, в других – крупные сделки, которые заключались каждые три года. Система контроля и учета за всеми сферами деятельности была очень строгой.

Тщательности в составлении отчетности могла бы позавидовать любая современная компания, оснащенная компьютерной техникой: благодаря *омоноката* дело в клане Мицуи было поставлено так, что любые ошибки исключались. Система *омоноката* прекратила свое существование 29 февраля 1944 г., когда была образована головная компания (*хонся*) Мицуи.

\* \* \*

Мальчиков из семьи Мицуи рано начинали обучать премудростям торгового дела. В возрасте 12–13 лет такое обучение проходило дома, а с 15 лет подростка отправляли в одну из лавок в Эдо или Осаке, где он проводил несколько лет. Даже если юноша уже был женат, уезжал он один, жена оставалась дома. В такой практике обучения имелись свои подводные камни – не все могли избежать соблазнов чужого города, бывали случаи, когда молодые люди сбегали с женщинами, проматывали деньги, пускались в загул. Все это хорошо описано Ихара Сайкаку (1649–1693), который был сыном зажиточного осакского купца и оставил нам полное, сочное изображение жизни города со всем, что в ней было высокого и низкого, причудливого и своеобразного.

Такатоси Хатиробэй проявил себя еще в одном качестве – он отлично обучал наемных работников. Хатиробэй составил свод правил из 25 пунктов, касавшихся круга обязанностей и правил поведения для лиц, которым предстояло работать приказчиками. Эти правила касались не только торговли, но и взаимоотношений между работниками. В них подчеркивалась важность добрых отношений между ними, то есть уделялось большое внимание тому, что сейчас называется «микроклиматом в коллективе». За прилежную работу предусматривалось поощрение. Что касается правил поведения в быту, то предписывалось не вести споров, не начинать

ссор, не водить знакомство с дурной компанией и проститутками. Одежду, а также пояс (*оби*) надлежало носить из хлопка, приказчикам не полагалось иметь при себе деньги; словом, правила были очень подробными. О плохом поведении мальчиков извещали главную контору в Киото, а самих возвращали домой.

1, 15 и 28-го числа каждого месяца по вечерам проводились своего рода совещания-беседы, где речь шла не только о работе, но и о правилах поведения в быту. Как видно, хозяин стремился поддерживать слаженность в работе, поскольку это благотворно отражалось на торговле и доходах.

Такатоси обнародовал свои правила в августе 1675 г., а в июле 1676 г. к ним были сделаны дополнения. Новшества основывались на конфуцианской морали: все вновь поступившие должны были оказывать почтение давно работающим, но молодежь должна была почтительно относиться к старикам независимо от стажа их работы. Особо подчеркивалась необходимость слаженности в работе приказчиков и всячески поощрялось прилежание. Кроме того, определялись меры, которые следовало предпринять в случае болезни приказчика.

Среди наемных работников (*хоконин*) всегда было много людей родом из Киото и из провинций Оми и Исэ, которые славились своими предприимчивыми купцами. Приказчики и слуги низших рангов (*гэнин*) принимались на работу только при условии, что было хорошо известно их социальное происхождение и имелся поручитель. *Хоконин* подразделялись на две категории – тех, кто работал в лавке, и тех, кто ходил по домам *даймё* с товаром. В лавках Мицуи была довольно сложная система должностей. Так, в мануфактурных лавках работало до 15 видов работников, причем у приказчиков в лавке были разные обязанности, и каждый отвечал за конкретное дело, что облегчало контроль над его работой. Например, ткани разного качества продавали разные приказчики (Нихон... 1982: 54–56).

Как и другие купеческие дома, Мицуи широко использовали институт главных приказчиков (*банто*). Вся их деятельность была подчинена интересам дома, а отношение к хозяину, стержнем которого была преданность, основывалось на конфуцианской морали.

Их обязанности и стандарты поведения были четко определены уставом дома.

По мере того, как сфера деятельности клана Мицуи расширялась, вносились изменения и дополнения в систему найма. Должности, жалование, обучение, продвижение по службе, отставка получили более четкие контуры после 1703 г. Появлялись и новые правила. Если раньше предпочитали брать в обучение только мальчиков, чтобы будущий работник с детских лет впитывал «дух Мицуи», то теперь стали принимать и юношей. Когда молодые люди из других семей поступали к Мицуи, они полностью отсекались от своих прежних корней и должны были твердо придерживаться норм и правил клана.

На работу обычно брали мальчиков в возрасте 11–13 лет. Должность приказчика можно было получить спустя 10–15 лет, а чтобы стать старшим приказчиком, необходимо было проработать еще 12–18 лет. И лишь 5 % из числа наемных работников удавалось дослужиться до должности управляющего. До 20-х гг. XVIII в. основой для продвижения по служебной лестнице служил стаж. Однако после 1735 г. выдвижение на высшие должности стало зависеть лишь от деловых качеств работника.

Следует отметить, что до введения системы *омоката* приказчики, долгие годы добросовестно служившие Мицуи, входили в клан на правах бокового дома. Но затем была проведена четкая грань между родственными членами клана и теми, кто работал у них по найму (Ясуока 1986: 66).

У Мицуи существовало одно любопытное правило: работникам высших рангов, если они после удачного завершения контракта с Мицуи открывали собственное дело, разрешалось использовать в разной степени символику клана; конкретно это зависело от ранга работника, и эти статусные различия строго соблюдались (Tokugawa 1990: 159–160).

Среди членов дома Мицуи не поощрялась государственная служба, поскольку это расценивалось как пренебрежение к делам клана. «Не забывайте, что мы торговцы; ваши отношения с правительством должны быть занятием второстепенным по сравнению с вашим делом», – такой наказ получал каждый вступающий в практическую деятельность член клана Мицуи (Roberts 1988: 34).

\* \* \*

Благодаря семейным хроникам до наших дней дошло довольно много сведений о женщинах из богатых купеческих домов. Наибольшее количество сведений сохранилось о семье Мицуи: сохранились семейные биографии, хроники, уставы, различные наставления для потомков. Все эти материалы хранятся в Научно-исследовательском институте Мицуи по социально-экономической истории.

Купеческие дочери, выходя замуж, становились помощницами своих мужей. Когда торговое дело находилось в стадии становления, у них были бесчисленные обязанности как по дому, так и в лавке. Им приходилось улаживать отношения как с прислугой, так и с клиентами, вести домашнее хозяйство, воспитывать детей, всячески помогать мужу. Здесь требовались не только определенные навыки, но и природная смекалка.

В семейных хрониках дома Мицуи особой похвалы удостоивалась Сюхо (1590–1676), жена Сокубэй, основателя торгового дома Мицуи. Сюхо была дочерью процветающего торговца по фамилии Нагаи из местечка Нибу в провинции Исэ. Ее выдали замуж в 13 лет, у нее рано появились дети, однако Сюхо находила время вникать в дела мужа. От своего отца она унаследовала решительность, твердость характера и чутье в торговых делах. Ее богатая семья не оказала ей с мужем никакой финансовой помощи, и поэтому приходилось целиком рассчитывать лишь на свои возможности. Но Сюхо обладала необыкновенным даром находить разные способы ведения дела. Она была бережливой, и у нее ничего не пропадало даром. Она удивляла всех своей способностью извлекать пользу из самых незначительных вещей.

Сюхо умела найти общий язык с клиентами. Покупателям, которые приходили за *сакэ*, *мисо* (соевый соус) и другим товаром, она бесплатно предлагала чай, табак, холодный рис. В результате *сакэ* распродавалось все лучше. Клиентом лавки Мицуи стал и владелец замка Мацудзака (Нихон... 1989: 97–98).

Когда у покупателя не было денег, он мог оставить какую-нибудь вещь в лавке в качестве залога. Причем Сюхо следила, чтобы процент за ссуду понемногу повышался. Так был сделан первый шаг к одному из направлений в деятельности Мицуи – за-



кладу, что приносило большие доходы и положило начало процветанию дома Мицуи.

Пожалуй, самой отличительной чертой характера Сюхо в повседневной жизни была бережливость. Во время их скромной семейной трапезы никому не позволялось оставить что-то в своей чашке. Каждый из сыновей выполнял какую-то нужную работу; это было составной частью его воспитания. Даже когда материальное положение семьи упрочилось, Сюхо не позволяла себе носить одежду из шелка – она и ее дети были одеты в *кимоно* из хлопка, который выращивали и пряли в провинции Исэ (Roberts 1988: 14).

Сюхо сама подобрала жену для своего любимого младшего сына Такатоси Хатиробэй. Дзюсан (1636–1696), как и свекровь, происходила из купеческой семьи. Она родилась в Эдо, где ее отец держал меняльную лавку. Когда ей было 13 лет, семья переехала в Киото, а спустя три года – в провинцию Исэ. Дзюсан была энергичной и спокойной по характеру женщиной, у которой в доме и в лавке был широкий круг обязанностей. Она была под стать своему мужу, который высоко ценил ее роль в делах. Она родила ему шесть сыновей и пять дочерей.

В семейных хрониках дома Мицуи Сюхо и Дзюсан остались как образец служения делу. Но по мере того, как Мицуи богатели, отпадала необходимость жене заниматься слугами и лавкой. В доме появились слуги, в обязанности которых входило присматривать за детьми, следить за домом в отсутствие хозяев, заниматься различной работой по дому. Детей теперь поручали кормилице, наличие слуг освобождало женщину от непосредственных занятий домашним хозяйством. Она теперь управляла только теми слугами и служанками, которые работали по дому. Но у нее имелся широкий круг обязанностей: она должна была следовать установленным правилам, касавшимся рождения детей, причесок, их первой одежды, обряда совершеннолетия, свадебных церемоний и других праздничных обрядов, буддистской заупокойной службы. В ведении жены главы дома находились свадебные церемонии и похоронные обряды всех родственных домов. В ее обязанности входило также посещение больных.

Девочки, как и мальчики, в 7–8 лет стали обучаться грамоте. Среди женщин дома Мицуи можно было видеть и таких, кто инте-

ресовался литературой, поэзией, живописью, но это было редкостью (Нихон... 1989: 99, 100, 103–108).

В семье Мицуи разумно относились к судьбе женщин, не бросали их в беде. Если по какой-то причине, не зависящей от женщины (например из-за беспутства мужа), дальнейшее совместное проживание становилось невозможным, ей не возбранялось его покинуть. И таких случаев было много. Возвращались домой и после смерти мужа и, если были молоды, нередко опять выходили замуж (Там же: 107–108).

Женщин наставляли не быть ревнивыми, хотя мужа и подавали для этого повод, развлекаясь в «веселых кварталах». Были случаи появления внебрачных детей и многоженства. Незаконно-рожденного ребенка с согласия отца брали в дом и воспитывали как приемного сына. Если у жены было твердое желание развестись, то препятствий не чинили, даже когда развода не желала семья мужа.

Для женщин из дома Мицуи было много разных наставлений. В 1705 г. Такатоми создал «Наставления для женщин» («Фудзин кун»), написанные в духе конфуцианской морали, где на первый план выдвигалось почитание родителей, беспрекословное подчинение мужу. В другом из них, написанном в 1744 г., речь шла о женской скромности: говорилось, что следует быть осмотрительной, посещая театр или наслаждаясь прохладой летнего вечера, встречаясь с артистами театра Но или уличными слепыми певцами, а также имея дело с торговцами мебелью. Женщинам разрешалось посещать храмы Исэ, осматривать Осаку, ездить на горячие источники вместе с отцом или мужем, с детьми и внуками.

Первое поколение Мицуи заключало браки с людьми, проживавшими в провинции Исэ. Старшие сестры Хатиробэй Такатоси были выданы замуж за местных влиятельных купцов, его тетки вышли замуж за купцов из Мацудзака. Эти купцы держали лавки и в Эдо, где имели хорошую репутацию и пользовались влиянием. Такие родственные связи способствовали укреплению позиций Мицуи в Эдо, когда они решили открыть там свои лавки.

Но постепенно география браков расширилась. Предпочтение отдавалось бракам с людьми из купеческих домов, как правило, богатых, а браков с самураями избегали сознательно.

В XVIII в. разрешение на брак уже следовало получить от *омо-токата*; расходы на брачную церемонию тоже были в ее ведении. Девочек выдавали замуж в возрасте 13–16 лет. В «Завещании Мунэтакэ» был специальный раздел, где речь шла о том, как следовало проводить свадебную церемонию. Одежда и утварь рассматривались как приданое невесты и являлись ее личным имуществом, которым она могла распоряжаться. В семьях богатых купцов недвижимость – дом и участок земли, на котором он стоял, – передавались жене и родственникам по женской линии. У Мицуи недвижимость находилась в юрисдикции *омо-токата*, и женщина свободно ею распоряжаться не могла. Это правило распространялось и на мужчин.

\* \* \*

Клан Мицуи олицетворял собой новое купечество, сменившее купечество XV–XVI вв., разбогатевшее на внешнеторговых операциях. Это были предприимчивые, энергичные люди, сумевшие, исходя из конкретной социально-экономической ситуации, развернуть многогранную деятельность и создать свой стиль управления.

В деятельности дома был сильно выражен субъективный мотив – предпринимательские способности, родовая устойчивость, фамильная преемственность занятий. Уставы дома следовали одной цели – сохранить дело и капитал. Поощрялась бережливость, деловая смекалка и тщательное соблюдение отчетности. Это были три составляющие успеха Мицуи.

Клан Мицуи представлял собой семейное товарищество с ограниченной ответственностью. Он сумел создать очень действенную систему управления и контроля, что позволило клану позднее быстро преобразоваться в семейную холдинговую компанию (*дзайбацу*), поскольку все необходимые предпосылки для этого сложились еще в период Токугава.

### *Литература*

**Бродель, Ф.** 1988. *Материальная цивилизация, экономика и капитализм. XV–XVIII вв.* Т. 2. *Игры обмена.* М.: Прогресс.

**Гальперин, А. Л.** 1963. *Очерки социально-политической истории Японии в период позднего феодализма.* М.

**Кагава Такаюки.** 1985. Мицуи рёгаэтэн-но даймё кинью. *Мицуи бунко ронсо.* № 19 (декабрь).

**Мицуи бунко.** 1988. Токио.

**Нихон** дзёсэй си. Т. 3. Токио, 1989.

**Нихон** дзайбацу кэйэй си. Токио, 1982.

**Нихон** кэйдзай си. Т. 1, 2. Токио, 1989.

**Хаттори Сисо.** 1953. *Киндай нихон-но наритати.* Токио.

**Ясуока Сигэаки.** 1986. *Мицуи дзайбацу си.* Токио.

**Family Business in the Era of Industrial Growth.** Tokyo, 1981.

**Roberts, J. G.** 1988. *Mitsui.* N.-Y. – Tokyo.

**Takekoshi, Y.** 1930. *The Economic Aspects of the History of the Civilization of Japan.* Vol. 3. L.

**Tokugawa.** Japan. Tokyo, 1990.