

日本の商人の思想と行動

—江戸期商人の家訓から—

鈴木 幾多郎*

I

近年、日本商業史の研究にも大きな変化があらわれている。本報告のテーマである江戸期商人についても、幕藩制社会の枠組みによって規制された保守性の面ばかりでなく、江戸時代の変動期をたくましく生き抜いてきた革新性が注目されるようになってきた。それは、江戸時代のなかに日本の「近代化」を決定づけた諸要素を発見し、日本的経営の源流を捉えようとする新しい見方の登場によるものである。¹⁾

本報告は、江戸期商人の家訓をもとに、そこにみられる近世日本の商人の気概と英知に注目するものである。

商人の家訓が一般化してきたのは、享保期(1716～1736年)においてである。しかし、家訓の根幹をなす経営思想は、それに先立ってみられる先代の遺訓や訓戒などに芽生えており、『島井宗室遺書』(1610年)のなかに、その源流ともいうべき考え方がみられる。

それらの中で注目すべきものは、『舟中規約』である。『舟中規約』は、朱印船貿易商として活躍した角倉素庵(1572～1623年)が日本朱子学の祖である藤原惺窩(1561～1619年)の助力を得て作成したものである。『舟中規約』は、長期の航海生活の規範として定められたもので、海外における経済活動の倫理的綱領として、今日においても十分に傾聴すべき内容をそなえている。²⁾

* 桃山学院大学 経営学部教授

1) 作道洋太郎・宮本又郎他著『江戸期商人の革新的行動—日本的経営のルーツ』、有斐閣新書、1978年

2) 吉田豊編訳『商家の家訓』、徳間書店、1984年、64～67頁。

「1. そもそも貿易の事業は、有無相通じることによって、他にも己にも利益をもたらすためのものである。他に損失を与えることによって、己れの利益を図るためのものではない。ともに利益を受けるならば、その利は僅かであっても、得るところは大きい。利益をともにすることがなければ、利は大きいようであっても、得るところは小さいのだ。ここにいう利とは、道義と一体のものである。だからいうではないか。貧欲な商人が五のものを求めるとき、清廉な商人は三つもので満足すると。よくよく考えよ。

1. 異国とわが国とを比べれば、その風俗や言語は異なっているが、天より授った人間の本性においては、なんの相違もないのである。おたがいの共通するところを忘れて、相違したところをふしぎがり、あざむいたり、あざけったりすることは、いささかもしてはならない。たとえ先方がその道理を知らずにいようと、こちらはそれを知らずにいてよいものであろうか、人のまごころはイルカにも通じ、心ないカモメさえも人のたくらみを察する。天は人のいつわりを許したまわぬであろう。心ないふるまいによって、わが国の恥辱をさらしてはならない。

もし、他国において、仁徳にすぐれた人と出会ったならば、これを父か師のように敬って、その国のしきたりを学び、その地の習慣に従うようにせよ。」

角倉素庵・藤原惺窩『舟中規約』

「出所」吉田豊編訳『商家の家訓』

また『日本永代蔵』は一名「大福新長者数」とも呼ばれ、井原西鶴(1642～1693年)の代表作である。西鶴が活躍した1680年代は、経済活動の規模が著しく拡大し、多くの富裕な商人を生み出したと同時に、それに伴う危険もふえて、没落するものも少なくなかった。「長者丸」の教えは、当時の商人が陥りがちであった落し穴

を指摘したものであり、商人の家訓の原像がみられる。

「朝起き五両、家業二十両、夜なべ八両、儉約十両、健康七両。

この五十両をこまかにして、量の計算、秤の目盛りを間違えぬよう、念を入れて調合し、これを朝晩服用しさえすれば、長者にならぬわけがない。

しかしながら、この薬がききめをあらわすには、次のような毒を避けることがたいせつ。すなわち、

○食道楽、淫乱、絹物のふだん着 ○女房を乗物に乗せて出歩かせる、娘を琴や歌留多にふけらせる
○息子を各種の鳴物に凝らせる ○蹴鞠、楊弓、香道の会、連句などに凝る ○座敷の普請、茶の湯道楽、花見、舟遊び、日中からの入浴 ○夜中の遊び歩き、ばくち、すごろく ○町人の身分で居合、剣術 ○神社仏閣の参詣、来世を思って信心 ○もめごとの仲裁、保証 ○新田開発許可の運動、鉾山開発への参加 ○食事どきの酒、たばこ好き、目的もないのに上京 ○神社仏閣へ寄進のための相撲の金主、同じく寄進のための発起人 ○家業と無関係の手仕事、刀・脇差の目貫に金細工 ○役者との交際、遊廓の揚家で顔となる ○銀百匁に月八分（月利八厘、年利九分六厘）以上の高利の借金。

まずこれだけを、猛毒のハンミョウ、砒霜石よりも恐れて、口に出すことはもとより、心にも思ってはならない。」

井原西鶴『日本永代蔵』

「出所」吉田豊編訳『商家の家訓』

江戸期の商人は、長期にわたる士農工商という身分的差別と抑圧という困難な条件下にありながら、着々と経済的実力を蓄え、ついには幕府もかれらの協力なしには支配がつづけられなくなるほどの存在にのしかがっていった。しかも、江戸期商人の思想と行動には、単に金銀の力によってその社会的地位の向上を図るだけでなく、「妹末と算用」を重んじる合理的な生活哲学、日々の奉仕の積み重ねを通じて大衆のゆるがぬ信用をかちとる粘り強さなど、「みずからの存在価値を追求し、武家の倫理とは異なった『商人道』」を追求し、実践してきたことである。³⁾

3) 前掲『商家の家訓』、10頁、土屋天雄『日本経営理念史』、日本経済新聞社、1973年、宮本又次『宮本又次著作集一第2巻、近世商人意識の研究』、講談社、1977年、

また、石田梅岩（1685～1744年）が『都鄙問答』（1739年）において、「売利を得るは商人の道なり」と述べ、さらに「商人の売利は土の禄と同じ」と説き、商人の社会的役割や機能に積極的な意義を認め、その新しい価値体系の教化につとめたことも、この時代の革新性をみることができると述べている。⁴⁾

II

わが国において、商人層が独立して、営業者として台頭するのは、全国的な物資や貨幣の流通がさかんになってきた近世初頭以降のことである。近世初頭の商人は、はじめ酒造、高利貸などによって富を蓄え、ついで御朱印船貿易に乗り出して巨額の富を得た御用商人であった。

江戸時代になっても初期はまだこうした御用商人が活躍したが、徳川幕府体制の完成によって、新興商人層が台頭し、御用商人はその地位を奪われる。⁵⁾

寛文・元禄期（1661～1703年）は、先見性、創意、進取の気風をもつ新興商人層が台頭してきた時期である。酒造業から海運業を営むようになり、さらに両替業に転じた鴻池家、薬種商・出版業を起点として、のちに銅吹業に転じ、その後銅貿易業・銅山経営・両替業など多角的な事業経営をおこなった住友家、「呉服物現金、安値掛値無し」（1683年）、すなわち廉価、店頭販売、正価販売、即金払いという新しい販売方法をもとに、呉服業・両替業をおこなった三井家、多店舗経営によって成功を収めた中井家などが最も有名な商人達であった。

しかしながら、18世紀ごろから、新興商人にみられる先見性、創意、進取の気風が薄れ、「新儀停止」（新規の事業には手を出してはならない）、「祖法墨守」（旧来の慣行を守れ）といった経営方向を打ち出し、安定経営への志向がみられる。江戸期商人にみられる共通の特徴は、「創業期における革新性と経営が安定するにと

4) 前掲『江戸期商人の革新的行動』、7頁。

5) 宮本又次『近世日本経営史論考』、東洋文化社、1979年、1～5頁

もなって、しだいに現われた保守性である。⁶⁾

創業期の商人にみられる特徴は(1)自力で生きる気概、(2)正道で築く信用・大衆奉仕の姿勢である。⁷⁾

近世初頭の大商人であった島井宗室(1539～1615年)は、その遺書で「武士は領地であるが、商人はあきないのもうけよりほかはなく、それがなければ袋に詰めた財産も、たちまち空になってしまう」と戒め、三井家の業祖・高利の嫡孫にあたる三井高房(1684～1748年)はその著『町人考見録』⁸⁾で「町人は、その業種はさまざまに分かれているが、金銀の利潤に頼るほかはない身分である。……もともと商人の身分とは、定まった禄のないものである。たまたま幸運を得て裕福になれば、その子供は大きな富を手に入れるが、そのもとはといえば親の働きによって、世間に通用している金銀を一時預ったにすぎない。したがって、もし預り人の守りようが悪ければ、たちまち散ってしまうものである。」と説いている。

彼らが商人には商売の利潤以外の収入がないことを強調するのは、直接にはそれによって浪費を戒め、絶えざる勤勉の必要性を説いたものである。しかし、その反面、井原西鶴が「未々の侍、親の位牌知行を取り、楽々とその通りに世を送る事、本位にあらず」(『日本永代蔵』)と商人の心意気を代弁したように、「先祖の武功のおかげで労することなく、禄を食んでいる武士階級への無言の批判と自力で生きる境涯を誇っているといえる。⁹⁾

「商内は高利をとらず正直によき物を売れ末は繁昌」は、白木屋呉服店の始祖・初代大村彦太郎可全¹⁰⁾の作と伝えられる教訓歌である。ま

た『市田家家則』には「商品の価格に不当な利幅を掛けることなく、その時の相場に従うべきこと。」と不当利得の禁止を説くなど、権力と結託した利権あさりや、買占め、売惜しみをせず、平凡な商売の大道を行くことによって、安定した繁栄をめざそうとした。そこには、信用を築くための不断的な努力が、結局は「末は繁昌」につながるという商人らしい功利主義が貫かれているといえる。

大衆奉仕の姿勢を日常の販売活動の中に生かしたのが「小さき御得意衆、かえって大切に致すべき事」(『山中家慎』)にみられる教訓である。このような経営姿勢は、小売業にたずさわる商人の家訓にほとんど例外なく出てくる条項である。白木屋番頭の筆になるという『独慎俗話』には、「とかく人は、目の前のことにばかりに気をとられ、まず売上げ高の少ないお客さまを侮り、次にはお使い来たご婦人、子供衆などをばかにしがちなもので、このため客扱いがつい粗略になるのである」と戒め、「お客さまこそが毎日の命をつなぐものなのであるから、わずかのお買物にみえる方といえども、私の命を養ってくださるためにおいでくださったものと、そのご恩を深く感じ、ありがたくお礼申し上げてお帰しするようにするならば、自然と粗末なお客扱いをしたり、不作法に及ぶこともなくなり、先さまの印象もよく、よい評判を広めていただけるものである。」と、感謝をこめて奉仕すべきことを教えている。

御用商人、投機商人にはみられない、このような堅実な姿勢から、「富の主は天下の人々なり」、すなわち、商人の依って立つべき基盤は、消費者大衆以外にはないという哲学が生まれてくるのである。

III

商家の家訓は、先代の遺訓や訓戒などをもとに、享保期(1716～1736年)の不況をのり切り、家業の安定基盤を確立しようとした時代的要請に応えようとした場合が多い。

住友家では1721年に家法書『住友長崎店家法』、1750年には中堅職員服務規律ともいべき

6) 前掲『江戸期商人の革新的行動』、6頁。

7) 前掲『商家の家訓』、8～25頁、この報告書で使用している家訓の現代語訳は吉田豊氏のものを用いている。

8) この著は旧特権商人の没落を冷徹な眼で観察した没落商人のケース・スタディでもある。

9) 前掲『商家の家訓』、11頁

10) 大村彦太郎可全(1635～1687)が創業した白木屋は、大衆奉仕を店是とする経営方針によって明治の変革をのり切り、東急百貨店に吸収されるまで、百貨店中の名門であった。

『総手代勤方心得』を制定している。また、三井家においても1722年に家法『宗竺遺書』を定め、鴻池家も1723年に『家定記録覚』を設けている。このような家訓の特質は、次のような側面から捉えることができる。¹¹⁾

(1) 「始末」「才覚」「算用」の重視

「始末」はたんに質素・検約を意味するばかりでなく、「始」と「末」、すなわち始めと終りのことで、経済活動における一貫した計画性を意味している。

「才覚」は巧みに商機をつかみ、工夫をこらして商売上新機軸を出し、愛想よくし、客あつかいを巧みにして商品を多く売りさばき、商売の繁昌をはかることである。

「算用」は算盤勘定に徹する商人の合理性を謳ったものである。『住友長崎家法書』には、商品や諸経費の決算は、毎年帳簿を作成して本店に報告することが義務づけられており、その報告期限は毎年2月と規定されている。

(2) 合議制の重視

江戸時代の商業経営は、店主や支配人などの独断によるところが多かったとみられ、合議制の採用を規定している条項が少なくない。

鴻池家家訓のなかに「毎月相談を決めて確実に集まり、万事については相談を行なうこと。

(中略)何事につけても独断で処理することなく、支配役の人びとで相談し、意見のまとまったところで解決するようにすること。」という条項があり、また住友長崎店家法書においても、商品の価格決定には充分相談を重ね、自分の判断だけで決めないように指示し、合議制の実施を命じている。また「世間の人びとの考えというものは自然の真理であり、あまり相違することはない」(『住友長崎店家法書』)と、現代のマーケティング・リサーチに通ずる考え方が示されており、そのためにも集団的な調査と討議が必要であると説いている。¹²⁾

(3) 日本的経営の原点

商人社会における雇用形態は、名称や形態にいくつかの相違があるが、一般的には10歳前後の少年を丁稚として雇入れ、丁稚10年、手代10年のコースを経て番頭となり、また別家として独立するという昇進制度が江戸時代初期から行なわれていた。

近世初頭の商人島井宗室の遺書では、「およそ下男、下女に至るまで、すべて盗人と心得るべきである。」として、奉公人の人格は全く無視されていた。しかし、商業の発達、商家の経営組織の複雑化が進むにつれて、終身雇用・年功序列・温情主義という経営家族主義の原点ともいべき思想がみられ、個人の栄達を目標にかかげて奉公人を励ますという条項が多くなってくる。

『住友総手代勤方心得』には、「丁稚の使い方がきわめて粗雑である。町家にとって丁稚はまことに大切なものであるから、将来にわたって忠義を尽くすように、できる限りだいに使用し、とりわけ読み書きそろばんをよく教え、病気のときは十分に配慮してやるように。」「手代が病気となったときは、各人がよく気をつけて看病してやること。もし、病人を粗末に扱うようなことがあれば、その者は主人に不忠を働いたものと見なすゆえ、万事につきよくよく配慮してやるように。」と人材の尊重をきびしく命じている。

それと同時に、「奉公人は中途より来る者であっても、商売についてりっぱな腕があるならば登用して、重い役目を与えること。」(『市田家家訓』)にみるように、中途採用者に対しても途を聞くよう能力主義を謳っていることも注目される。『住友総手代勤方心得』には、「幼少のときから勤めてきた手代たちについては、重い役目を申しつけてある。しかしながら、それにふさわしくない者については、重い役を与えることはできぬゆえ、油断することなく勤めるように。」と説き、年功だけで基準とせず、また「近年になって雇い入れた者についても、りっぱな勤務ぶりであれば、幼少のときから勤めてきた手代と同様に、身分を引上げて使用することとなるゆえ、大いに努力すること。」と規

11) 作道洋太郎「江戸時代の商家経営」, 74~77頁『江戸時代の企業者活動—日本経営史講座1』, 日本経済新聞社, 1977年。

12) 前掲『商家の家訓』, 98頁。

定し、能力開発を重視することによって、終身雇用制のへいがいを防止しようとしている。¹³⁾

このような能力主義は、「万一、素行が乱れて身持のよくない者が出た場合、これを許しておいたのでは子孫の繁栄もできなくなることゆえ、外聞わるく、残念なことではあるが、ただちに一族相談の上追放して、ほかに相読人を立てるようにすること。」(『鴻池家家訓』)と規定されているように、当主の長男にも適応され、不適當のらく印を押された者は合議の上で追放される仕組みとなっている。江戸時代の商家の主従関係は、武家の世界よりもはるかに合理的な内容をもっていたといえる。

(4) 「新儀停止」「祖法墨守」にみられる安定経営の志向

ほとんどの家訓に共通してみられるものは、先祖の恩への感謝の念と、先祖によって創業された家業を守る義務の強調である。

新儀停止(新規の事実には手を出してはならない)とか「祖法墨守」(旧来の慣行を守れ)といった経営方針は、安全第一主義の中で、一業専心の徹底をはかり、経営多角化を戒めたものである。がその反面、「自分は、すなわちご

先祖の手代であると考えよ。」(『主従心得草』)という考え方にみられるように、家業というものを単なる私有財産とは考えず、一種の法人のような性格をもつ組織体と見て、主人を含めて一家中がその繁栄を期すべきであるとの思想の反映ともいえる。¹⁴⁾

しかしながら、江戸前期の新興商人の多くが新しい成長分野に積極的に乗り出したにもかかわらず、旧来墨守ぶりがあまりに徹底しすぎたがために、新興商人たちの先見性と創意は、彼らの子孫には必ずして伝えられず、明治維持の変革に対する対応能力を欠う要因ともなった。

IV

数多くの商家の家訓から、近世日本の商人の気概と英知をみることができる。武家本位の社会のもとで四民の最下位の地位に置かれながらも、息の長い繁栄を築いてきた彼らの足どりから学ぶべきことは多い。そこには、顧客志向にもとづくマーケティング的な考え方の原形もみられ、今日においてさえも、企業経営のあり方に多くの貴重な示唆を与えてくれるといえる。

13) 前掲「江戸時代の商家経営」、76頁。

14) 岡本幸雄「イエ制度と日本の近代」『江戸時代の企業者活動—日本経営史講座1』、日本経済新聞社、1977年。