

芦屋大学論叢 第76号
(令和4年3月24日)抜刷

商人の精神と理念についての一考察

—『日本永代蔵』を中心として—

池 田 聡

商人の精神と理念についての一考察

—『日本永代蔵』を中心として—

池田 聡
芦屋大学経営教育学部

はじめに

江戸時代は現代と異なり、かなり遅れた封建時代であったと考えられがちだが、実質的には現代にも通じる資本主義に近い高水準の市場経済システムが確立しており、多くの業種で多様な市場競争が展開されていた。

当時の経済・流通を支えた商人達には、現代においても参考とするべき経営に対しての理念や考え方、その精神が数多く存在する。また、江戸時代から現代まで存続している老舗企業 ※(本論では100年以上継続している企業と定義)は、体制の大きな変革・数度の戦争・多くの自然災害・不景気等、様々な逆境を乗り越えて現在に至っている。これは、世界的な構造の変化・大規模自然災害・貧困問題等、今日的諸問題を抱える現在を生きる我々にも学ぶ点が多いのではないだろうか。

本論では、持続可能な企業経営について、井原西鶴の『日本永代蔵』を参照しながら論じていく。この『日本永代蔵』は全三十章からなり、本論で取り上げる呉服屋だけではなく、全国各地の地場産業・農業・漁業等、経済状況の様々な領域まで及んでいる。このため、江戸・大阪・京都といった当時の三大都市だけではなく、長崎や豊後大分、堺や奈良、紀州加太、伊勢山田、敦賀、酒田等の地方都市に描かれており、その多様な都市における経済の特色も捉えることができる。

上述した『日本永代蔵』に登場する江戸時代の代表的な商人の中から①三井八郎右衛門高平をモデルとした「昔は掛算今は当座銀」(巻一ノ四)を第1章で、②富山家をモデルとした「才覚を笠に着る大黒」(巻二ノ三)を第2章において論じる。

どちらのモデルになった商人も伊勢商人であり、江戸を代表する豪商で同じ伊勢を地盤として、木綿を商品として扱いつつながら、①は現在も継続する企業の代表例であり、②は残念ながらそうはならなかった企業の代表例である。この違いはどこにあったのだろうか、本論ではこの点に焦点を絞って、考察していく。

1. 三井八郎右衛門高平と「昔は掛算今は当座銀」

『日本永代蔵』巻一ノ四「昔は掛算今は当座銀」¹⁾の導入部で、「古代にかはつて人の風俗次第奢りとなつて、諸事その分際よりは花麗を好み、また上もなき事ども、身の程しらず、冥加おそろしき。」(昔と違い人の身なりが徐々に贅沢となり、その分際以上に華美となり、特に妻子の服装にこのうえないことをするのは身の程知らずで、もったいなくも恐ろしいことだ)という一文から始まる。西鶴は町人の台頭により、婦女の衣装が華美になりつつある風潮をいましめている。町人は分をわきまえるべきとの主張は続き、「高家・貴人の御衣さえ、京織羽二重の外はなかりき。」(高家・貴人の御衣でさえ京織羽二重以外はない)として、「ことさら黒き物に定まつて五所紋、大名より末々万人に(中略)ござかしき都人の仕出し、男女の衣装品々

の美をつくし、雛形に色をうつし、(中略)女の身持、娘の縁組より内証うすくなりて、家業の障りとなる人数しらず。(中略)目立つ衣装を着重ねずともすむ事なり。」とし、経済状況が不安定でかげりが出だした時代であるにも関わらず、町人が身の丈をわきまえず、華美になっている事を酷評し、「高家・貴人・武士とを比較しさらに、当世着物の縫い出しすぐれて、都の手利ありて、絹・綿ここにもちつどひて、さながら絹掛山を我が宿に見し事ぞかし。(中略)商人のよき絹きたるも見ぐるし。紬はおのれにそなりて見よげなり。武士は綺羅を本としてつとむる身なれば、たとへ無僕の侍までも、風儀常にしておもはしからず。」として、前述した主張をさらに具体的に述べている。

「近代江戸静かにして、松はかはらず常盤橋、本町呉服所、京の出見世、紋付鑑にあらはし、棚もり・手代それ(中略)商売に油断なく、弁舌・手だれ・知恵・才覚・算用たけて悪銀つかまず」からはじまる第三段落では、江戸の呉服商に話の焦点が絞られる。モデルとなった延宝元年(1673)から天和三年(1687)頃、江戸の呉服商の商売状況は武家財政の逼迫や呉服商同士の過当競争のため、それまでの商売方法(武家屋敷での入札制度)では採算が取れなくなっていた。入札制度とは当時の一般的な江戸呉服物商売であり、大きな呉服店では得意先(大名・武家・大商人等)の武家屋敷等に直接伺い注文を取る「見世物商い」や「屋敷売り」と呼ばれた商い方法で掛け売りであった。この商い手法は人手も金利もかかり、自然と商品価格の高騰に繋がり資金の回転率も悪くなる。上述した武家財政の逼迫や過当競争の悪条件が重なれば、得意先では安く札を入れる事が多くなり、利益が少なくなると資金の運用が苦しくなっていく、これが当時の呉服商では大きな問題となっていた。

「とかくはあはぬ算用、江戸棚残つて何百貫目の損、足もとのあかいうちに本紅の色かへて」からはじまる最後の段では、「三井九郎右衛門といふ男、手金の光、むかし小判の駿河茶と云う所に、面九間に四十間に、棟高く長屋作りして新棚を出し、万現銀売りに掛け値なしと相定め、四十余人利発手代を追ひまはし、一人一色の役目、たとえば、金襴類一人、日野・郡内絹類一人、羽二重一人、紗綾類一人、」ここでようやくモデルとなる三井八郎右衛門(作中では三井九郎右衛門)とその商法が描かれる。

三井の資金力を活かした商法はそれまでの商法とは大きく異なり、大店舗を構え、不特定多数の顧客を相手に行う「掛値なし・現金売り」であった。店頭での現金取引を導入する事で資金の回転率が早まり、さらに掛値なしのため、商品を安く売る事ができた。また、それまで専門手代を配して一反事の商いが普通であった高級織物であっても顧客のニーズにあわせた形で切売りでき、急を要する礼服等もその場で仕立てができたため、この商法は多くの顧客から受け入れられた。

三井九郎右衛門のモデルとされる三井八郎右衛門高平は、三井高利の長男であり、十五歳の時に江戸商人の元で商売の基礎理念 ※(江戸での商売手法及び考え方)を学ぶ。高利は自らが江戸進出を考えており、長男の高平が若いうちに江戸で学ぶ事により、江戸での商売を円滑に進めるための布石を打っていた。この考えは高利五二歳の時に実現し、息子の高平に指示を送り、当時江戸で最も栄えた呉服街である本町一丁目に間口九尺の店を借りさせて、「越後屋三井八郎右衛門」と掲げ「三井越後呉服店」(越後屋)を開業する。資本金を高利・高平・高富が共同で出資し、三井家としての創業となった。また、高平が「三井八郎右衛門高平」と名を改めると「八郎右衛門」は三井家の名跡となり、代々総領家当主が襲名していく事となる。

高平の越後屋での役割は当初、京都店での仕入れであった。温厚で実直な性格は、商人仲間からの信頼が厚く、仕入値をよく見極め安価で買い付け、借金・為替手数料なども可能な限り安くさせることに徹底している。

高平は元文二年、享年八四歳で亡くなっており、その法名は宗竺と言う。高平が遺した『宗竺遺書』²⁾は歴代の三井家により受け継がれ、明治三年に『三井家憲』として訂正されるまでの約二百年の間、三井家の

精神とされている。この『宗竺遺書』の基本方針として、一族の一致協力が示され、相続や財産の分配や子女に関する事項、信仰に関する事項、各人の責任や勤勉さを求める等五十項目にも及ぶ具体的な内容が示されている。下にその代表的なものを挙げる。

- ・同族の範囲を拡大してはいけない。同族を無制限に拡大すると必ず騒乱が起こる。同族の範囲は本家・連家と限定する。
- ・結婚、負債、債務の保障等については必ず同族の協議を経て行わねばならぬ。
- ・毎年の収入の一定額を積立金とし、その残りを同族各家に定率に応じて配分する。
- ・人は終生働かねばならぬ。理由なくして隠居し、安逸を貪ってはならぬ。
- ・大名貸しをしてはならぬ。その回収は困難で、腐れ縁を結んでだんだんと深くなると沈没する破目に陥る。やむを得ぬ場合は小額を貸すべし、回収は期待しない方がよい。
- ・商売には見切りが大切であって、一時の損失はあっても他日の大損失を招くよりは、ましである。
- ・他人を率いる者は業務に精通しなければならぬ。そのためには同族の子弟は丁稚小僧の仕事から見習わせて、習熟するように教育しなければならぬ。

この他にも三井家には、総領家三代当主高房が「大商人の手本」と称された父高平の意見に高房自身の見解を加えた一族様式にまとめられた「町人考見録」³⁾があり、実在した良い商人・悪い商人を列挙し、商人がするべきではないこと、すべきことを示し、これらの家訓や教訓はその後迎える幕末の動乱を切り抜ける要因ともなっている。

高利には十五人の子どもがおり、その兄弟たちが年老いて行く事で第一線での陣頭指揮が難しくなると京都や江戸の営業店に直接手を加える手法が困難となった。このため、新たな手法を構築する必要が生じ、中西宗助が考案した「御仲間之会所」をつくることとなり、これが三井家事業の統括機関として最初の「大元方」と呼ばれるようになる。大元方とは三井の事業本部のようなもので『規矩録』⁴⁾には、大元方が各営業店とどのような関わりについての詳細（経営体制・各営業店の一定の自主性等）が記されている。この大元方ですべての営業店支配が整えたわけではないが、営業店は統合の方向性に向かったのは確かである。

『日本永代蔵』において三井九郎右衛門は「四十余人利発手代を追ひまはし」とあり、四十余人の手代を抱えている。「一人一色の役目、たとえば、金襴類一人、日野・郡内絹類一人、羽二重一人、紗綾類一人、…中略、この亭主を見るに、目鼻手足あつて外の人にかはつた所もなく、家職にかはつてかしこし、大商人の手本なるべし。」一人ひとりに一つの品物を任せる商法ではあるが、自身の仕事や権力を分散させる手法は「大元方」と共通している。また、作中の三井九郎右衛門に関しても実際の三井家と同様に薄利多売を目的とした現金売り掛値なしを用いており、その後継承されていく三井の精神や商法が描かれている。

2. 富山家と「才覚を笠に着る大黒」

『日本永代蔵』巻二ノ三「才覚を笠に着る大黒」⁵⁾の導入部では「一に俵、二階造り、三階蔵を見わたせば、都に大黒屋といへる分限者ありける。富貴に世をわたる事を祈り、五条の橋切石に掛けかはる時、西づめより三枚目の板をもとめ、これを大黒に刻ませ、信心に徳あり、次第に栄え、家名を大黒屋新平衛と、知らぬ人はなかりき。」(家屋敷を見わたせば、都に名高い大黒屋という分限者で、主人は富貴に世を渡ること

を祈り、五条の橋を石橋にかけかえる時に西側の隅から三枚目の板を譲り受け、大黒の像に刻ませ、信心した功德があつてか、徐々に繁盛して屋号を大黒屋新兵衛と称し、これを知らない人はいない。)から始まり、当時大いに栄えた大黒屋を強調する書き出しとなっている。

次に「親仁(中略)惣領の新六俄に金銀を費やし、算用なしの色あそび」長男の新六が金銀の無駄遣いと使い込みへとあり、話題が移り「手代ひとつに心をあはせ、(中略)向後奢りを止めたまへ(中略)更に聞き入れずして」手代も心をひとつに合わせ配慮した意見をして浪費を重ねその意見を聞き入れなかったと続く。そして「律儀なる親仁立腹せられしを、(中略)町衆に袴させて、旧里を切つて子をひとり捨てける。」町役の人々に礼装してもらい奉行所へ出頭し、勘当張へ記載し正式に勘当されるまでとなる。

「はや当分の借家にも居られぬ首尾になりて、(中略)東の方へ行く道の草鞋錢とともなく」として、借りた家にも居られなくなり、活路を見出すために江戸下向を試みるが、草鞋錢さえない状態となる。この京から江戸への道中に「大津、伏見駕籠の立ちつづき、大勢のどさくさまぎれに喉のかわきを止め、立ちざまに人の脱ぎ捨てし豊島蕨をはづし、はじめて盗み心になつて行くに、小野と云う里につきぬ。」大津や伏見の駕籠が大勢の客で立て込んでいるのを良いことに駕籠かきの茶を盗み飲みで喉のかわきを癒し、人が脱ぎ捨てた豊島蕨を盗むなどをしながら小野の里にたどり着く。ここで、「童子友達の集まりて、(中略)」と続く一文は、童子が集まり、飼い犬が死んで悲しんでいるのを見つけると、その特牛ほどの黒犬を貰い受け、野良で鍬を使っている男にこれは疝の妙薬となる三年程様々な薬を与えてあるから今から狼の黒焼きにすると伝えると(それは人のためになる事だと)手伝わせ、その村人に少し分け与えたあと奇怪な声をあげながら偽りの偽薬を売り歩くのである。その過程で、誰彼かまわずその偽薬を売りつけていくと、旅慣れた針屋・筆屋もだます事に成功し自信を持つと同時にこれが京でできたならと後悔するが、これにより旅費の目途がついた新六は江戸へ向かう事となる。

江戸までの道中、犬を黒焼きにしながら偽薬売りを続けると自らと同じような境遇を持つ三人の物乞いと出会う、彼らは「すこしの酒造りて(中略)」と続く一文で、元々は、それぞれが人並みの生活をしてきたが、三者三様の失敗をして現状の立ち位置となっていた。しかし、商売を成功させる考えをそれぞれが持っており、後にこれらの発送が江戸入り後の新六に役立つこととなる。

江戸に入り、旧知の伝馬町太物棚である木綿問屋を訪ねると恥を忍んで、勘当された事を伝えると励ましを受けて、先述した三名の物乞いが持っていた商法を参考に木綿を調達し切売りの手拭を天神様の縁日である三月十五日に手水鉢周辺で売り出すと参拝人から大うけし、一日では十分すぎる利益をあげる。そして、十年を経過しないうちに五千両の分限者となり、暖簾に笠立を着た大黒を染め笠大黒屋として大成功を収めたのである。

富山家も三井家と同様にこの時代を代表する伊勢商人の先駆者である。先祖は室町の幕臣畠山氏で『伊勢國射和村富山家文書解題』⁶⁾によると右衛門佐義就の三男義持が父親の遺命により富山性に改め射和に定住したものを始祖としている。その後、土豪として伊勢国司北畠の配下となるが、織田信長の伊勢討伐に敗れ、四代栄重が天正十三年に小田原を居城とする後北条氏の城下町で御服商を始める。

後北条氏は北条早雲(伊勢宗瑞)を祖とし二代氏綱、三代氏康、四代氏政、五代氏直と五代にわたり小田原城を本拠に最盛期には約十万人を動員できる程の軍勢を持ち関東一円に威勢を誇った大大名であったが、時の関白豊臣秀吉が発していた惣無事令に背いたとされ、統治していた領地は秀吉の命で動員された諸大名約二十一万もの軍勢に次々と城を落とされ、居城である小田原城が包囲されると約三ヶ月の籠城の末、五代氏直は開城して降伏した。

後北条氏が豊臣秀吉により滅ぼされた後、関東に入封(国替え)を命じられた徳川家康は小田原ではなく

江戸に本城を築くこととなる。富山家はこれを追うように江戸に移り住み、大黒屋御服店として起業し、最盛期には江戸、京都、大阪に店舗を広げ十五万両もの資産を有し世間に広く認知される事となる。しかし、江戸時代中期には衰退し始め文化五年には事実上の破産状態となり、三代定豪が病没するとその歴史は終焉となる。

富山家の出身である伊勢（松坂・射和）には、伊勢神宮があり、当時の庶民は生涯に一度は参宮する事を願っていた。このため毎年多くの参詣者がこの地を訪れる事で各地の文化が持ち込まれ、逆に伊勢の文化が各地に運ばれていき、商人の活動にも大きく影響する事となる。伊勢商人が主に取り扱った木綿の生産は、伊勢神宮に納める絹や麻布を織る技術を発展させていったもので、富山氏の営む大黒屋呉服店には、伊勢商人が取り扱った木綿が使用されていた。また、富山氏が初期に生業として取り扱ったのが、射和で水銀を精製し造られた伊勢白粉の精製であるが、これは櫛田川を利用して射和に運ばれ精製された水銀が多気郡丹生で採る事ができたためである。この他にも『伊勢国飯野郡射和村大黒屋富山家文書』では、「既に元和頃には金融業者として大をなし、射和羽書（紙幣）をその名に於て震行していゐる（中略）その蓄積は巨額に達してゐた」との記録があり、金融業者としても成功していたことが伺える。

富山家は丹生の水をもとにした伊勢白粉の精製で基盤を築き、伊勢木綿を利用して呉服店で軌道に乗り、金融業者としてさらなる発展を遂げて行くが、前述したように文化五年に多額の負債により事実上の破産状態となり、規模を縮小しながら呉服店を続けるが、三代定豪が病没するとその歴史は終焉となる。『日本永代蔵』と実在の富山家を比較して考えると多額の負債により破産状態（分散）した後も規模を縮小し呉服店を始めた事と富山家の長男新六が父親に勘当された後も商人として生計を立てていく事は共通する点ではないだろうか。井原西鶴は商人として再起する「才覚を笠に着る大黒」を通し、丹生の水銀をもとにした胎児薬などのことを偽薬として才覚は皮肉ったのではないだろうか。

おわりに

本論では『日本永代蔵』を中心として江戸時代に実在した江戸商人像と比較しながら、その精神や理念に注目した。これは持続可能な企業経営の手掛かりが隠されていると考えたためである。第1章で述べた「昔は掛算今は当座銀」（巻一ノ四）では三井八郎右衛門高平をモデルとした三井九郎右衛門がそれまでの主流であった諸大名や高級武家、大商人を相手に商品を直接顧客の屋敷に持参して掛値で販売する公儀御用達の商いを現在の百貨店に近い商法で大店舗を構え不特定多数の顧客を相手に「掛値なし・現金売り」といった今までの常識を覆す新たな商いを始める。この背景は前述しているが、結果として顧客の需要を捉え成功を収めている。これに対して第2章で述べた富山家をモデルとした「才覚を笠に着る大黒」（巻二ノ三）では、最終的には『日本永代蔵』の中で脚色されてはいるが、三井九郎右衛門と同じく成功を収めるの。しかし、その過程において倫理観に欠けた諸問題が見受けられる。新六は色狂いが原因で多額の使い込みをし、手代が意を決し、これを諫めようと何とかとりつくろうが、これを聞き入れることはなく、親から勘当され無一文となる。活路を見出すべく江戸を目指す途中で、駕籠かきの茶を横取りし喉を潤し、他人が脱いだ手島蓑を盗み、死んでしまった黒犬を貰い受けるとこれを焼き疳の妙薬となる狼の黒焼と偽り売り歩くといった悪行である。西鶴は全盛期であった富山家の商法や立ち振る舞いを酷評しているが、再度、商人として成功する背景を実在の富山家と重ねている。

実在の三井家と富山家を比較すると三井家には新たな商法で顧客のニーズを捉え、『宗竺遺書』や「町人

考見録」でも示されている様に家の結束を固め、商売の緻密な決め事を共有し、三井家としての商売における精神や倫理を徹底している。これが現在まで持続してきた大きな要因ではないだろうか。

富山家も三井家と同じく当時を代表する大商人であったが、家の基盤を作ったのが丹生水銀をもとにした伊勢白粉の精製である。射和で精製された伊勢白粉は水銀と赤土を主原料としたもので一般的に白粉として利用されていたが、この水銀は当時、古血おろしや子腐り薬といった中絶の薬としての一面もあった。また、先述した三井家の「町人考見録」には「商さあれば合と心得、江戸にて京の内証ひどき事は知らず、新参の寄合手代血気さかんにぐくゝりなしに売出し、当なしに注文、江戸も京も後は暗打のめつた商、如斯七八年も取りひろげて、とかく勘定なしのからさわぎに、五六千貫目借銀を請込（中略）備なしのめつた軍、行付ばつたりのぶれものとは此大黒屋が事なりと知るべし」と富山家の商法を酷評している。

結論として「設けだけ追う商いは店を潰す」と考え、その精神や商法に倫理観をもった三井家は、現在も残り、そうではなかった富山家はその歴史を閉じている。

マルクス・ガブリエルは、企業の中に、ゲーム理論を用いて消費者と生産者のずれを利用しようとする経済学者ではなく倫理学者を雇い入れるべきと説明し、「倫理資本主義」を唱えている。また、道徳経済合一説を唱えた渋沢栄一は『論語と算盤』で、企業の目的が利潤の追求であることは間違いがないとしているが、同時にその根底には道徳の必要性も重要であると説いている。持続可能な企業経営を考えるにはこの倫理観を持った経営が重要となるのではないだろうか。

注

- 1) 『日本永代蔵』「昔は掛算今は当座銀」（巻一ノ四）。
- 2) 『宗竺遺書』三井家編纂室 1722年。
- 3) 『町人考見録』（三井高房）。
- 4) 『規矩録』規矩要法口傳私録 第2冊 国立国会図書館デジタルコレクション（ndl.go.jp）。
- 5) 『日本永代蔵』「才覚を笠に着る大黒」（巻二ノ三）。
- 6) 『富山家文書解題』射和村と富山家 国文学研究資料館著 1954年。

参考文献

- ・『日本永代蔵』日本古典文学全集 Japan Knowledge Personal.
- ・『近世町人思想』日本思想大系 59 中村幸彦著 岩波書店刊行 1975年。
- ・『伊勢國射和村富山家文書解題』国文学研究資料館著 1954年。
- ・『松阪市史』松阪市編纂委員会著 1977年。
- ・『世界史の針が巻き戻るとき』マルクス・ガブリエル著 大野和基訳 PHP 新書 2020年。
- ・『論語と算盤』現代語訳 守屋淳著 ちくま新書 2010年。
- ・『千年企業の経営』伊藤清彦著 東京白桃書房神田 2021年。