

江戸時代の商家経営と経営理念の本質

—— 企業者活動と家訓を中心として ——

三ツ木芳夫

- I はじめに
- II 江戸時代の社会と経済
 - 1. 徳川封建制社会
 - 2. 江戸時代の経済と三都の発展
- III 商人の形成過程と企業者活動
 - 1. 朱印船貿易商人の企業者活動
 - 2. 鎖国体制の確立と新興商人
 - 3. 三井家・鴻池家のケース
- IV 商家経営と家訓の制定
 - 1. 商家経営の展開——三井家と鴻池家——
 - 2. 商人意識の形成と商家における家訓の制定
- V むすびにかえて

I はじめに

最近の日本企業の経営理念研究⁽¹⁾、とりわけ経営史の立場からの研究には興味深いものがある。⁽²⁾ 先に著した「現代企業の経営理念とその本質」(札幌大学女子短期大学部紀要第3号, 1984年2月)は日本における戦後の経営理念の史的展開を中心に進め、これからの企業における経営理念の位置づけを若干考察したにすぎない。これからの経営理念の問題を考えるにはその原点を探り、そこから経営理念が時代とともにどのように展開していったかを考察する作業は不可欠であろう。経営理念の歴史的発展のあとを正しくとらえるためには、経営理念がどのように形成されてきたかその道すじをさかのぼり、かつたどらねばならない。すなわち歴史における経営理念の展開過程についてあきらかとしなければならない。そこで本稿では、経営理念の原点を江戸期商家の家訓に求め、その歴史的展開過程の流れの中で商家経営との関連を中心に据え経営理念としての家訓の本質を検討することを課題としたい。江戸時代の商家経営は、徳川封建制という大きな制約のもとに発展をとげたところに特徴がみられる。本稿においてはまず、江戸時代における封建制社会とその経済的状况をあきらかにする作業からはじめる。ついで封建制社会という制約された環境のもとで、その経済的状况に照合しながら多角的な経営活動を展開し、商業資本家として経営を担った商人の形成とその企業者活動を検討する。さらに江戸期の代表的商家の三井家と鴻池家の両家をとりあげ、その経営の特質と家訓の制定事情ならびに内容を検討することにより、商家経営と家訓にうかがわれる経営理念の本質を考察していくことにする。

注(1) ここでは1960年代から70年代にかけて公開された主な業績として次のものをあげておく。

土屋喬雄『日本経営理念史』日本経済新聞社 1964, 中西寅雄・鍋島達編著『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部 1965, J. ヒルシュマイヤー著・土屋喬雄・由井常彦訳『日本における企業家精神の生成』東洋経済新報社 1965, 武山泰雄『明日の経営哲学』鹿島出版会 1966, 土屋喬雄『続日本経営理念史』日本経済新聞社 1967, 日本経営政策学会編 坂本藤良責任編集『経営資料集大成Ⅰ』(経営理念集・社是社訓集) 日本総合出版機構経営出版事業部 1967, 山城章編『現

代の経営理念(実態編)』白桃書房 1967, 同『現代の経営理念(理論編)』白桃書房 1969, 中川敬一郎・由井常彦編集解説『経営哲学・経営理念』(財界人思想全集 I・II) ダイヤモンド社 1969・1970, 中川敬一郎編著『経営理念』(現代経営学全集第3巻) 1974, また最近のものでは組織学会編集の『組織科学』(第18巻第2号 1984年6月)が経営理念論の特集を組み興味深い。70年代に入ってから経営史的考察の業績が目立つが、それは注(2)に記すことにする。

- (2) たとえば公刊された著書として主な業績を挙げると(1)とも一部の重複はあるが、土屋喬雄『日本経営理念史』(日本経済新聞社 1964)があげられよう。これに続くものとして、竹中靖一『石門心学の経済思想(増補版)』ミネルヴァ書房 1972, 吉田豊編訳『商家の家訓』徳間書店 1973, 足立政男『老舗の家訓と家業経営』広池学園事業部 1974, 宮本又次『近世商人意識の研究』(宮本又次著作集第2巻)講談社 1977, 竹中靖一『日本的経営の源流——心学の経営理念をめぐって——』ミネルヴァ書房 1977, J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』東洋経済新報社 1977, 作道洋太郎・宮本又次・畠山秀樹・瀬岡誠・水原正亨『江戸期商人の革新的行動』有斐閣 1978, 宮本又次『近世日本経営史論考』東洋文化社 1979, 竹中靖一・宮本又次監修『経営理念の系譜——その国際比較——』東洋文化社 1979, 第一勧銀経営センター編『家訓』中経出版 1981等をあげることができよう。なお江戸時代の経営理念に関する研究論文については、由井常彦「経営理念」(経営史学会編『経営史学の二十年——回顧と展望——』東京大学出版会 1985)の p. 100~105を参照されたい。

Ⅱ 江戸時代の社会と経済

1. 徳川封建制社会

慶長5年(1600)の関ヶ原の戦いに大勝利をおさめた徳川家康は、天皇から将軍宣下をうけ、江戸に幕府を開設した。しかし、徳川家の永世安定政権を確立し恒久的平和を維持するためには、強固な統治体制を樹立させなければならなかった。これこそが家康の最大の関心事であった。こうして政治の長期安定を基本目標とし、家康の後継者もこれに専念したのである。事実、徳川幕府の下にあって17世紀前半に創設された政治組織は安定し、約2世紀半にわたって存続した。しかし、このような徳川幕府の政権を安定し維持していくには、社会に対する厳格な統制と外部世界との接触を全面的に禁止する措置が構えられねばならなかった。⁽¹⁾ 宮本又次氏はその著の中で次のように幕藩体制を定義しておられる。幕藩体制とは「武士が封建社会の支配者として全国の土地を所有し、人民を服従させるためにつくりあげた封建国家機構である。それは将軍と大名という異質の封建領主による武士の全国的統治体制をいうのであり、わが国封建制度の最後の段階に成立した」と。⁽²⁾ それはまさに幕府が全国の藩を支配している体制である。また幕府によって領地を与えられた諸大名は独立した政治を行わしめたとはいえ、諸大名をして徳川家にたいし、完全に永久的に忠誠を誓わしめる集権的封建制度であった。こうした徳川の封建制度は諸大名を支配し全国を統御するためいくつかの方策を実施した。第一の方策として、国民全体の身分を世襲によって厳格なまでに固定化した「士・農・工・商」があげられよう。士族階級と他の三つの階級の間には一線が画され、武士に対してのみ政治権力、教育、武道、地位等の特典が与えられていた。こうして幕藩体制下にある社会では、法的に不変化された身分と階級構造が厳格なものとなっていった。⁽³⁾ 第二の方策は鎖国であった。寛永10年(1633)から16年(1639)にかけて5回にわたる条例によって鎖国政策は実施された。鎖国の政策遂行の目的は、まず何よりも封建的な土地所有体制を強め幕藩体制による国家を確立させるためであった。幕府は鎖国令によって、日本人の海外渡航を禁じた。これは朱印船貿易の厳禁と関連する。また信長・秀吉時代からのキリスト教と手をきり、布教を手段とする旧教国の領土的野心への歯止めとした。対外貿易はオランダ・中国に限り、長崎港をのぞいて全ての港は封鎖された。このように鎖国は政治的・宗教的目的をもって遂行された

が、経済的には西国大名が海外貿易によりその力を強大化していくことをおさえ、幕府の貿易独占を行ったところにその意義を見出すことができよう。⁽⁴⁾ 鎖国制度は日本の海外市場を狭隘化した。そして日本商人が海外に貿易の道を求めることを否定し、外国の商品や進んだ知識・技術また文化も移入をこぼまれることとなった。⁽⁵⁾

鎖国について幕藩体制を維持する第三の方策は参勤交代である。幕府は大名の改易や転封を行ない、諸大名間の連帯性を弱めていったが寛永12年(1635)には世界の歴史においてみることのできない参勤交代を義務づけ制度化した。参勤交代は幕府の絶対的権威を諸大名に対して表現したことにほかならない。諸大名はこの制度によって江戸と領国とに一年おきに住むことになり、領国に帰国している間は江戸に妻子を住ませる義務を負わされた。この制度によって多数の家臣を従えて江戸・領国間を旅行する諸大名は多額の費用を必要とし、また江戸滞在の経費も負担しなければならず出費がかさんで苦しめられた。幕府はこの方策により諸大名の経済力を弱体化していった。この制度は諸藩の経済力を消耗させたが反面、江戸は政治の中心地として繁栄し、およそ百万人を越える人口をもつ巨大な消費都市に成長した。その半数は武士、残りが武士の生活の需要に応ずるための商工業者たちであった。⁽⁶⁾ ここで参勤交代制の影響について整理してみよう。第一は江戸が政治都市として発展したことである。第二は諸大名は財政難に陥り、その解決策として年貢米や領国特産品を中央市場の大阪で商人に販売を委託し、貨幣獲得の途を構じ多額な出費を補なうようになったことである。⁽⁷⁾ こうして参勤交代は藩の経済を大阪と結びあわせ年貢の商品化を基礎におく貨幣経済を発達させたのである。⁽⁸⁾

2. 江戸時代の経済と三都の発展

武士たちは城下町に居住させられた。⁽⁹⁾ その大多数は奉給生活者に近いものとなり、土地から離され、参勤交代により武士の人口が江戸に集中した。こうして武士たちは、江戸その他の諸城下で都市生活者・非生産者となった。このような特権的非生産者である多数の武士たちの経済的負担を支えたのは、主として農民であった。幕藩体制の経済は主として農業を基盤とするものであった。⁽¹⁰⁾ また武士に武器その他日常生活に必要なものを調達し供給する働きを担当したのは商人である。江戸時代には商業が必然的に発展をとげることになり、商人社会が城下町を中心に形成されていった。都市の商人たちは、年貢米をはじめとして各地の産物輸送と販売を一手に引き受けた。⁽¹¹⁾

さて、城下町を中心とした領国経済の成立と発展にともない、中央都市三都(江戸・大坂・京都)が形成されていった。以下、三都の形成と発展について若干記していくことにする。

(1) 江戸

江戸は将軍の居城や旗本・御家人の屋敷また領国諸大名の屋敷があり、さらに参勤交代制度の結果として諸大名の家臣が多数江戸に住まうようになった。人口は盛時で約130万人~140万人を数え、巨大な政治都市となり物資の需要・供給が江戸を経由するようになると消費都市であるとともに商業都市としての様相を見せるようになった。17世紀から18世紀には、江戸は世界第一位の大都市であったとされている。

(2) 大坂

大坂は江戸における幕府開設と豊臣家の滅亡によって、政治都市としての使命が終了して商業都市として再生し、「天下の台所」と称されるまでに発展をとげた。商業・金融の中心地ではあるが、江戸とくらべると都市としての規模は小さい。人口(約40万人)の大部分は町人(商工業者)で占められていたことが大坂の特徴であろう。また江戸市場に送られた生活物資の供給基地の役割も果たしていた。また大坂商人には大商人が多く、問屋商人の商業資本家や

両替商も多く、単なる集散地だけでなく、生産都市としての性格も合わせてもっていた。

(3) 京都

皇居の所在する上方の中心地であり、伝統工芸・美術の生産都市として発達した都市である。人口は約50万といわれ、大坂に近い数である。京都はまた宗教の中心地であった。

以上のように、江戸・大坂・京都の三都はそれぞれが異なった都市的性格を有するが、実は三都は有機的に結びついて発展をとげ、これらを中核として各藩の城下町もこれに加わり発展をとげていったのである。⁽¹²⁾

本章においては、幕藩体制にあって社会がどのように確立し、またその確立過程で経済がどのように発達をとげてきたかをみてきたわけであるが、三都の繁栄はまさに幕府の国内経営の結晶であろう。またその繁栄は諸藩の領国内市場が、幕府直轄の中央市場に支配されていることであり、経済の面においても諸藩の自立は認められず、幕府に従属を強いられた。こうした状況の中で江戸時代の商人はどのように形成され、どのようにその企業者活動を展開していったのか、次章において考察していく。

注(1) 奈良本辰也監修・高野澄『読める年表』(江戸篇I)自由国民社、1984、5ページ、J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』東洋経済新報社、1977、5ページ、Edwin O. Reischauer, "Japan —past and present—" Alfred A. Knopf, 1964, 鈴木重吉訳『日本《過去と現在》』時事通社、1967、84~85ページ、ならびに M. Y. Yoshino "Japan's Managerial System: Tradition and Innovation" MIT PRESS, 1968, 内田幸雄監訳・今居謹吾・小池澄男・倉井武夫・工藤道彦訳『日本の経営システム——伝統と革新——』ダイヤモンド社、1975、5ページ参照。

(2) 宮本又次編『日本経済史』(基礎経済学体系5)青林書院新社、1977、47ページ。

(3) J. ヒルシュマイヤー・由井常彦、前掲書、5~6ページならびに内田幸雄監訳・今居他訳、前掲書、6ページ参照。

ここで武士を除いた三つの階級について若干の補足説明をしておこう。武士階級以外は庶民であり、いわば被治者である。「農」についてみれば、農民は米その他の食糧の生産者であり、武士の支配する土地で働く民である。貢租を出して武士をまかなう義務を課せられていた。「工」・「商」は町人階級をさす(加田哲二『日本社会経済思想史』慶応通信、1962、p. 11による)。ここで注目しておきたいのは商人階級である。商人たちは他とくらべて非生産者として位置づけられ階級上は最下位である。こうした位置づけをした理由として原田伴彦氏は次の3点をあげておられる。

- ① 中世以来、商人の社会的地位はもともと低い。例外として少数の特権的豪商は省く。また中下層の商人には女性が多いことも関係がある。
- ② 蔑視思想の残存。つまり江戸前期においては商人を蔑視する考え方が強く残っていた。
- ③ 江戸時代の儒学者の説(商人を不道徳とみなす)による。

ここで注意しておくことは第3の理由が主張された時期と商人の経済的発展期(元禄から享保期にかけて)が一致している点である。原田氏によればこの時期は、封建体制の矛盾が表面化して身分制に動揺がみられはじめた頃であり、また商人の社会的地位の向上がその経済的繁栄を背景としていることなどが目立った時期でもあり、封建支配者がこれを押さえようとする意図を反映したのが第3番目の理由なのである(原田伴彦『日本町人道』講談現代新書、1968、25~30ページによる)。なお儒学者については、相良亨・松本三之介・源了圓編『江戸の思想家たち(上)』研究社出版株式会社1979)を参照されたい。

(4) 藤田貞一郎・宮本又郎・長谷川彰『日本商業史』有斐閣新書、1978、17ページ、作道洋太郎『江戸時代の上町人』教育歴史新書、1978、164ページならびに正田健一郎・作道洋太郎編『概説日本経済史』有斐閣、1978、69~70ページによる。

(5) 土屋喬雄『日本経済史概説』東京大学出版会、1976、42ページ。

鎖国に関する論議では消極的側面が強調されがちである。ここでは積極的側面について若干展開してみよう。徳川時代から明治維新にいたるおよそ2世紀半の間に西欧では、封建体制ないし絶対主義体制から近代的民主主義政治へ移行し、1760年代に始まった産業革命は完成し、機械制産業が発達していた。たしかに西欧と比べると政治・経済両面において遅れてしまった。だが西欧諸国

には類例のない平和と参勤交代制により鎖国期間中農業・商業が発展し、貨幣・商品等の流通も盛んとなったことを見落してはならない（同書、42～43 ページ）。

- (6) 井上周八『日本資本主義のあゆみ』青木新書、1968、22～23 ページならびに J. ヒルシュマイヤー・由井常彦、前掲書、p. 7 による。
- (7) (財) 私立大学通信教育協会『一般教育・歴史（改訂）』（財）私立大学通信教育協会、1983、「第 2 章江戸幕府の成立」（143 ページ）参照。
- (8) 宮本又次編、前掲書、59 ページ。

貨幣経済の歴史をさかのぼれば、慶長初期に慶長判金が鑄造されて以来元禄 8 年の改鑄に至るまで 95 年の歴史をもつ。こうした歴史の流れの中で農業経済から貨幣経済への転換がみられ、経済の要は商人が握るようになった。それは武士の城下町居住によって都市生活・消費生活を営むようになったことに一因がある（加田哲二、前掲書、30～31 ページ参照）。

- (9) 城下町について補足しておく。城下町は人工的に構築された都市であるので従来の門前町、宿場町、港町等を利用して改造され再出発したという。城下町は特定の区域に居住する傾向がみられる。町地、武家町、社寺地等に地域分類ができる。ここでは町地についてみていこう。町地は魚町、八百屋町、茶屋町、呉服町、鉄砲町、大工町、瓦町、畳屋町、紺屋町などの商人町や職人町で構成されている（作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」作道洋太郎・宮本又次・畠山秀樹・瀬岡誠・水原正亨『江戸期商人の革新的行動』有斐閣新書、1978、11 ページ参照）。
- (10) 土屋喬雄、前掲書、50～53 ページならびに内田幸雄監訳今居他訳、前掲書、18 ページ参照。
- (11) J. ヒルシュマイヤー・由井常彦、前掲書、14 ページならびに堀江保蔵編集『本庄先生古稀記念近世日本の経済と社会』有斐閣、1958、12 ページ。
- (12) 江戸・大坂・京都の三都の発展については、土屋喬雄、前掲書、80～81 ページ、土屋喬雄『日本経営理念史』日本経済新聞社、1970、100～101 ページ、作道洋太郎『江戸期商人の系譜と特質』（作道・宮本他、前掲書）11～12 ページ、原田伴彦、前掲書、54～56 ページに負っている。ここでは大坂の発展した理由を補足する。

大坂が経済的に発展するに 5 つの理由があるとして原田伴彦氏は述べておられる。以下それらの理由を列挙してみよう。

- ① 大坂は地理的に水陸交通の要衝である。
- ② 17 世紀を通じて全国的農産物の生産力上昇と全国的単一市場確立とかかわって、日本海より下関・瀬戸内海・大坂に達する西廻り航路（この航路の発展によって米穀市場の中心を京都から大坂へ移した）の開設。
- ③ 大坂蔵屋敷に回漕される蔵物には米その他として諸国の特産品が多かった。
- ④ 株仲間の結成。
- ⑤ 大坂が商業の中核となり、金融が活発化する。この担当者が両替商でありほとんど大名貸しを行った（原田伴彦、同上書、49～52 ページによる）。

Ⅲ 商人の形成過程と企業者活動

前章では、徳川幕藩体制下にある江戸時代とはどのような時代であったかを社会的・経済的にとらえた。本章では制約された社会的・経済的状况の中で興隆し、その経済に照応して商人がどのように形成されていったか、しかも商業資本家として成長をとげていく過程で企業者活動がどのように営まれたかを考察していくことにする。

そこでまず鎖国体制が確立する前の商人と確立後の商人とに分けて考えてみたい。それは江戸時代の商業を概観する時、鎖国を境に商人の企業者活動が変容していると思われるからである。

1. 朱印船貿易商人の企業者活動

ここでは主として近世初期の国際商人として活躍した朱印船貿易商人に焦点をあてて述べていくことにする。それはわが国近世の商業活動が織豊政権の確立以来、朱印船に代表されるよ

うに、まず海外へ進出し貿易を行ったことに特徴がみられるからである。⁽¹⁾

家康は秀吉の政策を受けついで外国との貿易を拡大することに期待して、ポルトガル・スペイン・オランダ・イギリス・中国の船の来航を求めるとともに日本より南方に渡航する私貿易船を自己の統制下に置くこととした。いわゆる朱印船制度がそれである。この結果、外国貿易は各階層に広く開放されることになり、多数の朱印船が東南アジアに赴き、乗組員の中には各地にとどまり「日本町」（たとえば海外渡航した日本人の中には、山田長政のようにシャム王室に重用された者もいる）を形成し自治を行う者もあらわれた。朱印船貿易の成立当初は、大名や幕吏あるいは内外の豪商などに広く許可され、年々その数は増大し、鎖国が確立するまでに、貿易に従事する船の数はおよそ350～360隻と言われている。当時の貿易における輸出品には、銀・銅・硫黄または扇子・蒔絵・陶器などがみられ、輸入品は中国やインドからの生糸・絹織物また綿織物・毛織物・香料・薬種などがあつた。⁽²⁾ こうした朱印船貿易商人の代表としては角倉了以、末吉孫左衛門、茶屋四郎次郎清延などをあげることができる。ここでは、角倉、末吉についてそれぞれの企業者活動を論述していこう。⁽³⁾

(1) 角倉了以

朱印船貿易で巨富を得たのが角倉了以である。その本姓を吉田と言い、先祖は医者であった。三代目宗忠の代には室町幕府に医業をもって仕えるとともに土倉も営んでいた。角倉家の家系図⁽⁴⁾をみると了以の祖父にあたる宗忠には、3人の男子がある。次男の名は宗桂であり、かれが医業を継ぎ、その子が了以であった（1554～1614）。

角倉家は一族を中心に団結してその事業を営んでいった。本業は医業ではあつたが、実際上は金融業であり、「京の三長者」の一人にまでのしあがった。16世紀末、了以は土倉業によって蓄積した資本をもって海外貿易に乗り出した。秀吉から家康に政権が変わるや家康の定めた朱印船制度の公許第一号に指名され、安南国への渡航を命ぜられた。寛永年間（1624～1644）の鎖国に至るまでに、角倉船の渡航回数は、慶長8年の最初の渡航より数えて16回に及び、その間、慶長16年には、朱印状の拝受者は了以でなく、その子の与一に変わり、了以は名目的に貿易の主宰者となったのである。以後貿易は与一によって遂行されることになった。海外貿易に用いた角倉の持船は角倉船とよばれ、そのトン数は約800トンに及び、船の長さは20間、幅は9間の巨船であり、乗員定数およそ400人（水夫80人残り船客）といわれ、数ある朱印船の中でも最大級の船とされた。了以は、秀吉・家康より朱印状を下付されて安南・東京に角倉船を出して巨利を得た特権的貿易商人であると同時に、大堰川、天龍川や鴨川の開削を行ない、通行料徴収権を獲得して巨利を得た。このように了以は、企業家精神に富み、医業と海外貿易から土木建設業へとその企業者活動は多角的に遂行された。⁽⁵⁾

(2) 末吉孫左衛門

末吉一族は河内国平野庄の名主であつた。また堺の馬座の特権をもち、これによって大和・河内・摂津を中心に行商し、馬による商品運搬を独占した。秀吉時代には回船業をはじめ、家康が関八州に入るや末吉の回船も関東各地の港に出入りするようになった。

家康の朱印状を下付された朱印船「末吉船」で知られる孫左衛門は、慶長9年より16年まで毎年ルソンに船を出し、その間13年にはシャム方面にも進出し、海外貿易によって巨利を博した。他方、鉱山採掘・貨幣鑄造も行い、また平野川を開削し、柏原船という船便を開通させた。さらに平野庄の徴税請負人として多角的な事業経営を行ない確実に収益をあげたのである。ここで末吉家と角倉家を対比してみよう。末吉家も角倉家と同様の資本蓄積過程を経てい

る商人である。すなわち国内での致富とそれを基礎にした海外貿易とその他の事業経営により一族の繁栄をはかっている。両家ともリーダーを一族・同族から選び、日本を拠点とした多角的な事業の安泰と海外貿易の発展を考慮し、江戸時代初期にその基礎を築いた。両家が海外貿易のみに頼らず国内事業に力を注いだ点は、リーダー達のすぐれた「企業家的な精神」のあらわれであったと言えよう。ここに海外貿易で大成功をねらう冒険的商人とは異なるタイプの新しい商人が登場したと言えよう。⁽⁶⁾ しかしながら幕府は鎖国政策を進行させていき、朱印船貿易はその影響を受け消滅していかざるを得なかった。

以上、鎖国完成前の商人たちの活動を海外貿易を中心に論述してきたが、こうした商人たちの経営に若干触れておく。

前述の商人たちの特徴は時代の権力者に近づき、その支持を得て特権商人として発展をとげたことである。また海外貿易主体から政商活動により巨利を得る商業的利権を獲得してこれを本業化していくことも特徴として指摘できよう。このような商人の経営は、海外貿易取引に従事し、投機性のみを追求する商人とは異なった経営観があったのではないだろうか。鎖国という状況に立たされた商人が国策を乗りこえ、企業として永続してゆくための合理的経営への萌芽をここにみることができないのではないだろうか。⁽⁷⁾

徳川幕府の封建的秩序が整備されていくにつれて、商人達は、そうした体制の中で適応するために経営を変容せざるを得なくなる。そのような事情をふまえて、次に鎖国体制確立後の新興商人の台頭と発展を中心に企業者活動をみていくことにする。

2. 鎖国体制の確立と新興商人

鎖国と身分制度の確立にともない商人たちは国内にそのエネルギーを向けていった。それまでの豪商たちは特権商人として活動を続けるか大名貸し等による利子所得者となっていか、いずれにしても消極的態度で鎖国体制下を歩まねばならなかった。⁽⁸⁾ すなわち、豪商たちは事業の転換期をむかえたわけである。⁽⁹⁾ 鎖国体制の確立後、社会は安定し、都市の急速な発達にともない、商業活動は飛躍的に発展し、各地に大きな商業地が誕生し、貨幣の流通も盛んとなった。国内市場は拡大し、商業は専門化していった。このような商品生産の発展につれて農村や地方都市の商人たちと商取引し人々の必需品を販売し、自らの力と努力で上昇してきたのが新興商人であった。17世紀から18世紀にあらわれた新興商人たちは幕府や諸藩に結びついた門閥的な商人とはその性格を異にした全く新しい型の商人層を形成したのである。⁽¹⁰⁾ これら新興商人層を生成せしめた理由は何であろうか。それはかれらが登場する時代背景を説明することによって伺い知ることができよう。

三都を中心として新興商人が台頭してきた時代は、元禄期であり、江戸前期における景気高揚の時期である。いわば経済成長期である。国内の交通が発達し、通貨制度も整備され、また全国的に農業・工業生産が伸展し、こうした商品生産をひとつの背景として他方では、都市生活者・消費者に転化していった武士階層は、年貢やその他の国産物を蔵屋敷を通じて貨幣化せざるを得なかった。当時の蔵屋敷の中心は大阪であった。また金融制度が確立するにつれ、高利貸し資本も発展していった。こうして商品貨幣経済は問屋や両替屋を生成させ、全国的な商品の流通過程で多大な利益を吸収し、事業を成長させていったのである。⁽¹¹⁾

そこで新興商人として代表される三井家・鴻池家の両家をケースとして企業者活動をみていくことにする。

3. 三井家・鴻池家のケース

江戸時代の代表的な商家ともいえる三井家は同族経営の企業形態をとっていた。⁽¹²⁾ 同族経営に至った経緯についてくわしく触れることはできないが、ここでは、三井の創業者である八郎兵衛高利と長男高平の企業者活動を考察していく。

(1) 三井高利の企業者活動⁽¹³⁾

三井の創業者高利は、28歳の時に江戸にある兄の店から郷里の松坂に戻り、金融業を始め、主に大名貸や郷貸によって資本蓄積に専念した。高利の長男高平が20歳になるや、江戸の本町1丁目に店を借り、越後屋八郎右衛門の暖簾をかかげた。高利は江戸に店をもつことが長い間の念願であった。ここに江戸店三井呉服店が誕生したのである。延宝元年(1673)、高利52歳の時であった。

さて、江戸の呉服業はどのような経営が展開されていったのであろうか。越後屋は使用人10人足らずという小規模で開業した。当時の呉服商の商売は、見世物商いと屋敷売りのみであった。これに対して高利の考え出した商売の方法は、①諸国商人売 ②店前売であった。とくに店前売は、店先で小売業を行い、取引は現金売買。この現金売買は他店よりも安く商品を多量に販売し、資金の回転をはやめ、数をこなして利益を大きなものとした。

貞享3年(1686)には京都に両替店を開設。本拠を松坂より京都へ移して、そこで全事業を統轄した。翌4年(1687)には、幕府の呉服御用達(呉服師)を命ぜられ、また元禄4年(1691)には、金銀御為替御用達を任ぜられて大坂にも両替店と呉服店の出店を開いた。こうして短期間に商業織組が拡大し、高利は子供たちを督励し、積極的な商業活動を行い、営業資金の運転ならびに呉服物の仕入、また使用人の心得をつくるなどして資本蓄積をはかっていったのである。

ここで注目しておきたいのは、新興町人である三井が門閥的商人層を凌駕して、自らの実力によって資本蓄積を強力に押し進め、上昇してきたことである。このことは、元禄時代の町人の世界が門閥より実力の世界であることを示していることにほかならないからである。

以上のような高利の経営の特徴について、『日本永代蔵』で西鶴は次のように描写している。

『商いの道は有物。三井九郎右衛門といふ男、手金の光、むかし小判の、駿河町と云所に。面九間に四十間に、棟高く、長屋作りして、新棚を出し。萬現銀売に、かけねなしと相定め。四十余人、利発手代を追まはし。一人一色の役目。たとへば、金欄類一人。日野、郡内絹類一人。羽二重一人、沙綾類一人。紅類一人。麻袴類一人、毛織類一人。此ごとく、手わけをして、天鷲兎一寸四方。緞子、毛貫袋になる程。緋襦子、罽印長。襲門の袖覆輪かたがたにても、物の自由に売渡しぬ。殊更、俄か目見の熨斗目、いそぎの羽織などは、其使をまたせ、数十人の手前細工人、立ならび。即座に仕立て、これを渡しぬ。さによつて、家榮へ、毎日、金子百五十両づつ、ならした商売しけるとなり。世の重宝はぞかし。此亭主を見るに。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く。大商人の手本なるべし』。⁽¹⁴⁾

ここに登場する九郎右衛門は、八郎兵衛高利のことである。またこのところにあらわれてくる経営の特徴を土屋喬雄氏は四点指摘しておられるので掲げてみよう。⁽¹⁵⁾

第1の特徴は、「現銀かけねなし」すなわち定価販売である。

第2の特徴は、「物の自由に売渡し」すなわち呉服の切売りである。

第3の特徴は、「一人一色の役目」すなわち手代の間一種の分業を行なったことである。

第4の特徴は、「即座に仕立ててこれを渡し」すなわち衣類の仕立てをスピード・アップしたことである。こうした経営の特徴は、江戸を中心に発展をとげた都市の需要に対応したものであり、時代の要請にこたえた販売戦略であり、鋭敏な高利は時代の動きを察知して、斬新な商法をつくりあげていったと言えよう。

(2) 二代高平の企業者活動⁽¹⁶⁾

三井の事業の基礎は創業者である八郎兵衛高利によって築きあげられたことは前述のごとくである。二代目の高平は、守成の人であった。高平の企業者活動として注目すべき点は2つある。第1は高利なきあとの事業と家産を統合し、管理していく具体的方策として同族による共同機構として大元方を創設したこと、第2は三井の家憲を制定したことである。家憲については次章にて詳説するので、ここでは大元方の創設を中心に記していく。

創業者高利は京都の両替店を本部に、営業資本を一手に握り、独裁的に全事業を統轄し経営にあたっていたが元禄7年(1694)5月に病没した。高利という支柱を失なった子供たちは、父の遺訓を守り、没後16年目の宝永7年(1710)に全事業の統轄機関である大元方を設けた。これは後の三井合名の前身ともいべきものであった。大元方は持株会社のような組織であった。人的構成は同族の主人たちであり、役員に名をつらねるものは、高平・高治・高伴を中心に高久・高春がこれを補佐した。また常務役人には、元メ役の中西宗助があたり、総領家の邸内には会所が置かれて寄合会議により諸事を決定する規定となっていた。

大元方と各店舗の仕組みは次のようになっていた。各営業店(呉服店系統の9店からなる「本店一卷」、両替店・生糸店の5店からなる「両替店一卷」、三井の本拠地伊勢の松坂店の1店を合わせた15店)は、大元方から運転資金の出資を受け、その資本によって独立採算による事業の経営がなされ、毎年定額の巧納金を大元方に出すことが義務づけられていた。大元方が取得する利益は、その一定額を積立てて資本に加え、残額は各家に分配された。このように大元方は三井全体の事業を監督し、半年ごとに各営業店の営業状態を報告させた。人事に関しても最高の権限を有し、重役の任免はもちろん、各店の人事についても大元方の承認が必要であった。次に、鴻池家について述べていくことにする。

(3) 鴻池家初代善右衛門正成と三代目宗利の企業者活動

鴻池家は大坂に本家・分家・別家の同族の店舗が集中しており、13代も続いた大商人である。鴻池中興の祖は新六である。新六は大坂近郊の鴻池で酒の醸造法を改良し、清酒の醸造と販売ならびに海運業で鴻池家の基礎を築いた。⁽¹⁷⁾

初代善右衛門正成の企業者活動として注目すべきことは、父新六の起こした酒造業と海運事業をさらに大きくしたことであろう。正成は大坂の九条島を海運業の本拠地に定めて西国の大名の米穀を藩地より大坂へ回送して、その反対に江戸への貨物輸送を行った。また江戸の呉服町に出張所を設けて事業活動を展開した。加えるに、明暦2年(1656)には両替店を開業して事業を多角的に経営することとなった。寛文10年(1670)には、十人両替のメンバーに加えられ、信用と地位が確定した。正成63歳の時である。⁽¹⁸⁾

三代目宗利の企業者活動は両替商と新田開発である。宗利は鴻池の財的基礎を築いた清酒の製造・販売を廃止した。しかし蔵元と関連する卸売は継続し、金融面においても大名貸が大きく伸展し、融資先は31藩に及んだという。大名貸しの最大の利益は、利子収入にあった(10年足らずで元金に達するような勘定であった)。その上に蔵元以下の用達勤務に対して各藩か

ら扶持米が支給されたので利益は向上した。しかし、大名貸しには危険性もあった。諸藩の武士の中には、約束を実行せず、貸倒れとなり、それがひきがねとなって家業が傾く商家もあった。しかし、鴻池家は家業につとめ、貸倒れのないように経営努力がはかられた。宗利は、宝永2年(1705)には新田の開発をその事業に加え、河内若江郡の池沼払い下げを受けて、開墾に着手し、莫大な資金を投下しておよそ218町歩の良田とした。こうして鴻池の事業は、三代宗利の代に整えられ、享保元年(1716)に宗利は家訓の制定に着手し、同17年(1732)には、これを完成させた。⁽¹⁹⁾

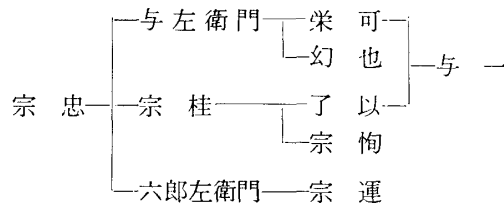
さて、鎖国体制確立前の政商的性格の強い初期の豪商にかわって17世紀頃から都市に登場してきた新興商人は、旧来の特権的な商法に依存する商人を押さえ、さらに都市住民の需要を知り、その要求に応え、自らも資本蓄積をはかり巨大な商家となっていく。これまで述べてきた三井や鴻池はこのような近世の大商人であった。大資本を運用するには大名とかかわりを持つことが有利であり、また信用も増大した。鴻池の大名貸はよく知られているが、三井の初期の経営の安定には幕府との関係が果たした役割は見落してはならない。⁽²⁰⁾

注(1) 水原正亨「中井源左衛門——近江商人の多店舗経営」(作道洋太郎・宮本又郎・島山秀樹・瀬岡誠・水原正亨『江戸期商人の革新的行動』有斐閣新書, 1978) 170ページ参照。

(2) 寶月圭吾・児玉幸多編『新稿日本史概論』吉川弘文館, 1969, 151~152ページ, ならびに(財)私立大学通信教育協会『一般教育・歴史(改訂)』(財)私立大学通信教育協会, 1983, 「第三章 鎖国の形成」(153ページ)参照。

(3) 本文に掲げた3人の豪商の他に次の商人たちの名を挙げておこう。以下、宮本又次・内田勝敏『日本貿易人の系譜』(有斐閣選書, 1980, 41ページ)からの引用である。たとえば、末次平藏・伊丹宗味・平戸伝介・大黒屋助左衛門・檜皮屋孫兵衛・浦井宗晋・皮屋助右衛門・田辺又左衛門・木屋弥二郎・船本弥七郎・小西長左衛門・高瀬屋新藏・平戸助太夫があげられる。

(4) 角倉家の略系図は次のとおりである。



出所: 原田伴彦「角倉了以」(竹内宏概説『豪商の登場』TBSブリタニカ, 1984) 112ページより。

(5) 角倉了以に関しては次の文献に負うている。

原田伴彦「角倉了以」(前掲者) 112~131ページ, 134~150ページならびに鳥羽欽一郎「商人飛躍の舞台」(同上書) 230~231ページ, また邦光史郎編『ニッポン商人の黄金時代』有斐閣新書, 1983, 33ページと宮本又次・内田勝敏, 前掲書, 45~46ページ。

(6) 鳥羽欽一郎「商人飛躍の舞台」(前掲書) 230~231ページならびに241ページ, 宮本又次・内田勝敏, 前掲書, 46~47ページ参照。

このような冒険的・投機的企業家として鳥羽欽一郎氏は、武士から商人となった長崎の荒木宗太郎, 博多の商人である大賀宗伯, また肥前大村藩士の家に生まれたが商人となった西類子, ルソン島との貿易で名を博した納屋助左衛門等をあげておられる(鳥羽欽一郎, 同上書, 229~230ページ)。

(7) 鳥羽欽一郎, 前掲書, 241~242ページ参照。

ここでは主として初期豪商として朱印船貿易商人をとりあげ論述したが, 他のタイプの初期豪商の存在も指摘し, 若干の補足をしておかねばなるまい。

徳川幕府の政策によって城下町が形成され領国経済が展開される中で中央都市(三都)が形成されてきたことはすでに前章でとりあげ論述した。このような都市の中央市場の成立過程の担い手として登場してきたのが遠隔地商人であった。かれらは全国の主要な港を根拠地として, 回漕船によ

って中央市場において領主の年貢米を販売し、同時に大名が必要とする武器や衣料品等を購入する役割を担った。大坂の典型的な初期豪商として淀屋一族を挙げることができよう。初代常安は、山城国岡本荘の出身で、秀吉時代に大坂に出て、材木を扱って淀屋を興した。常安は秀吉の命を受け、淀川の築堤工事を請け負い、大坂の陣では家康の茶臼本陣、秀忠の岡山本陣を構築して、これを献上するなどして、徳川家に取り入り、門閥的な初期特権商人として活躍した（正田健一郎・作道洋太郎編『概説日本経済史』有斐閣、1978、65～68 ページ参照）。しかしながら淀屋は五代目辰五郎の時に闕所・所払の刑に処せられた。商人として度を越した豪華な暮らしが幕府の威にそまなかったのかその理由は定かではない。宝永二年（1705）のことであった。

- (8) 源了園「江戸期豪商たちの倫理」（『太陽』——特集日本の豪商——平凡社、1974年11月号）86 ページならびに竹内宏「花ひらく豪商の世紀」（竹内宏概説『豪商の登場』TBSブリタニカ、1984）19 ページ参照。
- (9) 作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」（作道洋太郎ほか、『江戸期商人の革新的行動』）16 ページ。
- (10) M. Y. Yoshino, 内田幸雄監訳・今居ほか訳『日本の経営システム——伝統と革新——』ダイヤモンド社、1975、18 ページならびに（財）私立大学通信教育協会、前掲書、166～167 ページ参照。
- (11) 作道洋太郎『江戸時代の上町人』教育社歴史新書、1978、16～17 ページ、加田哲二『日本社会経済思想史』慶應通信、1962、43～44 ページ、宮本又次『豪商』日本経済新聞社、1970、10～11 ページ、ならびに東明雅解説部分（井原西鶴作・東明雅校訂『日本永代蔵』岩波書店、1956）190～191 ページによる。
- (12) 江戸時代における商家経営の企業形態は、宮本又次氏の研究によれば次のように分類される。
- ① 個人企業
 - ② 家族的結合による同族経営。これには三井組・小野組・島田組・鴻池家・住友家がある。
 - ③ パートナリシップの組合形態。たとえば近江八幡の西川甚五郎家、大坂呉服問屋の稲西屋、近江惣兵衛家などである（宮本又次『日本商業史概説』世界思想社、1954、255～256 ページによる）。

しかしながら、以上3分類の中では個人企業が支配的であった。それは近代的産業の未発達に基づいている。すなわち、当時の工業は問屋制前貸しの支配下にあり、商業（卸売）は藩営・特権商人の手中にあり、町人は零細な小売業を担当していた。従ってこのような状態にあっては、多人数から資金を調達し、相当の規模で経営する近代的企業形態（会社組織）の存立の基盤はなかったといえよう（三野昭一『近代日本経営史』文化書房博文社、1978、43～44 ページ参照）。

- (13) 三井高利については中田易直氏による好著『三井高利』（吉川弘文館、1959、2～4 ページ、78 ページ、83～85 ページ、143～144 ページ）に負っている。
- (14) 井原西鶴作・東明雅校訂『日本永代蔵』（岩波書店、1956）の巻一「昔は掛算今は當座銀」（31～35 ページ）より。
- (15) 土屋喬雄『日本資本主義の経営史的研究』みすず書房、1954、20～21 ページ参照。
- (16) 同上書、25～26 ページならびに中田易直、前掲書、254～259 ページ、作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」（作道洋太郎ほか『江戸期商人の革新的行動』）24 ページ、J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』東洋経済新報社、1977、77～78 ページによる。
- (17) 鴻池家創業者である新六については次の文献を参照した。作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」（作道ほか『江戸期商人の革新的行動』）26 ページならびに J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』72～73 ページ。
- (18) 初代善右衛門正成については、J. ヒルシュマイヤー・由井常彦、前掲書 73 ページ、宮本又次著作集第2巻『近世商人意識の研究』講談社、1977、181 ページ、宮本又次『豪商』92～94 ページ参照。
- (19) J. ヒルシュマイヤー・由井常彦、前掲書、73 ページ、宮本又次『豪商』95～99 ページ参照。
元禄時代の鴻池家の大名貸しの取引先を列挙すると次のとおりである。
尾州、紀州、越前、加賀、薩摩、仙台、熊本、芸州、土佐、阿波、彦根、今津、桑名、柳河、小田原、白河、藤堂、高崎、笠間、宇都宮、吉田、館林、鯖江、山形、関宿、上田、長府、尼ヶ崎、沼田、岩村、高取の31藩であった（宮本又次『豪商』94 ページ）。
- (20) 安岡重明編『日本財閥経営史 三井財閥』日本経済新聞社、1982、24～25 ページ。

Ⅳ 商家経営と家訓の制定

1. 商家経営の展開——三井家と鴻池家——

江戸時代の商家を竹中靖一氏は次のように述べておられる。⁽¹⁾ 以下、引用してみよう。商家は家業の存続・維持を旨として事業経営がなされていった。家は古くから生活の単位として考えられていたが、この時代においては、すべての社会生活は家を中心としてなされ、またいかなる職業も家業として営まれたのである。商業も同様であり、商家の家業として経営されていた。商家は先祖から子孫へ相続されていく企業体であった。したがって相続者⁽²⁾は先祖から受け継いだ家業を維持し、発展させるとともに、子孫に伝える義務を負っていた。企業体としての家は、けっして個人所有を意味してはいない。それはまた企業体に所属する構成員も家業が繁昌していくことにより恩恵を受けることによってもあきらかであろう。商家はある程度順調に伸びてくると老舗となり、組織も整備される。番頭や支配人が企業経営の上で発言力をもつようになってくる。一般的に、当主は家業を経営する責任者で実際の執行は番頭や手代があたった。奉公人の年季は十年が普通で、奉公に来る子どもも主に近郊の農村出身者で家の貧しさが最も大きな理由ではあるが、その他にも商人の子弟が修学のため丁稚奉公をつとめることもあった。丁稚は17～18歳で手代に昇進する。手代の業務は番頭の指図によって、出納・記帳・売買・蔵方・賄方等を担当し、役柄により店番（店で座売り）と廻り役（得意先を廻る）に分けられた。通常は丁稚十年手代十年であり、この間に業務一般・販売・接客・仕入・金銀鑑定・商品鑑別等を教育され、かたわら人間としての習練を積むのである。子どもの時から奉公するものを子飼いと呼ぶが、中年になって雇用される、いわゆる中途採用者はこれを中年者と呼び、あまり重要な業務の担当は許されなかった。しかし精励した者については、その限りでなく、暖簾分けと主家の出入りが許された。手代を無事に勤めあげると番頭に昇進した。⁽³⁾ 番頭が幾人もいる場合は、首席のものが支配人となり、主人に代り店の営業も代行し経営上の責任者として、その職務を全うした。番頭の中には、別宅に居住することを許される場合が多く、通い番頭として終身勤務となり、本家に仕えた。

さて、このような奉公人の管理はどのように行われたのだろうか。以下、三井・鴻池両家についてみていこう。

(1) 三井家の商家経営

三井家の奉公人制を中心に述べていこう。⁽⁴⁾ 三井家が奉公人の採用から退職にいたるまでの慣行を制度化しはじめたのは、元禄期の末頃である。⁽⁵⁾ その職階制は複雑であるが呉服店をケースとしてみていくと、まず子ども、次が平役、上座、連役、役頭、組頭と続き、その上に支配、通勤支配、後見、名代、勘定名代、元方掛名代、加判名代、元締、大元締と15の職制が設けられていた。子ども、すなわち丁稚・小僧の雇用に関して、京都店では次のようにおこなった。京都およびその周辺15里以内の出身者の採用を禁止している。その理由は、所属の社会集団より切り離し、店の規範のもとで育成するという目的の故である。江戸では、京都およびその周辺三里以内の出身者を雇用した。また昇進はどのように進められていったのであろうか。享保期の中頃までは年功序列制で昇進させていた。しかし享保期末頃になると組頭までは従来通り年功序列で昇進させ、それ以上の役職については業績主義を導入して、転換をはかった。業績主義が導入された理由には、店の規模拡大や雇用人数の増大にともなって、閉鎖的な身分制を改めざるを得ない必然性が生じたためであった。しかし、これが経営の活性化につながったことは注目すべきである。しかしながら、組頭から昇進して通勤支配以上となることは

まれて、5%強であった。たとえば元禄9年(1696)~享保15年(1730)間の三井京都本店(呉服店)雇用の子ども239人についてみると在勤中の死亡者28人、病気退職者19人、依願退職7人、使用者側の都合により「暇」となったのは77人、円満退職30人、通勤支配役以上に昇進は13人でここまでの合計は174人であり、残りの65人の勤続状態は不明である。⁽⁶⁾ また平役以上まで勤め、円満退職した者に対しては、大元方から越後屋の屋号と暖簾印が与えられた。⁽⁷⁾

(2) 鴻池家の商家経営

三井家の場合と同じように、奉公人を中心にみていくことにする。

鴻池家においては丁稚の雇入れの年齢は普通13歳であった。その後、手代となって20年を経て支配人見習いとなり、さらに2~3年後に支配人に昇進する。またその後2~3年を経て別家を許され、別宅支配人となる。こうした支配人の中でまだ別宅を許されていないものは部屋住とよばれていた。丁稚時代は手当はなく無給であった。通勤の別家をのぞいて全員住込みであったので、食・住は店より保証され、衣については「御仕着せ」で、最低の生活は保証された。手代になると手当が与えられ、少なくとも一節季(2ヶ月間)に銀50~60目前後が支給された。支配人見習い以上に昇進すると年間300~400目支給された。

また鴻池家では催合銀・名付金という一種の社内預金制度があり、給銀の他に与えられて独立営業のさいの基金として蓄積されていた。独立営業も資金の面から本家によって制約を受け、本家の庇護によってはじめて独立が可能となるような体制をとっていたのである。鴻池家では、享保期になると、本家中心の守りの体制が固められ、奉公人の管理体制も強化されていた。こうした管理体制の強化は解雇者の増加を招き、その結果、別家に取り立てられる者は雇用の10%を越えぬ状態となった。解雇者に関して作道洋太郎氏は安岡重明氏の事例報告を引用されながら、次のような数字をあげておられる。享保4年(1719)~寛保元年(1741)までの退職者は51人に達し、その内訳をみると、死亡8人、養子3人、「暇願」8人、「暇出」32人であった。「暇出」が最も人数が多かったが、さらに内訳をみると、その大部分は「勝手合申不」「不用」「不埒」「老齢」などの理由で27人を数え、残りの5人は「病身」が2人で「引込銀」(引負銀)「米商損銀」「盗み」各1人となっており、⁽⁸⁾ 時代の変遷とともに奉公人に対する管理体制が強くなっていくことがうかがえる。

以上、三井家、鴻池家をケースにとりあげ商家経営の特質を、奉公人を中心に考察したが、三井家の同族経営にみられる奉公人の状況を通じて、年功序列制の慣行や子飼制度の問題、雇用期間の実情、暖簾分け等を知ることができた。また、鴻池家の奉公人の管理が享保以降に強化されたことにより、経営の保守化への傾向が明確となって、本家中心主義の体制へとさらに進んでいったことがうかがえる。⁽⁹⁾ いずれにしても、江戸時代の商家経営における奉公人、特に番頭に家業の責任を委任する慣行が生まれてきたことは、まさに家業の利益に合致したことであり、番頭の専門的経営能力を十分に発揮させようとする意識が管理体制の中にみうけられるのである。

さて、ここで経営理念の問題に進む前に、商家の帳簿について若干触れておくことにしよう。

(3) 帳合法について

出店に派遣される者が同族であろうと子飼の手代であろうと、その監督の手段としては、帳

簿を検分するより他はなかった。各出店は定められた方式によって帳簿を整理し、毎月報告させ、本店において総合決算する仕組みとなっていた。帳簿記人の事務は「帳合」と称され、担当者は「帳合方」と呼ばれ、帳場での主たる業務は、算盤による計算、大幅帳への記帳であった。帳簿の種類も多く、売帳、買帳、金銭記入帳、貸借勘定帳、荷物渡帳等があげられる。⁽¹⁰⁾

三井家の帳合法についてみると、事業本部にあたる大元方が創設された宝永7年(1710)から帳合法が始められた。帳合法開始は鴻池家より40年遅れであった。大元方における決算簿「大元方勘定目録」の大元方開元目録には、二段階の計算によって成果をとる方法がとられている。すなわち第一段の計算では、期首正味財産が算出され、第二段の計算において損益計算がなされ、前者は資本計算的成果計算であり、後者は損益計算的成果計算となっている。⁽¹¹⁾

鴻池の帳合法は、寛文10年(1670)に十人両替に登用された時から鴻池帳合の中核である算用帳の記載が開始された。決算は複式決算であった。しかし鴻池帳合法において、期末正味財産の二重計算は実施されたが収益と費用との対応計算はなされなかった。したがって三井家の計算のように当期損益は算出されていなかった。⁽¹²⁾

つづいて江戸期の商家における経営理念に関して考察を加えていく。

2. 商人意識の形成と商家における家訓の制定

徳川幕藩制社会は2世紀半にわたる平和をもたらし、この間に形成された価値体系と社会制度は、この時代の商工業者の精神や態度、経営の慣習、慣行を著しく特徴づけた、とヒルシュマイヤー氏と由井常彦氏は指摘しておられる。⁽¹³⁾ このような両氏の指摘をふまえて、ここでは江戸時代に形成された価値体系が商人意識の形成とどのようにかわるのか、また家訓にあらわれた商人意識を通してこの時代の経営理念の特質を考察していくことにする。

(1) 社会体制と商人意識の形成

前述のように幕藩制国家は、社会編成の一環として、強固な身分制(士・農・工・商)を確立し、農業生産者は農村に、また武士ならびに商工業者は都市に固定化した。身分制は職業と身分を一体化させ、政治的、社会的秩序として上下の序列を編成したのである。⁽¹⁴⁾ また徳川幕府は、この国家を維持していくためには、儒教が有効な思想であると考えた。儒教は中国において政治権力と結合し、支配階級の権威を支えたことがある。日本では儒教は7世紀に根をおろし、その後は日本人の意識や思考様式また慣習に浸透したが、やがて仏教が支配的となり儒教の影響は衰退した。徳川家康は、厳格に統制された社会制度にとって欠かせない思想的な枠組として、儒教を復活させ活用したのである。⁽¹⁵⁾ 前述の二人の論者は儒教の内容を次のように説明する。すなわち、「江戸時代の儒教的な観念においては、天地と社会全体が存在し、個人は生まれながらにして、自分に関係する他者に奉仕すべき存在であり、そこにこそ人間の人間たる存在意識があった。したがって個人は、なによりも先に、君主や主人、両親や教師と長上、あるいは社会そして自然一般からうける恩恵を知らねばならず、報恩は権利をとまわぬ義務として、道徳的行動の基盤をなした」と。⁽¹⁶⁾ したがって、こうした倫理規範によって武士も農民も商工業者も、自らの身分とそこからくる役割に対する義務の遂行に対しては、きわめて厳格とならざるを得なかった。こうした儒教的な価値体系はやがて、江戸時代の社会のすべてに浸透していき、儒教はしだいに日本最大の知的、倫理的な勢力となり、その影響力は増していったのである。⁽¹⁷⁾ このような儒教倫理を行動の基盤にすえた社会体制の下で培われた時代意識として宮本又次氏は奉公、体面、分限の3つを挙げておられる。⁽¹⁸⁾ すなわち、奉公意識とは上に対する奉恩であり、これが御恩奉公・国恩奉謝となり、全体尊重の意思となっ

て、単なる主従関係以上のものになる。体面意識とは「名」の意識であって面目である。これが町人に移行して暖簾・看板を重んじ、御用第一とする心掛となった。また分限意識とは身の程を知り、分を越えず、分を下らず、そのまま社会秩序の遵守となる。そこから租法墨守、新儀停止となり、保守・伝統主義となった。こうした時代意識の影響を商人も必然的に受けることになった。しかしながら、商人はその商行為や、金力の担い手としての社会的職分から、時代意識とは異った商人意識を形成していった。始末・算用・才覚がそれである。⁽¹⁹⁾ 宮本又郎氏によれば、始末とは節儉、禁欲、勤勉の観念であり、収支の適合をはかることである。算用とは計算、算盤に合うか合わないかという経済合理主義をさす。また第三の才覚は目利を利かし商機を見、また新機軸を重視する思想である。このように当時の武士社会に端を発した時代意識である奉公・体面・分限のワク組みから離れて、やがて商人固有の意識が形成され、町人道・商人道が生まれたのである。⁽²⁰⁾

以上のような商人の倫理や行動基準は、商家の家訓の中に具体化される。

(2) 商家の家訓

家訓はなぜ制定されなければならないのだろうか。ここでは家訓の制定される事情を歴史的に追い、また経営理念を生み出していくのに商人意識がどのように反映しているかをさぐり、そうした作業を通して、江戸時代における商家の経営理念の特質をあきらかとする。

① 江戸初期の家訓

江戸時代における商家の家訓とは伝統的な経営理念である。こうした商家の家訓が制定されて一般化していくのは享保期（1716～1735）である。しかしながらこの時期にはじめて制定されたわけではなく、事業の創業者によってすでに遺書・訓戒の形で家訓は制定されていた。⁽²¹⁾ 徳川幕府が成立し、慶長期も過ぎ封建的秩序はしだいに整備され、かつての豪商たちの自由な企業者活動に制限が加えられるようになると、商人の事業に対する考え方も、したがって経営方針も変容し、保守的・守成の姿勢となった。その過程で創業者の「遺訓」という形で、日本的な「経営理念」が形成されてくる。そうした意味で、経営理念の先駆ともいべきものとして、博多商人・島井宗室の「遺訓 17 条」を挙げることができよう。⁽²²⁾ 島井宗室は、京都の茶屋家、角倉家らと並ぶ豪商であり、諸大名もその鼻息をうかがうほどの実力と気骨を備えた人物であった。⁽²³⁾ 島井宗室は、慶長 15 年（1610）に子孫に遺言状を与えたが、そこには、かつての冒険商人的性格、すなわち豪放・闊達・大胆不敵・そして人間味豊かな性行⁽²⁴⁾はおさえられ、封建領主の機嫌をそこなうことなく家を安泰に保つことが綿々と説かれているのである。⁽²⁵⁾ 以下、簡単に宗室の遺訓を概説してみよう。

第 1 条では、一族相和し誠実にと説かれている。

第 2 条は、信心は五十過ぎてからと教えている。

第 3 条は、諸事・遊芸にふけるなど地道な生活態度を説いている。

第 4 条では四十までは質素第一であり、身分不相応な奢侈をいましめている。

第 5 条では、宴会好きを戒めている。

第 6 条では、道具に執着するな。人の道具を欲しがったりするなと戒めている。

第 7 条は、つきあってよい人、わるい人について説く。

第 8 条は、外づきあいより家を治め、第 9 条では買物の心得を示し、第 10 条において、下男、下女を盗人と心得よと説き、第 11 条においては食費節約を説く。第 8 条から第 11 条まで

は、始末と処世訓が説かれている。

第12条では無担保の貸金を禁じ、第13条ではかせぐは一生のつとめとして、商売の秘訣を述べている。

第14条では、用事は即座に処理せよと、時間の節約について述べている。

第15条では、万事自分でやってみると説く。

第16条は、恥をかいてもけんかは無用と強調する。

第17条では、夫婦仲のよいのは繁栄のもとと記されている。⁽²⁶⁾

以上が「遺訓十七条」である。ここには、慶長期が封建的秩序の再編成期にあたるという時代的背景を適切にとらえ、創業よりもむしろ守成へ切りかえていった、冒険的商人にはみられない経営姿勢の転換がうかがわれる。また全文を貫く商人の主体性の自覚と経済的合理主義にもとづく堅実・着実な経営理念が述べられていることを指摘することができよう。⁽²⁷⁾

江戸初期の先駆的家訓ともいえる島井宗室の「遺訓十七条」をみてきたが、家訓が一般化し体系化されたのは、江戸中期の享保期である。次に享保期の家訓についてみていくことにする。

② 江戸中期の家訓

この時代に制定された家訓の代表的なものは、享保6年住友家の「家法書」、同7年三井家の「宗竺遺書」、同8年鴻池家の「家定記録覚」があげられる。ここでは、三井家と鴻池家の家訓を中心に考察していこう。

そこでまず、何故に家訓の制定・体系化が享保期に集中しているのかを明らかとすることからはじめていこう。

享保期は、政治的には元禄以来の政治が完成した時期あり、さらにそれを発展させたものであった。すなわち、元禄期は、綱吉にみられる暴政と商品経済の発達や都市消費生活の向上によって幕府の財政は収支の均衡を崩した。そうした情勢の中で紀州藩から将軍に迎えられた吉宗は、行政機構の改革を断行した。また吉宗の財政政策は、節約の励行、新田開発、殖産興業であり、また貨幣の復旧にもつとめたが根本的問題の解決には至らなかった。⁽²⁸⁾ 享保期はこのように経済全体が安定期・停滞期に入ろうとしていた時期であって、商人たちはこの時代を乗りきるために、同族集団のあり方を考え、奉公人の管理や処遇、また家産の維持と運営をはかることが重要な主題となった。こうした時代的要請を受けて事業経営の拡大・多角化をおさえ、一業専心に徹する点に主力を注ぎ、攻めの経営から守りの経営へと戦略の転換をはかったのである。⁽²⁹⁾ 家訓は経営に対する姿勢が大きく転換する際に制定されたものであり、まさに商家の保守性を提示したところにひとつの特質を見出すことができよう。こうした経営戦略の転換は、消極的な経営政策と評価することができるが、反面そうした消極の評価ではなく、むしろ、その転換の中に家業の存立と維持があやぶまれるような状況において、家産の維持を第一目的にかかげ、そのためにはどうすればよいかを必死に模索していこうとする経営者の積極的姿勢が現われていると思える。またそこには、経営政策を明確にとらえ直し、さらに経営組織を整備し体制を強化してきたべき時代に対応するために、経営理念としての家訓をもう一度とらえ直しそうとする企業者精神があらわれている。⁽³⁰⁾ このように享保期に制定された家訓には、積極的的特質があることを見落してはならない。

ここでは以上のような特質をもつ家訓が体系化されて制定されていく過程は享保期という歴史的時代背景に深く関連していることを指摘しておいた。次に個別具体的に、三井家・鴻池家の家訓をケース・スタディして、その特質をあきらかとしていくことにする。

〈三井家の家訓〉

『三井高利』の著者である中田易直氏は、三井家の家憲に次のような高い評価を与えておられるので引用してみよう。「町人の家訓・家憲の類が、一概に町人の思想を代弁するものではないが、三井の場合は家憲が秘書として、同族以外には読むことのできないものとされ、それだけに当時の幕府や藩にあまり気兼ねはなく、素直に彼らの心中を表現している面もあって、かえって当時の刊行書にはみられない思想が含まれ、元禄期の町人思想を知る好個の史料となっている。しかも三井の家憲は元祖高利の日頃の言行を中心に、彼に薫陶を受けた長男高平・次男高富以下の子供達が、日常の商いによって体験した生活や思想をもとにして書かれていて、それは単なる抽象論ではない、町人の実践的な規範意識として注目されるものがある。」⁽³¹⁾と。事業経営におけるこのような「実践的な規範意識」こそ、三井家を支えるバックボーンであるし、また高利の遺訓を受けついで制定した遺書の骨子になっていたと思われる。

三井家の家憲の中心をなすものは、享保7年(1722)に長男の高平によって、高利の遺訓や遺習を集大成している「遺書」(以下これを『宗竺遺書』とよぶ)である。『宗竺遺書』の目的は、高利の起こした家業を永世に残すために、高平・高富らの兄弟が相談の上で作成したものであり、⁽³²⁾大元方を中枢とする営業方針、管理機構などの家業の基本方針が詳細に規定されている。高利の遺言にもとづいて、三井独自の同族組織が形成されていき、さらに高利没後『宗竺遺書』が制定されたことによって、三井家の同族経営の体制は確立した。⁽³³⁾

中田易直氏は、『宗竺遺書』の具体的内容を次の三点に要約しておられるのでここに列挙しておこう。

- (1) 同族の処世法や商業上の心得に関しては、法度の厳守、同苗の和熟、商人の心得、主人の心得、親戚の子供の使用禁止、投機事業の禁止、長崎商いの注意、紀州屋敷勤め方、牧野屋敷勤め方、家作道具所持の事、仏神の信心などの項目に分れていた。
- (2) 同族組織に関する規定としては、組分の規定、総領家の地位、制裁規定、名跡相続、本家・連家の確定、同族の割歩、賄銀の注意、隠居料、次男並びに末子の元手銀、次男以下の他家相続、別家、嫁入仕度、兒子の所分、同族子弟の教育などの項目に分れていた。
- (3) 大元方に関する規定としては、優銀、穴蔵金銀出入、相続銀、営業が困難になった場合の処置、大元方頭領役、大元方は一家の根元、寄合規定、勘定目録、元メ役などの項目に分かれていた。⁽³⁴⁾

以上が『宗竺遺書』の要約であるが、この中に組みこまれている特質をあげるなら、それは、なによりも三井家一族が永遠に繁栄を続けるためのきびしい自律自製の義務が課されていることであろう。それは封建社会という制約下にあって、同業者との競争に対抗するために欠くことのできない義務であった。また三井家を強化していく具体的方策として、同族組織形態がとられ、しかもその組織が整っており、奉公体制も整備されていった。そうした背後には、高利の遺訓が力強い影響力を示していたことも、三井家の家訓の特質を考えるにあたって注目しておかねばならない点であろう。⁽³⁵⁾

〈鴻池家の家訓〉

鴻池家は、三代目善右衛門宗利(1667—1736)の代に発展をとげ、確固たる基礎が築かれた。宗利は家督を四代宗貞に譲り、正徳6年(1716)から家訓の制定に着手。享保17年(1732)に完成した。こうして同家の運営方針や営業原則が確立されていった。⁽³⁶⁾

ここでは正徳6年4月に制定された鴻池の家訓の内容を要約してその一部をみていくことに

する。たとえば次のような規定がある。

一、善右衛門繁昌に相続、子供大勢これあり候へども、御先祖様より譲受候大切なる道具家屋舗まで相続の嫡子に譲り渡し次男どもへは所規に家屋舗相求め相応の元手銀差遣し片付申さるべく候へども相応の拵らへ致し遣はし申さるべく候。何分にも本家髓かなる様に仕りあるいは身代十のもの八つ九つまでも本家相続人に譲り、相残る一、二分にて次男より以下相続致し候様に相心得さるべく候事。

一、諸商売堅く致されまじく候。時節により善右衛門始め支配の面々存じ付の商売これあり候とも堅く致され間敷候。万一左様なる義致され候節には世上思ひ入れもよろしからず候間、末々までも無用たるべき事。

一、毎月相談日も相定め怠りなく打寄諸事の相認致さるべき事（中略）。⁽³⁷⁾

第一の規定には、財産の分割に対して制約条件をもうけ、あくまでも本家中心の考え方を明示しているのが特徴である。第二の規定には、多くの商売に手を出すことを戒め、「新儀停止」「祖法墨守」の経営方針を打ち出し、経営多角化をおさえている。第三の規定においては、毎月相談日を決め万事協議をおこなって、独断的経営をすることなく、支配役の人々で相談するという合議制がみられる。⁽³⁸⁾ 宗利により制定された鴻池の家訓の特質を指摘するなら、先祖より譲り受けた家産を保持し、子孫の繁栄を願うためには、あくまでも本家を中心とした同族経営がなされていくような配慮がなされているということであろう。⁽³⁹⁾

さて、ここで江戸中期に制定されていた家訓の特質を整理してこの章を閉じることにする。

この時代の経営者たちは創業者より受け継いだ家業・家産を守ることを念頭において、時代の転換期ともいえる享保期のさまざまな状況に即し、その経営環境を適格にとらえ、その時代の要請に応えるになによりも家業の安定基盤を確立せんとした。このような姿勢は放漫経営の防止、家産分散の防止、奉公人の主家に対する忠誠心を確保することへつながり、いわば家訓をもって本家中心の同族経営を助長させるのに役立たしめた点にその特質がみられる。⁽⁴⁰⁾

注(1) 商家経営についての概説は主として、竹中靖一『日本の経営の源流——心学の経営理念をめぐって——』（ミネルヴァ書房、1977、12～16ページ）によるが、その他に竹中靖一・宮本又次監修『経営理念の系譜——その国際比較——』（東洋文化社、1979、56～58ページ）、森川英正『日本経営史』（日経新書、1981、23～24ページ）、ならびに豊田武・児玉幸多編『流通史Ⅰ』（『体系日本史叢書13』山川出版、1969）211～217ページも合わせて参照した。なお、商家の同族結合に関する研究書として中野卓『商家同族団の研究』（未来社、1964）を挙げておく。

(2) 商家の相続について若干の補足をしておきたい。

相続はほとんど長子相続であった。家長になることは次のことを意味する。すなわち、家法に従い、家名を汚さぬよう家の存続と繁栄のために努力を尽す義務と責任を引き継ぐことであった。しかしながら長男が家業を継ぐのに不適格であったなら、親戚や番頭から適切者を婿養子に迎えることがしばしば当然のようにおこなわれた。特に能力・性格の明らかな人物を選ぶことの方が血縁の長男の素質や行動に心を悩ますより安易とする考えもあった。このように血縁が商家の相続においては二義的となり、企業体の価値が優先した。そしてこうした配慮こそが商家の根づよい存続をもたらしたひとつの要素であると言えよう（J・ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』43ページ、62ページならびに山本七平「組織的経営の先駆者」（山本七平概説『大番頭の手腕』、TBSブリタニカ、1984）11～12ページ参照）。

(3) 番頭への昇進は、年功序列（30歳前後）であったが、能力主義もさまざまな形でとり入れられていた。その評価基準となるのが「才覚・始末・算用」であった。また番頭のすわる位置も決まっており、経営事務を専門に行う帳合方が行った記帳を調べ、検印で確認する仕事も番頭の責任であった（山本七平、前掲論文、12～13ページ）。

(4) 三井家の商家経営については、作道洋太郎氏の論文「江戸時代の経営」（作道洋太郎・三島康雄・

安岡重明・井上洋一郎共著『日本経営史』ミネルヴァ書房、1980) 56～57 ページに負っている。ここでは三井家の経営組織については前章で触れているので省くことにする。

なお最近の三井家の使用人制度(江戸—明治期)に関する研究報告は経営史学会第19回大会(1983年10月29日)において安岡重明氏が報告しておられる。

- (5), (6), (7)に関しては、作道洋太郎「江戸時代の商家経営」(宮本又次郎編『江戸時代の企業者活動』日本経済新聞社、1977) 68～69 ページ参照。なお、三井家の店員組織整備の年代・昇進ならびに暖簾分けに関しては、作道氏は中井信彦氏の研究「三井家の経営——使用人制度とその運営——」(『社会経済史学』第31巻第6号、1966、91～101 ページ)を引用しておられる。なお、三井家の営業組織等の経営分析をおこなった文献として賀川隆行氏の『近世三井経営史の研究』(吉川弘文館、1985)を挙げておく。
- (8) 作道洋太郎「江戸時代の商家経営」(宮本又次郎編、前掲書) 72～73 ページと作道洋太郎「江戸時代の経営」(作道・三島・安岡・井上、前掲書) 58 ページ参照。
- (9) 作道洋太郎「江戸時代の商家経営」(宮本又次郎編、前掲書) 73 ページと作道洋太郎「江戸時代の経営」(作道・三島・安岡・井上、前掲書) 57 ページ、ならびに森川英正『日本経営史』日経文庫、1981、24 ページによる。
- (10) J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』50 ページ、本位田祥男『経営史』日本評論社、1966、100 ページ。
- (11), (12) 作道洋太郎「江戸時代の経営」(作道・三島・安岡・井上、前掲書) 60～62 ページ参照。
また、江戸期の帳合法に関する参考文献として、河原一夫氏の『江戸時代の帳合法』(ぎょうせい、1977)を挙げておく。
- (13) J. ヒルシュマイヤー・由井常彦、前掲書、4 ページ。
- (14) 深谷克己・松本四郎編『幕藩制社会の構造』(『講座日本近世史3』有斐閣、1980) 148～150 ページ。
- (15) M. Y. Yoshino, 内田幸雄監訳・今居ほか訳『日本の経営システム——伝統と革新——』7 ページ。
家康が儒教を選んだ理由はいかなることからであろうか。源了圓氏はその著『徳川思想小史』(中公新書、1973)において2つの理由を指摘しておられる。
① 儒教には仏教にない世俗倫理がある。
② その世俗倫理は周時代の封建制度をモデルとしてつくられたものであって、「器量」よりも「譜代」を支配原理とする家康の政策に見合うものであった(16～17 ページ)。
- (16) J. ヒルシュマイヤー・由井常彦、前掲書、62 ページ。
- (17) 同上書、8 ページ。ならびに Edwin O. Reischauer, 鈴木重吉訳『日本《過去と現在》』, 91～92 ページ。
- (18) 宮本又次『大阪経済人と文化』実教出版、1983、1～2 ページ。
- (19) 宮本又次『近世日本経営史論考』東洋文化社、1979、43 ページ。
- (20) 宮本又郎「江戸時代の経営——商家経営の構造と展開——」(小林正彬・下川浩一・杉山和雄・梶井義雄・三島康雄・森川英正・安岡重明編『日本経営史を学ぶ(1)』有斐閣、1984) 38 ページ。
作道洋太郎氏は石門心学を次のように評価しておられる。家訓を商家経営に関する経営学であったとするなら、心学は町入学の基礎をなす庶民哲学または経営哲学にも相当する、と江戸時代における石門心学の意義を積極的に評価しておられる(作道洋太郎「江戸時代における家訓の特質——その現代的意義を求めて——」(竹中靖一・宮本又次監修『経営理念の系譜——その国際比較——』東洋文化社、1979) 133 ページ。またこのような梅岩の思想、すなわち心学のすぐれた研究書として以下の文献を掲げておく。Robert N. Bellah, "Tokugawa Religion, III.:" Free Press, 1957 (堀一郎・池田昭訳『日本の近代化と宗教倫理』未来社、1962)、竹中靖一『石門心学の経済思想』(ミネルヴァ書房、1972)、同『日本的経営の源流——心学の経営理念をめぐって——』(ミネルヴァ書房、1977)、倉本長治『石田梅岩ノート』(株式会社商業界、1978)。
- (21) 作道洋太郎「江戸時代における家訓の特質——その現代的意義を求めて——」(竹中靖一・宮本又次監修、前掲書) 123 ページ、131 ページ、133 ページ参照。
- (22) 鳥羽欽一郎「商人飛躍の舞台」(竹内宏概説『豪商の登場』TBSブリタニカ、1984) 242 ページ参照。

- (23) 吉田豊編訳『商家の家訓』徳間書店, 1973, 4 ページ。
- (24) 宮本又次『豪商』日経新書, 1970, 29 ページ。
- (25) 吉田豊編訳, 前掲書, 4 ページ。
- (26) 同上書, 35～58 ページならびに宮本又次『豪商』29～33 ページ参照。
- (27) 宮本又次『豪商』33 ページ, 竹中靖一「江戸時代商家の経営理念」(竹中靖一・宮本又次監修『経営理念の系譜——その国際比較——』60 ページ参照。
- (28) 寶月圭吾・児玉幸多編『新稿日本史概論』吉川弘文館, 1969, 216～218 ページと土屋喬雄『日本経済史概説』東京大学出版会, 1968, 99 ページ参照。
- (29) 宮本又郎「鴻池善右衛門——「天下の台所」を支えた両替商」(作道洋太郎ほか『江戸期商人の革新的行動』) 86 ページならびに作道洋太郎『江戸時代の上方町人』教育歴史新書, 1978, 180 ページ。
- (30) 作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」(作道洋太郎ほか『江戸期商人の革新的行動』) 8 ページ, 作道洋太郎『江戸時代の上方町人』62～64 ページ参照。
- (31) 中田易直『三井高利』吉川弘文館, 1959, 186 ページ。
- (32) 同上書 186～187 ページ。
- (33) 同書 265 ページ, 作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」(作道ほか『江戸期商人の革新的行動』) 25 ページ。
- (34) 中田易直, 前掲書, 266 ページ参照。
- (35) 吉田豊編訳, 前掲書, 81 ページならびに中田易直, 前掲書 281 ページ参照。
- (36) 宮本又郎「商人組織と商業組織」(藤田貞一郎・宮本又郎・長谷川彰『日本商業史』有斐閣新書 1978) 154 ページと作道洋太郎『江戸時代の上方町人』88 ページ。
- (37) 吉田豊編訳, 前掲書, 133～142 ページ参照。
- (38) 作道洋太郎『江戸時代の上方町人』89～90 ページ。
- (39) 作道洋太郎「江戸時代の商家経営」(宮本又次編, 前掲書) 74 ページ。
- (40) 作道洋太郎「江戸期商人の系譜と特質」(作道ほか『江戸期商人の革新的行動』) 42 ページならびに宮本又郎「商人経営と商業組織」(藤田ほか『日本商業史』) 143 ページ参照。
- 江戸時代享保期に制定された家訓には一般的に次のような特徴がみられる。ここで家訓の特質を4項目列挙しておこう。①神仏尊崇 ②親への服従 ③その他保守的訓戒 ④各商家の気風と経営の仕方等が述べられているのが普通である(J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』47 ページによる)。

V むすびにかえて

江戸時代享保期に制定された代表的商家の家訓は、大きく転換する時代を企業者としての確かな目でとらえ、次の時代へと家業を継続していくための方策であり、町人社会における激しいまでの競争に耐えぬく指針でもあった。⁽¹⁾ 本稿では経営理念の歴史的展開のあとを正しくとらえ、その本質をさぐる意味で、経営理念がどのように形成されてきたかを江戸時代中期に制定された商家の家訓を検討することを通して明らかとしてきた。こうした検討の結果、江戸時代の身分制社会というワク組と制約の中で商人を商業資本家として大きく成長させていった精神、すなわち商人たちの経営の拠り所ともいえる商家経営特有の理念の本質としてみえるものは、第1に「家」の意識である。商家においては「家」がつねに意識され、「家」の構成員は「家」の維持と繁栄とのために相互に扶助し合って、生活の保障を得ていた。また第2に「家業に精励すること」への厳しいまでの義務感である。⁽²⁾ こうした商人の義務感が才覚・始末・算用してひたすら資本の蓄積をはかり、家産を増し、家業を維持していく努力をなさしめたのである。商家にみられるこうした経営理念が江戸時代という制約された状況を否定的にとらえることなく、むしろ肯定的に積極的にとらえ、その環境に適応し結合することにより、商家経営はまさに江戸時代という環境において結実したのである。そのような環境の中で制定されて

いった家訓に日本の経営理念の独自性と個性的特質をみることができよう。

価値観が多様化している今日の時代にあって、現代の企業経営者はこの時代の状況を正しく判断し、企業の維持・発展を推進していく責任を問われている。経営理念研究が強く企業から要請される理由はここにある。本稿では、江戸時代に限定して家訓の検討を進め経営理念の考察をおこなってきた。したがって、そのかぎりにおいては、現代の経営理念を問題の対象としていない。しかしながら、前述の要請にこたえるためには、江戸時代から明治時代にかけて存続した商家の具体的経営手法の解明や経営理念に対する実証的研究とその理論化が進められていくことが前提となろう。今後の課題としておきたい。

注(1) 作道洋太郎『江戸時代の上町人』教育社歴史新書, 1978, 202 ページ。

(2) 竹中靖一『日本的経営の源流——心学の経営理念をめぐって』ミネルヴァ書房, 1977, 174~175 ページ。