

うにもならないことになってしまう。今、構造不況産業に関する法案などが国会で取り沙汰されているが、構造不況産業というのは日本経済全体からいえば、全体の二〇%だと言われている。しかしまた一方には景気の良い産業もあり、自動車、薬品、精密機械、食品工業など他に三、四の業種は良いわけで、それがまた日本の経済力の中で二割を占めている。つまり日本経済というのは、極く良いのが二割、極く悪いのが二割、中の六割はだいたいにおいて適正な利潤を得ている産業だと言えます。

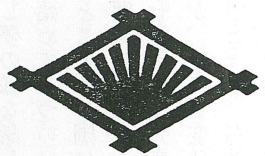
今度は国民はどうなっているかという点、貯金ばかりでなく、もつと購買力を刺激して巾着の紐を弛めてもらわんと困る。我々繊維産業などは最もそれを望む産業の一つですが、なかなか庶民が巾着をほころばせない。不思議なことに、依然として貯蓄の率は高いわけです。日本の一般庶民の懐具合を見ると、長い間G・N・Pの成長率が高く、外国で四割程であったときに、日本では極端な時には十七、八%ものG・N・Pの伸びを見せた。十五年間程の平均で十二、三%の成長をしてきた。高度成長時代に企業は儲かったけれど、反面毎年毎年の不当とも思われる賃金の上昇を労働組合に要求されてきたわけで、十五年程の間、毎年ほとんど上がっていった賃金上昇の累積は大したものとなっている。農民の所得も、労働者の上昇と共に同じレベルで上がってきたことを考えると、国民の所得は大したものになった。G・N・Pも世界第二位となり、一搬庶民の懐も非常に具合の良いようになった。総理府のアンケートによると、日本の国民はなんとその九十五%が自分は中流階級であるという意識を持っているという。自分は上流である、下流階級であると考えているものがそれぞれ二、五%で、中流には上・中・下の差があるとしても、あとの九十五%つまりほとんどの国民が中流階級であるという意識を自分自身で持っているというのが、今日の日本国民の経済状態であるわけです。(つづく)

は、高度成長政策を掲げ、所得倍増計画を発表して、強気な成長ムードを盛り上げた。それ以来、長期にわたる高度成長の時代がつづき、「昭和元禄」などといわれるわが世の春を謳歌したのも、まだ記憶に新しいところであろう。

ところが、昭和四十八年のオイル・ショックを転機として、わが国の景気は低迷をつづけ、「ゼロ成長」とか「減速経済」といわれる低成長時代に入つてすでに久しい。企業経営者は栄知をあつめ、あらゆる方法を駆使し、打つべき手はすべて打っているにもかかわらず、その効果が容易にあらわれないのが現状である。このような場合、企業経営の原点に立ちかえり、企業とは何か、また経営とは何であるのか、もういちど、その系譜をたどり、商いの原点を改めて考え直し、企業経営における革新の視座を設定し、転換の方向を明確にすることが必要であろう。

「歴史は繰り返す」といわれるが、オイル・ショックを契機として、「発想の転換」や「企業経営の再編成」が要請されるにいたつた最近の動向には、絢爛豪華な元禄文化をつくりだした商業経済の発展期から、事態は一変して、経済不況の局面に突入し、政治・経済の再編成をはからざるをえぬ状態に追い込まれた享保期(一七一六―一七三六)と共通した歴史的特質がうかがわれる。

享保という時代は、江戸幕府における「中興の英主」といわれた八代將軍徳川吉宗のときで、江戸時代の三大改革といわれる享保・寛政・天保のうち、まず最初の「享保改革」がおこなわれた時期であった。このころになると、元禄・宝永期(一六八八―一七一七)のインフレ基調からデフレ基調に転じ不況のため商家経営にも大きな変化があらわれ、経営体制の引き締めを意図し、家業の永続をはかるために、「家訓」や「家憲」が制定され、それまでの「攻めの経営」から「守りの経営」にその戦略転換をおこなつたのである。



製造品目

蒸溜脂肪酸・単体脂肪酸・各種脂肪酸エステル  
脂肪酸クロライド・ハロゲン化アルキル・ポリエチレン用滑剤  
高級化粧品基剤・樟脳誘導体・精製樟脳

日本精化株式会社

取締役社長 宮永悠紀雄

大阪市東区備後町2丁目45番地  
☎541 電話(06)231-4781(代表)

・よみがえる伝統商法

大阪大学教授 作道洋太郎

## 企業戦略の ルーツをさぐる(上)

■「歴史は繰り返す」は事実だ■

### ◆不滅の関西商法

わが国の経済が、高度成長時代から低成長時代へ移行するなかで、企業経営の基本姿勢を再検討し、企業成長の原動力である企業者精神をいまいちど考え直してみようとする動きが強くなってきている。

昭和三十五年七月、岸内閣に代つて政局を担当した池田内閣

「経営組織は戦略に従う」というのは、ハーバード大学のA・D・チャンドラー教授の設定した命題であるが、江戸中期における豪商の経営組織の再編成には、その転換期を乗り切るこゝとが可能な経営戦略の構想が前提とされていた。そのためにも近世の商家では経営理念を明確にとらえ、その精神や方針を構成メンバーに周知徹底させることが大きな課題となった。

戦後最大の転換を迎え、長期にわたる不況の試練を克服するために、転換期をたくましく生き抜いていったその原点ともいべき「家訓」を新しい視点から見直し、また関西商法の伝統から企業者精神を学ぼうとする動きが、最近とみに見られるのは、ルース・ベネディクトがその著『菊と刀』において述べている「日本文化における根深い連続性」の再発見への気運のようにも感じられる。

その意味においても、現在は「昭和元禄」から「昭和享保」への転換期にあたるものであり、そこに歴史の帰属性とか、「転生の輪廻」のようなものが見られるのではないかと思う。

本書の第一部に収められている吉本晴彦氏の「西鶴商法」、小谷隆一氏が取り上げられている『町人考見録』にみられる町人氣質や「石門心学」の基調をなす経営思想、西村大治郎氏によつてその現代的意義が明らかにされた「家訓」における経営理念、福本正雄氏の提唱される「大阪商人道」は、いずれも不滅の関西商法の原理ともいえるべきものを明らかにしたものである。また、第一部の「よみがえる伝統商法」は第二部において解明されている関西商法の現代的展開を理解するための総論とも原理解ともいえることができるであろう。

### ◆関西商法のルーツ

関西商法には三つの原点があるように思われる。その第一は、これまでに述べてきた貞享・元禄期の「西鶴商法」である。第二は享保期において盛んに制定された商家の「家訓」に求められる。第三は享保・元文期にその端を発する「石門心学」であった。



これらは相互に関連性をもっているが、なかでも商家における経営戦略を規定したのは、第二の原点、すなわち「家訓」に基礎を置いた商法であった。

江戸時代の豪商の「家訓」のなかには、江戸初期から「家訓」を制定している場合もみられるが、享保期やそれにつづく時期に体系化されたものが多い。「三大豪福」と称えられる三井家・鴻池家・住友家では、いずれもこの時期に「家訓」が設けられている。

住友家では享保六年（一七二一）、別子銅山・長崎店に対する家法書を制定し、また三井家においても翌七年に家法「宗竺遺書」を定め、鴻池家もその翌年の八年に「家定記録覚」をつくり、それ以前からみられた鴻池の家訓を集大成している。

このように、江戸時代の豪商を代表する三井・鴻池・住友の三家が、ほとんど時を同じくして家訓を設け、体制の強化をはかっていることによっても、享保期の不況のきびしさをうかがい知ることができよう。

伊勢松阪出身の三井家は、呉服業・両替業で経営を拡大し、京都・江戸・大阪に店舗を設け、江戸期商人の理想とした「江戸店持ち京商人」となった。家法の「宗竺遺書」では、家業の基本方針を詳細に規定しており、それは三井家永世の家法として、明治期にいたるまでその精神が受け継がれ、三井同族の子孫によって遵守された。

この三井ファミリーは本家六家（そのうち一家が総本家）・連家三家あわせて九家から成る同族組織を根幹としていたが、のちに連家が二家ふえ、三井一家の体制が築き上げられ、それは明治維新後までつづいた。

鴻池家は、はじめ摂津国川辺郡伊丹の里（現在、兵庫県伊丹市鴻池）において酒造業をおこない、のちに大阪に進出して、酒造業にあわせて海運業を営んだが、その後、金融業に主力を移し、大名貸しを主業となし、浪速一の富豪となるにいたった。

子と長崎の重要性を物語っているものといえよう。

さらに、住友家の江戸店に対する家訓は、その翌年にあたる宝暦元年（一七五一）に制定の「江戸出店定書」（江戸中橋店）および「諸店心得方」（江戸浅草店）であった。そのうち江戸中橋店は主として両替業をおこない、浅草店では札差業をなしていた。

また本書に収められている京都の老舗、千切屋三代目の西村吉右衛門によって定められた家訓は、延享二年（一七四五）正月のものであった。つぎに、これらの家訓について、その特徴的な点を述べてみることにしたい。

#### ◇「家訓」にみる五つの要点

「家訓」は、さきに述べたように、デフレ期の享保期につくられたものが多く、そのような時代背景を反映して、事業経営の拡大よりも安定ということに焦点を合わせている。また経営の多角化よりも、むしろ「一業専心」の徹底ということに力点を置いていた。そこに江戸時代の転換期をたくましく生き抜いていこうとする激しい経営姿勢がうかがわれ、堅実経営を重視する不滅の関西商法がかたちづくられていった歴史的状况や、新しい企業者精神の生成の過程を明らかにすることができる。こうした「家訓」の特質を、つぎの五つの側面からとらえることができるであろう。

なお、前記の豪商のうち三井家は、さきに述べたように、「江戸店持ち京商人」であって、京都商人としての一面をもち、また三井家の事業本部にあたる「大元方」が京都店に置かれていたが、営業の最大の拠点は江戸にあったことは周知のところである。けれども、三井は元禄四年（一六九一）に大阪店を開設し、呉服業ならびに両替業をおこない、関西にも大きな営業基盤をはりめぐらしていたので、鴻池・住友の両家とあわせて、その家訓にみられる経営原則の特質をうかがうことにしたい。

#### 本家・分家・別家による協力体制をつくれ

た。同家では、正徳六年（享保元年）から「家訓」の制定に着手し、その後相次いで「家訓」の条項を追加・整備し、さきに述べた享保八年の「家定記録覚」によって、その体系化がおこなわれた。

「家定記録覚」は三つの部分にわかれており、第一部においては家督相続と家業の運営体制が明らかにされ、さらに財務管理の基本方針が示されている。ついで第二部では、主として商家奉公人の待遇規定が取り上げられており、労務管理の要点が説かれている。また第三部では、本家ならびに分家・別家の生活様式が詳細に規定され、冠婚葬祭などの費用が決められ、過度の華美を避けるよう生活の基準が枠決めされるにいたった。

享保期には、鴻池家の分家は五家、別家は二二家で、本家とあわせて二八家に達していたが、前記の三井家の連家というのは鴻池家の分家にあたるから、非血縁の同族である別家をのぞけば、鴻池家のスケールは三井家よりも、はるかに小さなものであった。

住友家も本家・分家・別家あわせて三〇家ないし四〇家であったといわれ、別家のなかには別子銅山の経営にともなう伊予別家と呼ばれたものだけでも一五家から一六家を数えたといわれるから、住友家の本家・分家の数は鴻池家よりも少なく、数家の域を出ぬ状態であった。

住友家においても、さきに述べたように、享保六年（一七二一）に「別子銅山家法書」ならびに「長崎店家法書」が制定された。別子銅山は元禄四年（一六九一）の開坑以来、住友のドル箱として致富の源泉となっており、また長崎店は銅貿易のための店舗として、住友の戦略的な拠点の役割を果たしていた。

住友家の大阪本店や、大阪鰻谷・長堀などの銅吹所を対象とした家訓が、別子銅山や長崎店の場合よりも遅れて寛延三年（一七五〇）に定められた「総手代勤方心得」「別家手代取締方」や「銅吹所取締」であったことは、住友家の事業経営における別

ところで、「家訓」にみられる第一の特質は、本家を中心として分家・別家が協力体制をつくり、本家によるファミリー・コントロールの妙を発揮できるよう十分な配慮がなされていることである。

三井家では、「宗竺遺書」において、「矢のごとく一本にては折れやすく、十本束ね候ては折る事なし。各兄弟心を合せ候時は国に危き事なし」と述べ、戦国大名の毛利元就の「三矢の家訓」といわれる故知にならって、三井同族が「一家一本、身上一致」の精神を確認し、一致協力を誓い合ったのである。

また鴻池家の家訓において、家督相続にさいし、本家財産の八〇％から九〇％までを本家相続人に譲り、残りの一〇％ないし二〇％を次男以下の分家筋が相続するよう規定しているのも、本家中心の考え方のあらわれにほかならなかつた。江戸時代の農家において、相続の場合、田畑を次三男以下に分割することを知り、これを守らぬ者を「田分け者」と呼んだ慣行が、町人社会においても姿を変えてあらわれたものといえよう。

#### 一業専心を心がけよ

第二の特質は、家訓のなかで「新儀停止」（新規の事業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）といった超堅実経営の方針を打ち出し、「一業専心」を心がけ、経営の多角化を戒めるよう力説していることに求められる。

鴻池家の家訓には、新規の大名貸しを禁止し、さらに新威筋にあたる同じ両替商の天王寺屋五兵衛に対しても融資の依頼を受け付けなかつたというきびしい方針が明記された条項がみられる。

また三井家の家訓においても、「手前は商人なり。御用は商の余情と心得べし」と述べ、町人としての初心を忘れぬよう説いているのも興味ぶかい。三井家は元禄四年（一六九一）、幕府御用の「公金為替」の御用達に任命されたり、また享保期（一七一六―一七三六）からは大名諸侯の「江戸為替」（大名為替）の取組



みにも関与するなど、幕藩当局の金融業務にかかわりあいをもつようになつて来た。

家訓では、その危険性や不安をできるだけ指摘しており、「御用は商の余情」と明記し、幕府御用にはあまり深入りせぬよう諭しているのは、民間ベースのビジネスを重視した三井家の企業者精神をよくあらわしている言葉といえよう。

#### 始末・才覚・算用こそ関西商法の原点だ

第三の特質は、近世商法の三大項目であり、また関西商法の原点ともいべき「始末」「才覚」「算用」ということが明記されていることである。

この三大項目のうち、「始末」というのは、たんに質素・儉約・禁欲を意味する消極的な面ばかりではなく、文字どおり「始末」と「終わり」とがあるということ、すなわち計画的であるという意味がふくまれていた。また「才覚」には、やりくり・工夫・発明という意味のほかに、目先を利かせ、「思い入れ」すなわち商機を見ることが必要とされており、新機軸を重視し、場合によっては投機的な取引といえども熟慮断行せざるをえないという積極的な姿勢がふくまれていた。

さらに「算用」というのは、ソロバン勘定に合うか合わないかという経済的合理性に徹することであり、このような積極面と消極面のバランスをとるところに、江戸時代の「町人道」の基調がとめられた。

三井・鴻池・住友の家訓をみると、「始末」のうち節約の精神を繰り返し述べているところがきわめて多く、また「算用」については期末の決算方法や、帳合法などに関して詳細な規定を設けていることが注目される。

「才覚」については、住友家の「諸店心得方」(江戸浅草店)の場合のように、「買置米」や「売過米」など投機的な取引を禁止し、「思入商売」をきびしく取り締り、タテマエとしての行動規範が明記され、それとは反対に、ホンネともいべき果敢な

決断に関する条項がみられないのが普通であるが、その点は経営の運営にさいして發揮されたものといえよう。

#### 独断を排して合議制を採用せよ

第四の特質は、経営における合議制の重視ということである。江戸時代の商家経営はトップの独断によるものが多かったためであろうか、合議制の採用を規定している場合が少なくない。三井家や鴻池家の家訓のなかに、毎月相談日を決めておいて、万事について相談をおこない、独断で処理してはならぬという条項があり、その寄合いときには、家訓や店則などを一同に読み聞かせることを慣行化しようといえしている。

また住友長崎店の家法書では、取扱商品の価格を決定するにさいして、合議制をとり、自分の判断だけでは決めず、世間の人びとの意見をよく聞くべきものとしている。その場合、その家法書では、「世上の人心」は「天性の道理」であると力説し、アダム・スミスがその著『国富論』(一七七六年刊)において明らかにした自然価格や市場価格に近い概念をすでに享保六年(一七二一)において、きわめて簡潔に表現していることは注意を要するところである。関西商法の学問的水準の高さをしめしているものといえるであろう。

#### 経営家族主義の良さを見直せ

第五の特質は、家訓のなかにすでに終身雇用・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あらわれていることである。住友家の家訓をみると、丁稚や手代などの育成を重視し、子飼いの者を養成するとともに、中途採用者の待遇についても十分考慮している。

すなわち、同家「総手代勤方心得」には、最近中途採用した手代も、その勤務状態いかんによっては、子飼いの手代と同様に取り扱い、年功だけを基準とはせず、能力と実績によって昇進の道を考えることを明らかにしており、子飼制度による動脈硬化を防ぐ措置をあわせて講じていたことは興味ぶかい。

また本書に収録されている千切屋の家訓をみると、後述のように、「主従は友達」という画期的な視点を積極的に提示し、伝統的な「タテ社会」の論理にかえて、「ヨコ社会」の発想法を取り入れ、身分制社会の秩序の枠を越えたところに人事管理の核心を置いていることが注目される。

これは「糸商売は三代つづかぬ」と言われるくらい浮沈の激しい繊維業界において、京都の老舗として、現在までじつに四世紀にわたる歴史を維持している秘訣でもある。この「主従は友達」という考え方は、家業といえども主人の私物ではなく、従業員に対しては労務出資という見方を取り入れた結果であり、すぐれた労務管理の思想であったということが出来る。

さらに、この千切屋の家訓では、さきに第四の特質として述べた合議制についても、これを重視しており、別家手代・店手代による合議制を提唱し、主人の独断経営を避け、番頭政治の活用によって同族経営の組織にバイタリティをあたえようとしてとめていることは注意を要するところである。

#### ◇「家訓」の歴史的背景

このような享保期や、それにつづく時代に制定された「家訓」は、そのときになつてはじめて定められたものではなかった。それに先立ってみられた先代の遺訓や訓戒などが、享保期を転機として体系化され、不況のなかに迎えた転換期の諸情勢に即して組織化され、不況を乗り越え、家業の安定基盤を確立しようとした時代的要請にこたえようとした場合が少なくない。

三井家の場合には、享保期の「宗竺遺書」に先立って、初代高利(宗寿)の遺書(元禄七年)や、二代高平(宗竺)の「家内式法」(同八年)・「支配勤集」(同十六年)や、「此度店々江申渡覚」(宝永年間)という詳細な店則などが設けられており、事業経営の基本方針が規定されていたのであった。

また鴻池家においても、始祖の鴻池新六(山中新右衛門幸元)が慶長十九年(一六一四)に子孫にあたえた「幸元子孫制詞条

目」がつくられている。これは後世の加筆がふくまれているといわれるが、その詳細な規定から始祖の深慮をうかがうことができる。

住友家の場合も、家祖の住友政友(天正十三年(慶安五年)により「文殊院旨意書」がつくられた。これは政友が晩年に家人にあたえた商売上の心得書であり、五カ条の訓戒から成る簡潔なものであったが、この「文殊院の処世訓」とも呼ばれる心得書は、その後における住友家の家訓の精神的基柱となった。

これらの享保期における家訓に先行する各種の遺訓や家法書などが、享保期になつて集大成されたのは、さきに述べたような不況克服という経済問題とならんで、幕藩制の再編成期における状況的な問題とも深く関連していた。それは「発想の転換」をもとめた「大岡裁判」にも共通した動きがみられたのであった。「元禄忠臣蔵」が庶民の期待する武士の理想像を描いたのと同じように、「大岡裁判」にも幕府政治のイメージ・チェンジの願望がこめられていた。

それは商家が「家訓」を制定して、家業経営における新しい視座を設定しようとしていた商家の動きとも密接に関連しており、「発想の転換」をつうじて、「望ましい町人像」をつくりあげようとしていた風潮と深く切り結んだところに享保期の時代精神ともいべきものが感じとられるのである。

ところで、享保期の江戸町奉行であった大岡越前守忠相の人情や機知に富む裁判を集めた「大岡政談」なるものは、そのなかには実話というよりも、中国の裁判物の焼直しもふくまれているが、そこにはマンネリ化した幕府政治の刷新を求めようとしていた江戸の庶民の気持がよくあらわれている。

つぎに、そのうちの有名な話の「石地藏吟味の事」および「実母継母の子供争い」のあら筋を述べ(大石慎三郎「大岡越前守忠相」岩波新書による)、「発想の転換」を求めていた人びとの心情をうかがうことにしたい。



「石地蔵吟味の事」というのは、江戸室町の越後屋（三井呉服店）の弥五郎が、夏の暑い日に石地蔵の前でうたたねをしていた間に、荷物の白木線が盗まれてしまったという話である。主人からは着服したのではないかと疑われ、弥五郎の保証人はその弁償を要求されたので、弥五郎はやむなく南町奉行所へ訴えてきた。大岡越前守はその話を聞いて、家来の者にその地蔵菩薩を召し捕えてくるように命じた。地蔵様が捕えられるというので、江戸中の評判となり、その現場には多数の弥次馬が集まって来た。奉行所で地蔵を取り調べた後、数百人の弥次馬に對して、無断で奉行所に入ってきたことを咎め、その過料として白木綿一反ずつ差し出すように命じた。越前守はこのようにして盗まれた白木綿を取り戻したのであった。それ以後、その地蔵様は「縛られ地蔵」と呼ばれ、江戸の庶民たちの信仰を集めたと伝えられる。

この話には、真犯人の逮捕と処罰という陰惨な刑罰よりも、むしろ機転のきいた明朗な処置に共感を覚える市民層が台頭してきており、幕府政治にも新しい時代が到来していることが語られているものと考えられる。

また「実母継母の子供争い」というのは、欲にからんだ継母が先妻の子供を実子だと言い放つて争い、その結果は欲深い継母が敗訴に追い込まれたという話である。

この訴えを受けた大岡越前守は、子供を実母と継母の中に置いて、両方から子供の手を引きあわせ、勝ったほうに子供を渡す旨を言い渡した。実母と継母の間で引きあいとなったが、子供が痛がって泣き出したとき、実母は思わず手を放してしまった。その引きあいに勝った継母に対し、越前守は実子であれば子供が痛がって泣いたとき、当然手を放したはずと言つて、その子供を実母に引き取らせたということである。

この話も一種のトリックであるが、そこには、人情の機微に触れるほどのさがあり、それが「発想の転換」を求める人びと

に感動をあたえたものといえよう。

このような名裁判ぶりには百万都市の大江戸の人びとの願望がこめられており、それが、「大岡政談」が喝采をうけた理由でもある。そこには、「大岡政談」やその前代の「元禄忠臣蔵」に共鳴する市民社会がすでに生成していたことを見逃がすことはできないであろう。

商家において、「家訓」がつくられ、その一般化をみたのも、すでに指摘したようにこの享保期であり、元禄期の繁栄のあとをうけて、その軌道修正が必要とされていた時期であった。

このような家訓にみられる経営理念は、はたしてホンネなのか、たんなるタテマエなのか、議論される場合が多いが、かりにそれがホンネではなくて、タテマエであったとしても、商家や町人のイデオロギーが再確認され、商いの原点をあらためて再認識せざるをえなかった経営風土の形成に注目しなければならぬであろう。

#### ◆「家訓」の原像をさぐる

このような「家訓」にみられる家業重視の考え方や、始末を心がけ、出精専一を旨とすべきとなす教義は、すでに井原西鶴がその著『日本永代蔵』(貞享五年)元禄元年刊)において述べられている。「長者丸」の教えにも、その原像がうかがわれる。

さらに、「訓」のなかに底流している町人哲学を体系化し、それを「石門心学」といわれる実践哲学にまとめあげた石田梅岩の教義には、家訓の思想にたつたものが見られる。梅岩は五歳のとき、すなわち元文四年(一七三九)に自説を問答形式で要約して、「都鄙問答」を出版した。ついで、延享元年(一七四四)五月、「儉約齊家論」を公刊した。梅岩が六〇歳のときであり、その刊行から数カ月後の同年九月に死去した。

このように、享保期の「家訓」には、それに先立ってみられた貞享・元禄期の「西鶴商法」があり、また享保期から元文・延享期にかけて体系化された「石門心学」の経営哲学の発展が

みられ、これらの「西鶴商法」「家訓」「石門心学」は、いずれも発生的には違った条件をふまえながらも、商いの原点を見究めようとする鋭い眼には共通したものがみられたといわざるをえない。

本書には、「西鶴商法」に関する吉本晴彦氏の見解や、「石門心学」をめぐる小谷隆一氏の論考が収められており、その現代的意義とあわせて、関西商法の二大原点が明らかにされている。したがって、それらの詳細は両氏の論説によっていただくことにしたいが、さきに述べた「家訓」との関連において、「西鶴商法」と「石門心学」の位置づけを考えてみることにしたい。

#### 『日本永代蔵』に代表される西鶴商法

西鶴は周知のように、町人物の三部作と称えられる『日本永代蔵』『世間胸算用』『西鶴織留』において、近世町人の生きざまや、致富への過程を追求し、元禄町人像を克明に描写したのであった。そのうち『日本永代蔵』は、その副題に「大福新長者数」と記されているように、寛永四年(一六二七)に書かれた『長者数』からその着想を得たもので、長者や分限者となるにいたった成功談がその中心テーマとなっている。その『永代蔵』において、西鶴は長者になるための妙薬の処方箋として、さきに述べたように、「長者丸」という薬の話を書き、その薬を朝夕呑むならば、必ず長者になれるものと説き、町人の処世訓のエッセンスを明らかにしたのである。つぎに、その要点を『永代蔵』から引用しておく。

#### 町人の処世訓

長者丸といえる妙薬の方組み、伝え申すべし。

- 朝起五両 ○家職二十両 ○夜詰八両 ○始末十両
- 達者七両

この五十両を細かにして、胸算用・秤目の違いなきように手合せ念を入れ、これを朝夕呑み込むからは、長者にならざるという事なし。然れども、これに大事は毒断ちあり。

#### 西鶴のみた町人像

- 美食・淫乱・絹物を不断着
  - 内儀を乗物全盛、娘に琴・歌がるた
  - 男子に万の打ち囃し
  - 鞠・楊弓・香会・連俳
  - 座敷普請・茶の湯数奇
  - 花見・舟遊び・日風呂入り
  - 夜歩行・博奕・碁・双六
  - 町人の居合・兵法
  - 物参詣・後生心
  - 諸事の扱ひ・請判
  - 新田の訴訟事・金山の仲間入り
  - 食酒・蕨若好・心当てなしの京のぼり
  - 勸進相撲の銀本・奉加帳の肝入り
  - 家業の外の小細工・金の放目貫
  - 役者に見しられ、揚屋に近付き
  - 八より高い借銀
- このように、「長者丸」のなかで、「家職」(家業)が最もウエイトが高く、それについて「始末」が重視され、さらに「朝起」「夜詰」といった日本人特有の勤勉性が要求され、また「達者」で家業に精を出すことが必要とされた。そのうえ、「毒断ち」すべき禁欲の対象とされる事項を一六カ条にわたり列挙しているのも、当時の町人生活の実相が垣間見られる思いがして興味深い。

こうした西鶴の経営思想は、近世町人の理想的な人生哲学でもあり、「始末」「才覚」「算用」という近世商法の原点ともなった処世訓でもあった。その意味において、「長者丸」の教義は「西鶴商法」のエッセンスをしめすものであり、また、前記のような商家における「家訓」に底流する思想に大きな影響をあたえたことは否定することができないであろう。



この『永代蔵』のなかで、西鶴は実在していた有名な町人をモデルに選び、その知恵・才覚や、積極的な商才や商略によって成功した新興町人や、また新しい茶に古い茶殻を混ぜて儲けた悪徳商法などを具体的に描写し、その成功と没落の過程を興味ぶかく述べている。前者の例としては、江戸町人の三井家の場合が取り上げられており、後者の事例として、敦賀の茶問屋小橋の利助がその題材となっている。『永代蔵』の文章を引用し、西鶴の町人観照のすがたをみていることにしたい。

### 三井家(越後屋)の新商法

三井九郎右衛門という男、手金の光、むかし小判の駿河町と云う所に、面九間に四十間に、棟高く長屋作りして、新棚を出し、万現銀売に、掛値なしと相定め、四十余人、利発手代を追いまわし、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。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。緋縷子鍔印長。竜門の袖覆輪かたかたにても、物の自由に売渡しぬ。殊更、俄か目見の熨斗目・いそぎ羽織などは、其使をまたせ、数十人の手前細工人立ちならび、即座に仕立て、これを渡しぬ。さによつて家業え、毎日金子百五十両ずつ、ならしに商売しけるとなり。世の重宝是ぞかし。此亭主を見るに、目鼻手足あつて、外の人にかわつた所もなく、家職にかわつてかこし。大商人の手本なるべし。

### 茶問屋利助の致富と没落

町はずれに、小橋の利助とて、妻子も持たず、口ひとつを其日過にして才覚男。荷い茶屋しおらしく拵え、其身は玉だすきをあげて、くくり袴利根に、烏帽子おかしげに被き、人よりはやく市町に出で、「えびすの朝茶」といへば、商人の移り気、咽のかわかぬ人迄も此茶を呑みて、大かた十二文ずつ投げ入れ、日毎の仕合せ。程なく元手出来して、葉茶見せを手広く、其

後はあまたの手代をかかえ、大問屋となれり。

是迄は、俄はたらきにて分限に成り、人のほめ草なびき、歴々の乞聲にも願いに、「一万両よりうちにて女房をよばず、四十迄はおそからず」と、自分の物入を算用して、銀の溜るを慰みに、淋しく年月を送りぬ。それより道ならぬ悪心発りて、越中・越後に若い者をつかわし、捨り行茶の煮辛を買い集め、京の染物に在る事と申しなし、呑茶に是を入れまぜて、人知れずこれを商売しければ、一度は利を得て家業えしに、天是をとがめ給うにや。此利助、俄に乱人となりて、我と身の事を国中に触れまわり、「茶辛茶辛」と口をたたけば、「扱はあの分限、さもしき心底より」と、人の附会い絶えて、薬師を呼べと行く人なく、おのずから次第弱りに、湯水のかよい絶えて、既に末期におもむき、「我今生の思い晴らしに、茶を一口」と涙を漏す。

西鶴は、このような金銀に対する人間の飽くなき欲望のすさまじさを描くとともに、そうした人間観照の深化をつうじて、近世町人像のあるべき姿をしめした。したがって、『永代蔵』において、「金銀が町人の氏系図になるぞかし」と述べている有名な言葉は、西鶴や近世町人の黄金万能思想や金銀崇拜思想を言いあらわしたものでなく、元禄期の乱世をたくましく生き抜くための金銭の哲理を明記したものと理解すべきであろう。

このような元禄期(一六八八―一七〇四)から宝永期(一七〇四―一七一一)になると、激動の様相はいっそう深まっていた。その最も象徴的な出来事が、『常島日記』において「難波長者」とか「町人にしては前代未聞之豪富」といわれた淀屋辰五郎の「闕所(全財産の没収)であった。淀屋は大阪の代表的な「初期豪商」であったが、それが没落し、それに代わつてさきに述べた三井・鴻池・住友などの「新興町人」が台頭してきたところに、歴史の激しい移り変わりがよくあらわれている。

### ◇初期豪商はなぜ没落したか

を糸割符に加入させるなど、大阪が「天下の台所」と称えらるる基礎をきずいた。

初代・二代で淀屋の業礎がかためられ、三代簡齋・四代重当・五代三郎右衛門(通称、辰五郎)とつづいたが、その五代目

のとき、さきに述べたように闕所となつたが、そのとき淀屋では西国大名三三藩に対して大名貸しをおこない、その生活は豪奢をきわめていた。

淀屋の家屋敷は豪勢で、『元正間記』によると、「家作りの美しき事はたとうべきようもなし。大書院、小書院惣体金張りつき、金ぶすま、桂田記知能がさいしきの四季の草絵なり。庭には泉水・立橋、唐大和の樹木を植え、夏座敷と号して、びいどろの障子を立て、天井縁も同じびいどろにて張りつめ、清水を湛え、金魚を放ち、天帝天下の御深所でも是れにいかで勝るべき」と述べており、当時では珍しいガラスの障子が使われ、また天井にもガラスがその縁取りにはりつめられていたと伝えている。

このような驕奢な生活は、町人の身分に過ぎたものとされ、幕府の忌諱にふれ、辰五郎は闕所・所払いを命ぜられた。辰五郎は城州八幡に隠棲してからは下村故庵とその名を改めたという。故庵というのは、淀屋が栄えた二代个庵にあやかつて名付けたものであろうか。その故庵が波乱万丈の生涯を終えたのは、闕所から一二年後の享保二年(一七一七)においてであった。現在、淀屋橋南詰の西側に土佐堀川を背にして、「淀屋の屋敷跡」の記念碑が建てられている。

「淀屋の闕所」から大阪の新興町人が学んだ教訓は、「拡大」よりも「安定」ということであり、「経営の多角化」よりも、「一業専心」への徹底ということであった。さきに述べた、三井・鴻池・住友などの家訓において、このような新しい企業者精神があらわれており、堅実経営の基調が明記されているのもそのためである。

淀屋ファミリー五代目の辰五郎が「闕所」の処分を受け、全財産の没収・所払いを命ぜられ、城州八幡に追放され、家は断絶を申し付けられたのは宝永二年(一七〇五)であった。

この同じ年に、鴻池家では大和川の付け替え(その完成は宝永元年)にともなう町人請負新田の開発をおこない、河内国若江郡(現在の東大阪市)に巨費を投じて二一八町一反五畝(約二一六ヘクタール)に及ぶ「鴻池新田」を開き、大阪近郊農村の発展に貢献し、都市周辺の農民に新しい生活の場を提供した。このような淀屋と鴻池の興廃は、新旧両町人の盛衰を浮き彫りにしている歴史的事実といえよう。

淀屋家初代の常安は、山城国岡本の荘の出身で、岡本与三郎と称え、豊臣秀吉の時代には大阪に出て十三人町(現在の東区大川町)に住み、材木渡世をなし、淀屋を称えた。秀吉が伏見在城のさい、淀川の築堤工事を請け負い、また、大阪冬の陣・夏の陣にさいしては、家康の茶臼山本陣、秀忠の岡山本陣を構築し、これを献じた一種の政商であった。大阪落城後、門閥町人として活躍し、大阪惣年寄にも任ぜられ、元和八年(一六二二)に没した。

常安はまた中之島の開発をも幕府当局に依頼し、「常安請地」の開拓にも力をつくした。その竣工をみたのは元和五年であった。常安は幕府から中之島に屋敷があたえられ、その「常安屋敷」において晩年を過ごした。大阪大学本部のある場所はもと常安町(現在、北区中之島四丁目)と呼ばれたが、それは淀屋常安に由来した町名であった。

淀屋二代の言当(个庵と号した)は、父に劣らぬ商才にたけ、元和八年に勅・天満の両町の塩干魚商人の代表として、大阪町奉行に出願し、塩干魚や干鰯を取り扱ふ勅市場の基礎を築いた。言当はまた海運業をおこない、諸侯の蔵米を大阪に回送し、北浜に「淀屋の米市」といわれる米市場を開設し、のちに堂島米市場の原型をつくつた。さらに幕府に運動を重ねて、大阪町人