

江戸期商人の家訓に学ぶ

中小企業診断士・事業再生士補
吉田精規

1. 横文字ことばは学ぶべき規範か

以前違法行為が発覚した企業の経営者が、マスコミを前に「今後一層コンプライアンスを徹底し…」と懺悔していましたが、それではそれまでのコンプライアンス意識とは何だったのでしょうか。またJ-SOX導入時、金融庁はすべての資料を文書化するよう指導していたように思いますが、その後苦情が出たか、無意味なことを理解したのでしょうか「すべてとは言っていない」旨の通達を出してきました。

このように近年輸入される横文字の規範は、CSやCSRを含め、わが国の経営者の実になっているのか疑問でなりません。

ところで現在、アメリカの三大自動車メーカーが経営危機に陥っています。この原因は最近の世界不況ではなく、商売の基本を忘れ、商売人のプライドを捨てた彼らの経営姿勢にあることは間違いないでしょう。

今は昔になりますが、車庫も道路も狭い日本に、故障が得意で燃費の悪い大型車を売ろうとしても、売れるはずはありませんでした。そこで政治を動かしての「非関税障壁」攻撃。三大メーカーの経営者は、経営のプロを自認して世界戦略・効率性・株主対策などに専門的な話をしたとしても、根本的な「商売」については、何も分かっていないと言わざるを得ません。

商売の肝要は、お客や地域にどれだけ喜んでもらえるか、どれだけ愛されるかを考えて商品・製品を提供することです。世界戦略などは、その基本の上に立ってはじめて生かされるものでしょう。日本の経営者なら誰でも分かる商売の基本が分からず、株主対策のために政治を動かし、自らは高額な報酬を得、業績が悪化すればレイオフする経営者が今の不振を招いたということです。欧米のやり方をグローバルスタンダードとして世界に押しつけてきたのは、経済に関することだけではないはずで、そういう盟主意識が奢りの経営につながったのです。顧客の方を見るかわりに株主の顔をうかがう人々を、商売の神様が愛してくれるはずありません。

そういう経営者・研究者・政治家が作った、20世紀後半から輸入されている横文字ことばを強制されるのは大迷惑です。

これに対し家訓には歴史の淘汰を経てきた強さと、明治以来の経済発展に大きく寄与したという実績があります。そこで今回は、はやりの横文字ではなく、江戸時代の商人が現場で作上げた家訓や経営理念を取り上げ、今更コンプライアンスやCSRを言われなくても、何百年も前からわが国の経営者に受け継がれた倫理があることを確認したいと思います。会員の方なら江戸期商人の家訓や家憲はなかば常識の範囲でしょうが、お付き合い下さい。

2. 賤商思想と戦った江戸期商人たち

ご承知の通り、江戸時代は武士と朱子学が支配していた時代。銭を扱うことは賤しいこ



とと、自らは銭にも土にも触れる必要がない武士は考えていました。

「商人は只、利を知りて義を知らず、身を利することのみ心とす」山鹿素行

「町人と申し候は只諸人の禄を吸い取り候計いにて、他に益なき者に御座候」林子平

二人とも幕府に敬遠された、武士の中では変わり者ですが、それでもこの言い方です。さらに大名貸しの淀屋辰五郎の取りつぶしや、豪遊の果てに没落した紀伊国屋文左衛門を目の当たりにして、本当に世の中の役に立ち、地域に愛されなければと考えた江戸時代の商人達は、今の経営者とはコンプライアンスやCSRに対する本気度が違っていました。

もちろんすべての商人が倫理的に生きていたとは申しません。買い占めや売り惜しみによる打ちこわしもありましたし、近江商人同士の争いも伝わっています。しかし横並びでホームページにコンプライアンスやCSRを掲げながら、違法行為を行う現代の経営者に比べれば、江戸期商人の方が、はるかに本気でいなければならなかったこともまた確かだと思います。

3. 江戸時代の経営理念

今回は商家での勤務経験がある学者の石田梅岩と、現場の近江商人が残した理念や家訓を紹介します。アメリカ発の横書きの法や規範と、縦書きの家訓を対比した研究書もありますが、ここでは我流でまとめてみました。

(1) 石田梅岩

- ・まことの商人は先も立ち、我も立つことを思うなり

取引相手の立場を考えながら、それによって自分も生かされる

対比：CS、CSR

- ・富の主は天下の人々なり

わずかな利益でも、それをもたらしてくれる世間の人々が富の持ち主だ

対比：CS

- ・身に行ざれば賢人にあらず

実践してはじめて、理解しているということ

反社会的行為が発覚した企業の経営者が「コンプライアンスを…」と言うのは、自分は賢人ではないことを発表しているようなものでしょう。

(2) 近江商人

- ・押込隠居

中井本家 定目

もし家法相背申者候はば、たとい主人にても糾明の上、嫡子名跡相除き押し込めに可致・・・

押込は鎌倉時代以来の武士の掟で、能力のない頭領には引退してもらおうというもの。これを江戸時代の商人も利用していました。現代のオーナー経営者にも押し込められた方がいい人が沢山いて、押込の制度が残っていればという場合がよくあります。

対比：コーポレートガバナンス、ステークホルダー対応

・始末としわい（中井源左衛門・石田梅岩）

石田梅岩は、始末とは万事無駄を省いて資本を蓄積することで、しわいとは贅沢しようとする我欲だと言っています。

ですから始末とは経営の視点で、しわいとは生業の域を脱していない経営だということでしょう。中小企業のうち中規模企業以下の企業では、生業の意識を捨てられない人が多いようです。

・出入りの者は老若男女を問わず、町噂に取り扱い申すべき事（市田清兵衛）【近江商人の金言名句・小倉栄一郎・中央経済社】

近江商人は全国に営業拠点があったので、「他国者意識」といって地域・社会に喜んでもらわなければという思いが、今よりも強かったのではないのでしょうか。社外の人皆お客様です。

原田四郎左衛門家 掟【八幡商人の家訓と掟書・近江八幡市立郷土資料館】

・御公儀様の御法度の御趣、堅く相守り、町内御用向き滞りなく相勤め申すべき事

対比：コンプライアンス、CSR

・金銭並に、諸しろものは何によらず無断出し入れ致すまじく候。毎夕、滞りなく帳合致すべき事

対比：SOX法

・此の度、白箱差し出し置き候。何事によらず不審の筋これあり候はば、その分け誰にてもくわしく書きしるし、右箱へ入れ申すべき事

対比：コンプライアンス・内部告発・提案制度・ヒヤリハット

この白箱の精神を、エンロンの役員や監査法人に徹底させていれば、SOX法のような悪法は生まれなかったのにと、残念でなりません。

4. 「縦書き」は時代遅れか

上の例で、確かに現代と同じような内容が語られているとは言っても、今はIT技術や国際間の金融取引が常に関わってくる時代。商法や電卓さえもない時代とは比較できないのではないかという疑問も出てくるでしょう。



たとえ高度な管理手法や経営学がなくても、商売の基本は顧客や地域に喜んでもらえるものを提供することで、それを達成するための経営課題に今昔はありません。

次は京都に本店がある白木屋の江戸店支配役から本店に宛てた書状です。【江戸町人の研究 第1巻 元禄期の江戸町人・林玲子・吉川弘文館】

2点だけ紹介すると

元禄元年正月二十三日便 西暦 1688年

残掛けが多く、何とか減らしたいものと心がけたが思ったようにいかなかった。今年は減らしたく存じているが、それでは販売高が伸びず、かえって手廻しが悪くなるのではないかと思う。しかし掛けに取られてしまっただけではいかほど商いしても詮無いことであるから、減らすように努力したい。また、毎年得意衆へ付け届けなどで入り費がかかって物入りが多く残念に思っている。（売掛金の削減、掛け売りと売上高の関係、接待交際費の増加）

元禄十年二月十七日便 西暦 1697 年

去年は商かさもあり御繁昌とのことで、ご祝儀の銀子をめいめいに下され冥加至極である。私どもはじめ、若き衆中・子供(丁稚)・男(下男)どもまでのこらず頂戴し、私どもには別して過分に下され有り難く存じている。(決算賞与・動機づけ)

当資料を見ると、そのほか**人件費・旅費交通費の増加、不良債権化の懸念、天候・季節変動、人事管理・解雇、不良在庫**など現代の経営者が抱えている課題と同じことで悩んでいることが分かります。

さらに、大阪・堂島に先物市場兼証券取引所である大阪米会所ができたのが 1730(享保15)年です。まさに現代。ですから江戸時代だから古いというのはあたらないでしょう。アメリカの横文字を強いる、内外の人々に「何百年も遅れていますよ」と申し上げます。

5. 縦書きの理念に背いた事例

部会では、横文字の義務に従わなかった罰ではなく、縦書きの戒めに背いた罪に問われた事例を紹介しましたが、ここでは割愛させていただきます。

中小企業経営者の多くは、筆頭株主で家族経営ですからお山の大将。数字を改善しなくては、営業に行かなければと思っても動かない人が多くいます。叱ってくれる人がいないので、お尻から根っ子を生やした人が多いのです。

そういう人に自信を持たせ、自ら尻に火をつけ跳び上がらせるには、日本の経営者が理解しやすい日本語の倫理・理念の方が、はるかに有効です。江戸期以来の倫理や理念が、日本の経営者のDNAに染みこんでいるので、琴線に触れやすいのです。ですからこちらも縦書きの心で接しています。同じことを言っているから国産でと、偏狭なひとりよがりや復古趣味で言っているではありません。中には横文字アレルギーの人もいますので、実際有効な動機づけ方法であることをご理解ください。

6. 企業本位制から顧客本位制へ

「1192 作ろう鎌倉幕府」は歴史ではありません。歴史は明日を楽しく生きるために学ぶもので、そこから現代に生かす教訓を学んではじめて歴史でしょう。身に行ざれば賢人にあらず、です。

非関税障壁もすでに歴史となりましたが、日本人は何を学ばなければならないのでしょうか。政治の不干渉や門戸開放だけでしょうか。それ以上に、もっともらしい規範を作っても、アメリカンスタンダードを押しつけ商売を忘れた経営が、その後のエンロン事件やリーマン・ショック、三大メーカーの危機を招いたこと。その結果として、少し上向いたわが国中小企業に大きな打撃を与えたこと。本当の商売を自覚させなければ、いつまでも同じことを繰り返すことなどを教訓として学ばなければならないでしょう。

日本の研究者の方達のDNAにも、日本の商売の原点、お客によって生かされているという姿勢が染みこんでいるはずです。そんなわが国の研究者が商売の基本を理解していない諸外国の経営者・研究者にもっと厳しく教えていただきたいと思います。そしてリーマン・ショックのように、日本の中小企業に二度と迷惑をかけることのないよう、厳しくチェックしていただくことを願っています。



参考文献

- ・ 芹川博通、『石田梅岩と石門心学の経済倫理』ペリカン社、(2006年)
 - ・ 柴田実、『石田梅岩』吉川弘文館、(1988年)
 - ・ サンライズ出版編集部、『近江商人に学ぶ』サンライズ出版、(2003年)
 - ・ 末長國紀、『近江商人の商法と理念』Akindo委員会、(1997年)
 - ・ 荒田弘司、『江戸商家の家訓に学ぶ商いの原点』すばる舎、(2006年)
 - ・ 宮本又次、『大阪の研究・第3巻』清文堂出版、(1969年)
 - ・ 吉田豊、『商家の家訓』徳間書店、(1973年)
 - ・ 宮本又次編、『日本経営史講座・第1巻』日本経済新聞社、(1977年)
 - ・ 小倉栄一郎、『近江商人の金言名句』中央経済社、(1990年)
 - ・ 近江八幡市立郷土資料館、『八幡商人の家訓と掟書』、(1983年)
 - ・ 林玲子、『江戸町人の研究・第1巻・元禄期の江戸町人』吉川弘文館、(1972年)
- ほか