

産学の垣根にとらわれない自由闊達な議論をもとに
「新しい商人道」の解明に挑む新シリーズ

松下幸之助・その商人道の源流とは

――修業時代に影響を及ぼした兄弟の教え

「新しい商人道研究会」事務局長 渡邊祐介（PHP理念経営研究センター代表）

写真撮影：白岩貞昭

なぜ今、商人道を考えるのか

本年二月より、PHP研究所では、会長・松下正幸をはじめ、社内有志の幹部が参加する研究の場として、「新しい商人道研究会」をスタートさせた。インターネット取引や電子マネーの普及拡大、グローバル化、デジタル化がいつそうビジネスの形態を多様化している今、これからの「商売」の現場はどのようなものか――。それを考える上で、商人のあり方、そして、商人道についての知見を深めていくことはとても有意義であるといえよう。

ただその前に、そもそも「商人道」とは一体何であるのかを整理しておく必要があるだろう。なぜなら、多くの日本人は、その明確な定義を学ぶこともなく、その割にはごく自然にこの言

葉を使用しているからだ。

よく援用されるのは、CSR（企業の社会的責任）や企業倫理、仕事の礼儀作法などにおいて、その大切さを訴える場合であろうか。だが、日本の伝統精神の発露として商人道というものが存在するという共通認識が持たれているとしても、改めて「商人道とは一体何でしょうか」と問われた際に、明確に答えを用意できている人はそう多くないだろう。

これまでの日本の商業の通念に照らして商人道の本質に言及するならば、日々実践される商売の中で鍛えられ、育まれてきた行動思想・哲学、といった観念で表現できるのではないか。ただ、その行動思想・哲学は現状では体系立っているものではなく、しかもわれわれがとらえる範囲においては連続的に継承されている面が見受けられるのと同時に、非連続の側面もある。

だからこそ、「真の商人道とは何か」という課題に対してアプローチする意義が少なからずあると考えられる。

例えば、今、インバウンド（外国人の訪日旅行）をはじめ様々な面でグローバル化が日本に押し寄せている中で、日本の「おもてなし」文化がサービスやホスピタリティの一種として高い評価を受けているといっても、これからの商売の現場で通用し続けるものなのか、その未来を見渡す視界は全く不明瞭である。そうした状況において、今こそ日本人が従来の商人道への理解を深めるとともに、新しい時代に適応し進化する可能性を探究しておくことは、非常に重要だと思われる。

そこで当研究会では、日本に脈々と存在し、実践されてきた伝統精神とされる種々の商人道を、産学の垣根にとらわれず自由闊達に議論し、



様々な質疑も飛び出し、議論が白熱（右：弊誌編集主幹・榎原吉男）



発表者の渡邊祐介

検討する。それによって、これからの社会に通用する「新しい商人道の姿」の輪郭を描いていくことを視野に入れて進めていきたいと考えている。

そうした取り組みの結果として、「ショウニンドー」という言葉もまた「カイゼン」といった用語のように、世界に通用するビジネス用語の列に加わることも期待したい。

商人道に徹した代表的経営者

之助少年が宮田火鉢店での奉公生活を終え、新たに五代自転車商会に住み込んで奉公を始めた時点での人間関係である。幸之助は自身の人生に最も影響を与えた人たちの思い出を自著『折々の記』（文庫版は『縁、この不思議なるもの』、ともにPHP研究所刊）で述べているが、その最初に登場するのが、奉公した自転車店の店主・五代音吉と、その兄で幸之助の父・政楠の人生を変えた五兵衛である。

幸之助が大阪に来ることになったきっかけは、元々父の政楠が和歌山で米相場に手を出して失

さて、第一回の本研究会では、検討すべき最初の現代商人道の一つとして、私が講義者を務め、松下幸之助（以下、幸之助）の商人道について論を進めた。その論点を紹介したい。

幸之助の商人道を検討する理由は、幸之助こそ商人道に徹して成功した昭和を代表する経営者であったからである。家電を製造する企業の創業者だが、いわゆる奉公制度で商売の修業を重ねたキャリアを持つていた。そして、業界の先駆けとなる独自の販売店制度をいち早く構築し、極めて順調な成長を遂げた経営の軌跡から、販売を非常に重視した経営者であったことはよく知られている。こうした幸之助の考え方から商人道的一端を探ろうとする試みは、至極まっとうなものである。

その妥当性を物語る一つの「事件」を紹介しよう。かつて、「近江商人 商売の心得十訓」なるものがインターネット上で出回っていたことがあった。だが、その内容をよくよく吟味してみると、なんと幸之助の商売観を整理した「商売戦術三十カ条」のうちの十カ条と完全に一致していたのである。

そこで、同志社大学名誉教授・近江商人郷土館館長の末永國紀氏にその真偽をうかがったところ、近江商人の各家にはそれぞれ理念はあるものの、「商売の心得十訓」という名の正当性のあるものは存在せず、近江商人に由来するという点での信憑性は高くないことがわかった。この情報はいまだ消えることなくインターネット

ット上に存在しているが、その「事件」自体、われわれにある示唆を与えてくれよう。それは、幸之助の商人道は近江商人をはじめとする近代の日本の商人の考え方と混同されるほど相通じる点が多く、その考え方と無縁なものではないということである。幸之助は自著『商売心得帖』（PHP研究所刊）等で、親方や店の先輩から様々な商売の教えを学んだエピソードを率直に紹介しており、諸々の商人道の内容を断片的であれ取り入れていた可能性は小さくない。

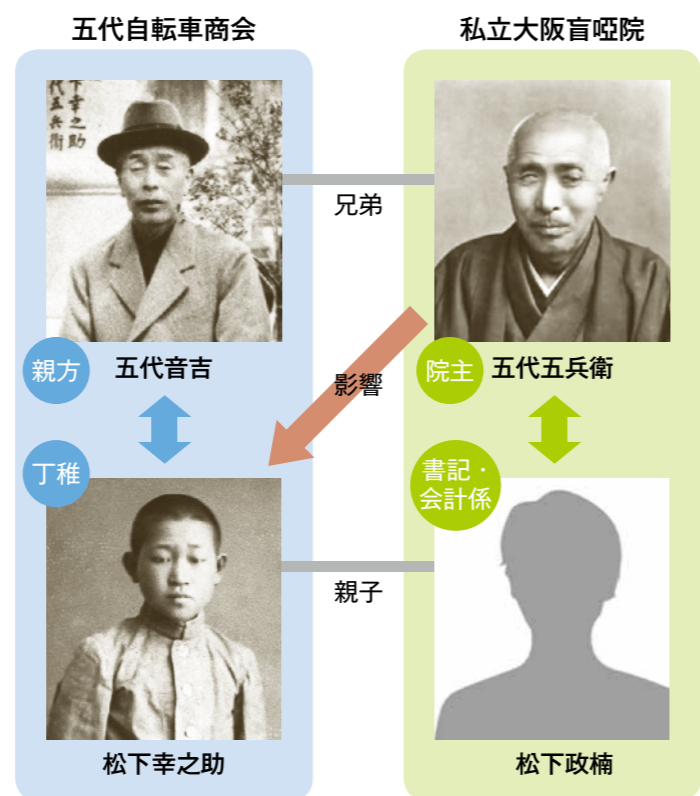
**人生の転機を
もたらした五代兄弟**

本来、幸之助の商人道の全貌を理解するには、『商売心得帖』や『私の行き方 考え方』（PHP研究所刊）といった主要著作や日頃述べていた内容からつくられた「商売戦術三十カ条」「商いの心得十カ条」などの教えはもろろん、商売を通じて幸之助とかわった人たちの証言やエピソードもすべて検証して詰めていく作業が必要であろう。そしてまた、すでに考えられているいくつかの仮説、例えば、上方商人や近江商人の商人道との関連性、江戸期に「商人の道」を説いた石田梅岩の思想との近似性などについても議論していく必要がある。

まず今回は、幸之助の商人道が最も培われた時期とみられる奉公時代に焦点を当てて検討したい。

次ページの図表1は、故郷和歌山を離れた幸

図表1 奉公時代の松下幸之助をめぐる人間関係



敗し、資産を失って大阪へ流れてきたことになった。政楠は、かつては和佐村の村会議員を務めたほどの地元の名士だった。米相場での失敗後は和歌山市内で下駄商を営んだものの、うまくいかなかった。

大阪に出た後の政楠の動向には不明な点も多いが、ともかくにも、私立大阪盲啞院を創立した五代五兵衛に拾われ、書記・会計係として仕えたことが、幸之助にも転機をもたらした。五兵衛の弟の音吉が兄の助力を得て自転車店を開業することになった際、政楠が五兵衛のもとで働いていた縁から、息子

幸之助は五兵衛から何を学んだのか

五代兄弟との縁を得た幸之助は、五兵衛から生きていくための心がまえを教えられ、また音吉からは日頃の奉公生活の中で商人としての重要な躰をされていくことになる。幸之助の人格形成に影響を与えた五代兄弟とは、それぞれどのような人物であったのだろうか。

まず、兄の五兵衛についてみると、元は越前大野から大阪に出て来ていた播磨屋という米商人の五代目であった。優秀で将来を嘱望されていたが、十七歳の時に風眼（化膿性結膜炎）にかかり、失明する。大きなハンディキャップを負った五兵衛は米商人の道をあきらめ、青物商や按摩業をしたりして一家の家計を支えた。

その後、いくつかの失敗を経験しながらも、五兵衛は抜群の記憶力と、お得意先を大事にするところから得た信頼により、周旋業で不動産の仲介や売買を手がけて成功した。幸之助は五兵衛の人間力について、こんなふうに述べて

図表2『商売心得帖』などからうかがえる
幸之助の商人道の主な論点

- ◆ 公共を重んじる、肯定的な世界観を持つ
- ◆ 共存共栄に徹する
- ◆ お客様第一主義、お得意先第一主義を貫く
- ◆ 反過当競争
- ◆ 適正経営に徹する
- ◆ 適正利潤を確保する（適正価格の維持）
- ◆ 商売の意義を理解する
- ◆ 凡事徹底（集金、支払等）
- ◆ 生成発展するという信念
- ◆ 好不況はない
- ◆ 日に新たな発想
- ◆ 知らせる義務

ただし、幸之助の「商人道」には五代五兵衛、音吉兄弟から多分の影響があったといえども、もとよりそれだけではないだろう。のちに独立した折、厳しい得意先であった山本商店の店主・山本武信との交流も「商人道」を磨かせる試練でもあったといえるし、奉公時代の先輩からの助言のほか、人生や宗教に関するラジオ番組、浪花節、講談や講談本（立川文庫）といった幸之助が親しんだ教養や娯楽からもまた、通念としての商売の学びを得たと推測される。

それらが幸之助自身の「商人道」にどのように影響したかは、幸之助の商売の変遷をより細かく検証するしかない。先述の通り、以降の研究会のプロセスにおいて、引き続き検証を重ね

さて、次回以降は「商人道」の歴史を把握していく上では、まずせない商家や人物について焦点を当て、各専門家の講義とそれに対する質疑応答によって、理解を深めていくスタイルを取る。

第二回は、宮本又郎大阪大学名誉教授に、「上方商家の家訓」を中心としたテーマで講義していただく。宮本名誉教授は日本経済史・経営史研究の重鎮であり、日本の商人道の基盤となるところを解明していただくことになる。

上方商家が江戸期においてその存続を確かなものにするために家訓を生み出したことに焦点を当てるとともに、それらの内容が近代企業経営の経営理念につながっているという論点を踏まえ、日本人が商売・経営において重視し、かつ必要としてきた商売観への洞察を深める契機としたい。

また第三回は「石田梅岩」をテーマに森田健司大阪学院大学教授に、第四回は「近江商人」について末永國紀同志社大学名誉教授に講義し

いる。

「驚くべきことに五兵衛さんは、全盲でありながら、家の売買周旋にあたって一度その家へ入れば、その家の古さや値打ちがはっきりわかった」（『折々の記』）

資産を得た五兵衛が私立大阪盲啞院を設立したのは、自分と同じような目の障がいにより生活苦となっている子供たちを、教育によって救いたいという一念からであった。日本初の盲啞院である京都盲啞院の創立者・古河太四郎に院長になってもらい、念願の盲啞院を開学した。

幸之助がいる五代自転車商會に五兵衛が訪れた際、大阪盲啞院への帰り道に五兵衛の手を引いていくのが幸之助の役割であった。後年、その時の思い出を幸之助は次のように述懐した。「ご自分の苦心談などをそれとなく話してくれました。それをぼくは、子ども心に尊敬の念を覚えつつ聞いていたわけですが、そのころはまだ何気なく聞いていた話でも、あとになってみて『ほんとうにその通りだな』と感じたことが実に数多くありました。

そのなかでも、とくに強く感じたことの一つは、やはり何をするのでも、結局は誠実な熱意がものをいうということです。（中略）ぼく自身も、これまでの人生において、さまざまな困難にいくたびも直面してきましたが、その都度、ぼくの意識のなかには、五兵衛さんにくらべれば、まだずつと恵まれている。もつともつと努力しなければ……』といったことがあって、

それがぼくを支える大きな力になっていたような気がします」（前掲書）

こうした証言からも、幸之助に対する五兵衛の存在の大きさがうかがえよう。

幸之助は商売や経営に取り組む上で、ことさら熱意というものを大切にしており、社員に対しても、熱意さえあれば一見不可能と思えることも可能になると述べていたが、その確信は五兵衛の存在やその教えにあったとも推察できるのである。

事業家としての五兵衛は、彼の伝記である『五代五兵衛翁頌徳誌』（五代五兵衛翁頌徳会刊）によれば、朝五時に起き、九時まで接客相談、あとは日中、人力車で市内を回り、現場を視察するのを常としていた。またその人生観は「人は裸で生まれて裸で死ぬものである／物欲にあくせくするものに本当の事業はできない／物欲を離れ、事業そのものに三昧の境地を求め」というものであった。

実は「三昧」という言葉も、幸之助はしばしば社員に対して用いている。

「私が皆さんに贈るべき最上の贈り物は、この仕事三昧の境地にふけりうる状態を与えることであると思うのである。（中略）働きを神聖というのは、かく全身全霊を仕事の中にこめて働くときをいっているのであって、働く人を神々しく感じさせるのも、この仕事三昧、無我の境地に入ったときなのである」（一九四五（昭和二十）年十二月五日の朝会）

こうした表現にも、五兵衛の人生観が幸之助に少なからず影響していたことがうかがえよう。

「貴重な宝」となった音吉の教え

また、五兵衛の弟で直接的に主人であった五代音吉についても、幸之助は次のように述べている。

「五代さんから叱られつつも、身をもって知り得た商売のコツなり、その他のいろいろな体験こそ、その後のわたしにとって、何ものにもかえがたい一つの貴重な宝であったということである。もしこの奉公時代のいろいろな体験がなかったなら、おそらくわたしの今日はないだろうという感じさえ強くする。いってみれば、世の中のどんな立派な学校よりも、わたしにとっては一番いい学校で学んだのだと、つくづく思われるのである」（「忘れ得ぬ人 わたしの丁稚時代のご主人」『家の光』一九七二年四月号、家の光協会刊）

幸之助はその学校を「船場学校」と称していたが、その実はほかでもない音吉の教えだったのである。

音吉は顧客大事に徹した真面目な性格で、厳しく受けた躰を幸之助が感謝している点からも、誠実な主人であったといえよう。音吉のキャリアや親方としての資質についても興味深く、やはり幸之助の商売観に影響を与えている面がうかがえる。

冒頭で述べた通り、日本の商人道において「連続性・非連続性」を見極めることは容易ではない。だが、この重要な論点について議論を深め、これからの時代にふさわしい「新しい商人道」を解明することを目指して、この研究会を意欲的に継続していくつもりである。

