



「東都名所 駿河町之図」(画：広重)に描かれた江戸日本橋の三井越後屋(国立国会図書館蔵)

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」の解明に挑むシリーズ

危機に備える商人たちの心構え

——三井の周到さから松下幸之助のダム経営まで

PHP理念経営研究センター代表 渡邊祐介

商人に好不況はない——松下電器産業(現パナソニック)創業者・松下幸之助はそう述べている。その心は、「常に商いの本道をふまえ、一つひとつの仕事をきちんと正しくやっていけば、好況だ、不況だと慌てることはない。肝心なのは常日頃である」という。

「常日頃」に対する有事は、地震台風といった天変地異や政治情勢の変化など様々あるが、今回は想像を超える「パンデミック」というものが訪れた。科学的な予測のシステムが発達した世の中にありながらも、なお想定外のことが起こりうるのである。幸之助がかねがね訴えていた「治に居て乱を忘れず」の言葉の重さが改めて思い知らされよう。

現代ほどに予測システムが発達していなかった時代、商人たちはどのような心構えを持って危機に備えていたのか。江戸期の商人が遺した

言葉を紐解き、現代に通じる考え方を探ってみよう。

「大名貸し」のリスクを避けた三井

高名な三井家業祖・高利の嫡孫にあたる三井高房(貞享元(一六八四)年〜寛延元(一七四八)年)は、『町人考見録』を執筆している。初代高利の『高利遺書』、二代高平(高房の父)の『宗竺遺書』においては、いわば「三井家の理念」が述べられたのに対し、『町人考見録』はもっぱら没落していった商家のケース・スタディ集といえるものであった。同書の序の部分で、高房はいう。

古語にいふ「始めを能くする者はあれども、終はりをよくするものはすくなし」

大鑑』第八巻(同朋舎出版刊)より) 三代目である高房が自身を勘定に入れずに他の後継経営者を批判するのは、よほどの自信なのか、あるいはその怖さを強調したものかはそのからない。

では、彼らが当時最も恐れたものは何だったのか。『商家の家訓』(徳間書店刊)を編纂した吉田豊氏によれば、当時の商家がもっぱら苦しんでいたのは、現代では存在しないリスクである「大名貸し」だったという。大名貸しとは文字通り、大坂・京都・江戸の有力商人が財政窮乏に悩む大名に対してお金を貸し付けることを指す。一見、商家にとって武士に貸しをつくる有利な取引のようにみえるが、実は諸刃の剣であったというのである。

稼ぎの面では、大坂に回漕されてくる大名らの莫大な年貢米を抵当に取り、居ながら巨額の金利を得ることができ。しかし、ここで二つのリスクがつい忘れがちになる。まず、大名家が窮乏する背景である。大名家の窮乏とはほぼ財政の傾きであり、その最大の要因は参勤交代と、国元と江戸表の二重生活にある。つまり、これらは幕府のシステムに由来するもので、大名家側の財政対策には見るべき策も期待できない。そのため、商人にとって回収のリスクは減らないのである。

もう一つは身分の差。すなわち、どんなに経済力をつけても、武士の権力には勝てない。泣き寝入りせざるをえないことが多々あった。

と、又「易きに居て、危ふきを忘る、事なかれ」とは、一代の内に家を興し、富を得る者の事なり。まして況や、親の溜め置く譲りを請けて、生ひ立ちより富を保つ者をや。

《昔の言葉にもあるように、「始めを能くする者はいるが、終わりを良くする者は少ない」。また、「安全なところについても、万一の危険を忘れてはいけない」というこのことは、一代の間に家を興し、成功して富を得た者のことである。ましてや、いうまでもないことだが、親がたいへんな苦労のすえ溜めた財産をそのまま受けついで、生まれたときから多額な財産のなかで暮らしているものが、破産してしまうのは当たり前であるといつてもいいだろう》(足立政男ほか編『商売繁盛

これらのリスクが現実化するのはどういうケースかというと、家中に加える」という待遇を与えられ繋ぎとめておかれながら、いざとなると、「家来の身分で主君を訴えるのか」と糾弾されたり、最悪の場合は、身分をわきまえない行ないと咎められたりして、所払いや闕所(遠島や死罪に加え、領地・家財を没収する)という裁断を下されることになる。

こうした理不尽に対しては並大抵の備えがなくてはならないが、さすが高房の三井家では大名貸しには慎重で、借金の申し出があった場合は、返済不要の少額の金子を献上して、将来の災いを未然に防ぐよう徹していたという。「損切り」(ロスカット)という言葉があるが、三井はこと大名貸しについては最初から乗らなかつたわけである。

高房は三井家の隆盛が高まる中で成長したが、厳格な家風の中で躰けられたこともあってか、凡庸な三代目のイメージにはほど遠く、一族をよく牽引した。『町人考見録』には、老父高平からひたすら様々な商人のエピソードを聞いて書き写し、過度な解釈をつけずに読み手の考え方を問う、思慮深い高房の姿勢も見て取れる。

天地万物の道理に従うべし

三井高房が政治的なリスクにまで周到な備えをしていたように、多くの成功した商人はやはり用心を説く者が多かった。三井高房より二十



松下幸之助は「素直な心」を重んじ、書にしたためた

松下幸之助もまた種々の経営のあり方を述べているが、そのうちの一つに、「天地自然の理にかなった経営」があるのは多くの人が知るところである。雨が降れば傘をさす、とも形容するその心とは、当たり前のこととを当たり前に行なうということであり、道理に徹することにほかならない。そのため幸之助が大切な心がけとしたのもまた、私利私欲にとらわれない「素直な心」であったことを思うと、二百年以上の時代の差

が、ここまでは江戸期の商人の危機に対する備えを紹介してきたが、では現代の商人ともいえる経営者は、どのような備えをしていたのか。その代表例として、改めて松下幸之助の考え方を整理してみたい。

幸之助は松下電器産業の創業者で、一代で世界企業を築いた戦後日本を代表する経営者である。幸之助のキャリアで注目すべき点は、幼少期に大阪船場の商家で奉公生活を体験していたことで、そのキャリアが独立事業者となった時から非常によく活きた。

幸之助の経営の特長は、経営理念にもとづいた経営に徹することや、人を大事にするといったことがよく言われる。製品を水道の水のように豊富に供給し、世の中から貧困をなくすことを目指した「水道哲学」も有名である。

また、経営をどのようなやり方で行なうべきかという原理原則について、独自の哲学を唱えていたのも際立った点である。先に触れた「天地自然の理にかなった経営」、もしくは「雨が降れば傘をさす経営」もその一つであるが、そ

下・貧福の違いがあるために、愚かな考えの人は、身分が高く富んでいる人はみな常に楽しみがあり、貧しく賤しく身分の低い人々はみな苦しむことのように思うけれども、それはそうではない」

(前掲書より)

商人ならば借り入れをすることもある。正則は、道理を知らない者が借りた場合の顛末を指摘し、厳しく批判している。自分が貸すほうに回れば容易にわかることであり、それがわからないとは愚の骨頂、と断じている。

心たにすなほになしてもちひなは
みな、すわざはみちにかなはむ
《心さえずなおに正しく用いるならば
すべての行為は道理にかなうであらう》

(前掲書より)

松下幸之助との近似性

さて、ここまでは江戸期の商人の危機に対する備えを紹介してきたが、では現代の商人ともいえる経営者は、どのような備えをしていたのか。その代表例として、改めて松下幸之助の考え方を整理してみたい。

幸之助は松下電器産業の創業者で、一代で世界企業を築いた戦後日本を代表する経営者である。幸之助のキャリアで注目すべき点は、幼少期に大阪船場の商家で奉公生活を体験していたことで、そのキャリアが独立事業者となった時から非常によく活きた。

幸之助の経営の特長は、経営理念にもとづいた経営に徹することや、人を大事にするといったことがよく言われる。製品を水道の水のように豊富に供給し、世の中から貧困をなくすことを目指した「水道哲学」も有名である。

また、経営をどのようなやり方で行なうべきかという原理原則について、独自の哲学を唱えていたのも際立った点である。先に触れた「天地自然の理にかなった経営」、もしくは「雨が降れば傘をさす経営」もその一つであるが、そ

商人の上をみれば、骨もをらずして多くまうけ、不時の高利をとる人は、また不時の火難・水難にあひて、倒れのはやき事、眼前に諸人のしるところなり。殊に近年商人の風儀あしく成りて、金銀多く持ちたる者も、只かりこむ事を手がらとおもひて、他国より多く借り入れ、そのうへ二季のすまし方あしく、払ひ残すを徳なりと覚えて、済まさぬ人多し。かや

商人ならば借り入れをすることもある。正則は、道理を知らない者が借りた場合の顛末を指摘し、厳しく批判している。自分が貸すほうに回れば容易にわかることであり、それがわからないとは愚の骨頂、と断じている。

心たにすなほになしてもちひなは
みな、すわざはみちにかなはむ
《心さえずなおに正しく用いるならば
すべての行為は道理にかなうであらう》

(前掲書より)

天地の間に、万物の霊にして、人程ありがたき物はなし。されども貴賤・高下・貧富の階あるゆゑに、おろかなる者は、富貴高位の人はみなつねにたのみ有り、貧賤下劣のものはみなくるしむことやうにおもへども、その理にあらず。

《天地のあいだにおいて人は万物の霊長であり、人間に生まれてきたことほど、ありがたしいことはない。けれども貴賤・上

も年長であった仙台の紙商人・頼宮正則(通称・忠左衛門・寛文二(一六六二)年〜元文五(一七四〇)年)は『家内用心集』を執筆し、こ

正則は会津に生まれて和紙の製造を学び、三十一歳で仙台に出て城下で店を開いた。高品質の紙を漉いたので仙台藩の官用紙を請け負うようになり、店は繁盛した。隠居して笑月と号し、七十八歳の長寿を全うした。

正則が著した『家内用心集』は、町家の日常教訓書として江戸時代に広く読まれたとされる。それは、町人の基本的な心得を説きつつ、主人・妻・息子・嫁・奉公人それぞれの立場に合った生き方の心構えを詳細に記述していたからである。

商人にとつての大切なこととして、正則がまず説くのは相場に対する注意で、確かな情報を得た上で判断をすること、そして財務に対する手堅い考え方である。

うに心得のあしき人は、類焼の節も、我が物ばかり焼くのみならず、他国の物までかりこみて焼きたるゆゑに、借金殊にかさなりて、つぶれたる人多し。これ皆、自然の天理なり。

《商人についてみると、骨も折らずに大儲けしたり、思いもしない高額の利益を得るような人が、予想外の火災や水害に遭うと、簡単に倒産してしまふ。これは、多くの人々が目の前を見るとおりである。とりわけ近年は、商人のやりかたが悪くなり、多くの金銭を持ってゐる者も、ただ多く借り入れるのを手柄のように思い他国から大量に借り入れ、しかも盆・暮れ二期の払いが悪く、返済し残すのを得だとして、清算しない人が多い。このような心がけの悪い人は類焼に遭えば、自分の財産だけでなく、他国から借り入れたものまでも焼いてしまふために、借金が非常にかさんで、そのためにつぶれてしまふ例が多い。これはすべて自然の天の道理である》(足立政男ほか編『商売繁盛大鑑』第九卷(同朋舎出版刊)より)

この文に続いて、正則が強調するのは、道理に則した借り方である。まず借りる必要がないならば借りなければよいということ。

そして、「借りる」よりも、「貸していただく」ことの意義を説くのである。貸していただくことで、商売も続けられ、家族も安寧に暮らしてゆけることを思えば、武士でいへば主君から知行・俸禄を賜るような大恩を受けているのと同じである。

その恩とともに、借りている間は家財道具にいたるまですべて貸してくれた人からの預かり物だという意識を忘れずにいて、すみやかに返済することを心がけるべきである。したがって常に儉約を守る心がけが大切だと正則はいうのである。

『家内用心集』の文章には、「道理」「自然と天地の道」「天の道」「天地万物の理」という言葉が頻出する。正則は自分なりの人間観を持っていたようで、次のように綴っている。

これはある新聞記者とのやりとりをそのまま再現すれば説明になるだろう。

ある新聞記者が、「松下さん、あなたの経営の秘訣は何ですか」と質問した。

幸之助は答えるより質問を返した。

「あなたは雨が降ったらどうしますか？」

「傘をさしますね」

「そうですね。それと同じです」

雨が降れば傘をさす。そうすれば濡れずにすむのであり、天地自然の理に順応した姿だといえる。経営もそれと同じで、当たり前前ことを当たり前前にやることに尽きるといふのだ。

この話を馬鹿げたくらいに当たり前だと笑う人もいるかもしれないが、こと経営に關すると、油断や氣負い、冷静さを失うことで土砂降りの中を傘もささず突っ走っていくような人がいかに多いことであろう。

そして、幸之助が最も大切にしている人々に訴えていたのが「素直な心」である。幸之助のいう「素直」とは、おとなしく従順であるという意味ではなく、もっと力強い意味を持つ。「私心なく、くもりのない心、とらわれない心、自分の利害とか感情、知識や先入観にとらわれず、物事をありのままに見ようとすること」と説明していた。幸之助より二百年余り前の時代に、仙台商人・頓宮正則が「自然の天の道理」のままになることを論じ、素直さを大切にすることが

之助の主張であった。実際、幸之助在世の頃、松下電器は「松下銀行」と呼ばれるほど強固な財務を誇ったものである。

資金面における理想のダム経営が無借金経営であることは言うまでもないが、幸之助はかつて借金をする中でもダム経営を実践していたと語っている。一九七九（昭和五十四）年に雑誌『Voice』（PHP研究所刊）の対談において、幸之助のダム経営の考え方に共鳴したという京セラ創業者の稲盛和夫氏が、幸之助にダム経営の極意を質問しているのが面白い。

稲盛 松下さんは、いつごろからダム式経営ということを考えられ、実践されてこられたんですか。

松下 昔はダムという言葉は使わなかったけど、実際にはやってみましたね。いま銀行が、よく両建て預金といえますね。借りたカネの、半分なら半分を預けることを銀行が要求している。けど政府なり日銀なりが、そんなやり方はけしからん、銀行としては、行き過ぎやと反対してますけどね。それをほくは自分で、いまから五十年前にやったんですよ。保険料だと思っただけ。つまりカネを借りるときに、一万円借りたらいなという場合は、二万円借りた。借りて仕事しかけて、「あれやっぱり間違っていました。足らんようになりました」と言ったら、銀行も心配しますわな。だから、あらかじめ二万円借り

道理にかなうと説いていたところは近似性があり、実に興味深い。

幸之助が稲盛和夫氏に語った ダム経営の極意

本稿のテーマ「危機に備える」という点についても、幸之助は冒頭に紹介した「治に居て乱を忘れず」という言葉を残しており、平時からの油断のない心構えを強調していた。なかでも、三井高房の周到さにも勝るとも劣らない危機意識

稲盛 大目に？ ……。

松下 そう。そしてね、余分の一万円を銀行の預金としてではなく、自分の保険料だと思っただけの預けたわけです。だから、カネに詰まったことないですわ。

稲盛 うーん……。常にそういう余裕をもってやってこられたわけですね。

松下 まあ、その利子は損ですわな。

稲盛 利子を払うわけですからね。

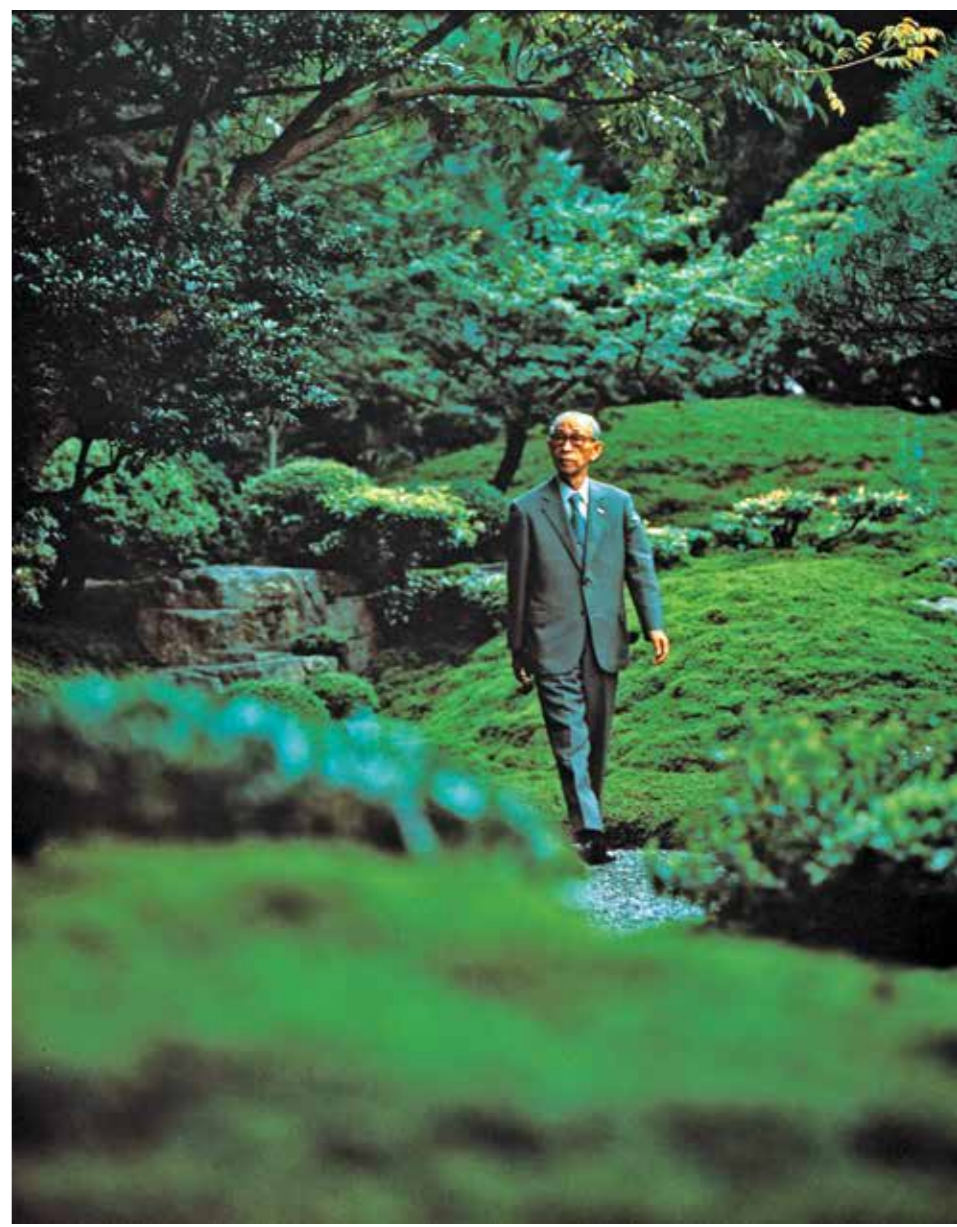
松下 その差額は保険料だと思っただけ。

今でいう両建て預金とかたちは似ている。ただ、通常は銀行から要求されてそうした預金に

応じるものである。実のところ、見かけは似ていても別物なのだ。幸之助はみずからがどれほどの信用を得ているのかを熟知した上で、なおかつ銀行もいつも資金を融通してくれるかどうかからというリスクヘッジのために、進んで先のような借りをしたのである。

幸之助は稲盛氏に、次のように述べている。

カネを借りるにもダム式ですな（笑い）。いわばぼくはつねにダムを持ってやってきたわけです。精神的なものにダムを持つか、考え方にダムを持つか、あるいは物にダムを持つか。要はつねに余裕ある見方を持つことが大切だということなんですわ。



識の表れといえるのが、一九六五（昭和四十）年頃に提唱された「ダム経営」という考え方である。

ダムは河川の水をせき止め、蓄えることによって、季節や天候などに影響されることなく、常に一定量の水の供給を可能にする。そのダムのように、設備や資金、在庫、人材など経営のあらゆる面で安定的な発展ができる余裕を持ち、外部の状況が大きく変わったとしても適切な対処をできるように備えるべきだというのが、幸

幸之助が借金を断られたことがないというの

時代を超える危機意識の 根底にあるもの

危機に備える商人の凄味とは、つくづく時代を超えて似ているものだと思う。幸之助がダム式借金経営を考えた「余裕ある見方」とは、三井高房の大名貸しに対する距離感に近いのではないだろうか。他の商人が大名に頼られることを名譽と思ひ、家中に加えられることを無邪気に名譽なことと享受して後でがんじがらめになったのに対し、高房は政治的リスクを当初から想定し、無償の融資で応じるスタンスを取った。幸之助が余分な金利を「保険料」と言ったように、高房の無償の融資も、大名家に身分と事業活動を保証させるための保険料だったと考えられるのである。

また、頓宮正則の用心の考え方、特に「自然の天理」の考え方も、幸之助のいう「天地自然の理」に近い観念であり、そのために「素直」を大切にしていることも単なる偶然とはいえないであろう。

江戸期の二人の商人と、現代の商人・松下幸之助に共通するもの——それは、意識の根底にいつもある、浮かれず現実主義で用心に徹しようという姿勢。そしてまた、自分の分がどの程度かを知り抜いた、己に対する透徹した見方ではないだろうか。