

# メディアを通してみた日本近代の商人道

——『実業之日本』誌を手がかりに読み解く

PHP理念経営研究センター首席研究員 川上恒雄

「新しい商人道研究会」の第六回が、二〇二〇年一月十四日に開催されました（於：PHP研究所京都本部）。今回は「メディアを通して見た日本近代の商人道」をテーマに、PHP理念経営研究センターの川上恒雄首席研究員が講義を行いました。以下、その要旨を掲載いたします。

## 松下幸之助の愛読誌？

本研究会の目的の一つは、松下幸之助に連なる「商人道」の系譜を明らかにすることである。幸之助が商売の世界に入ったのは明治三十七（一九〇四）年、九歳の時。松下電気器具製作所を創立したのは大正七（一九一八）年、二十三歳の時。水道哲学<sup>ミヅダク</sup>として知られる「産業人の真の使命」を<sup>せんめい</sup>闡明したのは、昭和七（一九

三二）年、三十七歳の時。この間、幸之助の商売に対する考え方はほぼ確立されたと思われる。ところが、この時期の商業観の考察を特にすることなく、近世の石門心学<sup>いしもんしんがく</sup>や近江商人の影響を指摘する議論を耳にすることが多い。

そこで今回は、こうした明治後半から昭和初期までの時代における「商人道」、すなわち商人としてのあり方や商業の精神的側面について、その特徴を探ってみたい。ただし、ここでは便宜上、活字メディア、特に実業之日本<sup>じつぎやうの にほん</sup>社発行の『実業之日本』誌において「商人道」がどのように描かれていたのか、いくつかの象徴的な記事に焦点を当てて考察する。

その理由は第一に、幸之助自身が同誌について、「私は少年時代からの愛読者」と発言しているからだ。同社の創業七十周年記念祝賀会での発言なので、多少のリップサービスをしたの

もある。当時のビジネス誌は一般に、実務家の求める経済情報や政策論を扱う傾向にある一方で、「道」のような精神性の高いトピックはどちらかといえばマイナーだった。しかし実業之日本社は、明治三十五（一九〇二）年に翻訳出版したアンドリュース・カーネギーの『実業の帝国』が大ヒットしたのを機に、明治三十（一八九七）年創刊の『実業之日本』誌の編集方針を変え、実業家の成功談などを通して処世の道を説くことに力を入れ始める。さらに明治四十二（一九〇九）年、当時第一高等学校長で、『武士道』の著者として知られる新渡戸稲造<sup>にわたにいなぞう</sup>を編集顧問に迎えたことで、同誌は精神修養や人格向上に関するテーマにも力を入れていった。この点

も、同誌を考察対象とする理由の一つである。

## 武士道と商業道德

さて、『実業之日本』誌を含め、自身で調べた範囲の活字メディアにおいては、明治から大正にかけて「商人道」という言葉があまり見当たらない。その代わり、関連すると思われる言葉を以下に紹介しよう。

士魂<sup>しこん</sup>商才<sup>しょうさい</sup>／実業思想<sup>じつぎやうしゆ</sup>／商業思想<sup>しょうぎやうしゆ</sup>／商業的

徳<sup>とく</sup>／商業道德<sup>しょうぎやうたう</sup>／商道<sup>しょうだう</sup>／実業道德<sup>じつぎやうたう</sup>／実業哲学<sup>じつぎやうていがく</sup>

なかでも「商業道德」を用いている記事が多い。これは商業学校の科目名や外国語の翻訳と関連しているのかもしれないが、類出語<sup>ひんしゅつご</sup>であるという点を考慮して、本発表では以下、基本的には「商業道德」を、話の文脈によっては「商人道」その他の語を用いるとする。

次に、右に列挙した言葉が具体的にどのような文脈で用いられているのか、同一記事内でよく使われている語も併せて紹介しよう。

国民道德<sup>こくみんたう</sup>／国民精神<sup>こくみんしんせい</sup>／公德心<sup>こくたうしん</sup>／日本主義<sup>にっぽんしゆぎ</sup>／武士道<sup>ぶしだう</sup>／尚武気性<sup>しょうぶきせい</sup>／国家／公共／信用／独立

「活字メディアにおいては」という条件つきであるものの、商業道德が明治の国民国家の形成と分かちがたく結びついていることが読

かもしれないが、特定の愛読書名や誌名を挙げるのは極めて珍しいことである。本日に愛読していたのかどうかは不明であるものの、少なくとも幸之助にとって身近な雑誌であったことが推察される。

第二に、同誌は幸之助に限らず、商業関係者の間で広く読まれていたからだ。大正末から昭和初めにかけての読者調査の結果によると、旧制高等商業学校・商業大学の学生や商業徒弟<sup>とてい</sup>に人気がある（永嶺重敏著『雑誌と読者の近代』日本エディタースクール出版部刊）。また、出版の検閲機関でもあった内務省警保局によると、昭和二（一九二七）年十一月末時点の発行部数が約六万部と、雑誌としては相対的に上位、ビジネス誌の中ではトップ級だった（内務省警保局編『新聞雑誌社特秘調査』大正出版局刊）。第三に、「商人道」の「道」にかかわる点で

図表1 昭和2(1927)年の雑誌部数の例

| 誌名       | 部数      |
|----------|---------|
| キング      | 300,000 |
| 改造       | 100,000 |
| 文藝春秋     | 70,000  |
| 実業之日本    | 60,000  |
| エコノミスト   | 35,000  |
| 中央公論     | 20,000  |
| 週刊東洋経済新報 | 5,800*  |

11月末の概数（週刊東洋経済新報除く）。出所は内務省警保局編『新聞雑誌社特秘調査』大正出版、東洋経済新報社百年史刊行委員会編『東洋経済新報社百年史』東洋経済新報社

み取れる。さらに、開国による貿易の増大や、日清・日露の両戦争により、「世界の中の日本」「西洋に追いつく日本」「東洋の先進国」日本」という意識が高まり、商業道德にナショナリズムの要素が強化されていく。

その帰結が、「日本主義」や「武士道」の商業道德化だ。まず、行きすぎた欧化政策の反動として台頭してきたのが「日本主義」である。単純化して言えば、日本には固有の道德的精神の伝統があり、その伝統精神を明治日本の国民道德の基盤にせよという立場である。明治二十八（一九一五）年の日清戦争での勝利は、ますますこの「日本主義」を勢いづけた。

そうした中、洪沢栄一の唱えた「士魂商才」の語が、明治期の新聞記事（朝日と読売）に比較的良好に登場している。明治九（一八七六）年



川上 恒雄

図表3 新たな商業道德の模索の背景としての明治期の動き

|      |      |
|------|------|
| 国民道德 | 商業教育 |
| 士魂商才 | 日本主義 |

- 近世の儒教に代わる道德を模索
- 西洋キリスト教は根づかず
- 貿易増→丁稚教育の限界
- 実業学校の制度化
- 禄制廃止(明治9年)→士族の商法
- “成金”への批判→商人に武士精神
- 欧化政策の反動
- 日清戦争の勝利→尚武気性

浮田はその連載中に「武士道と商道」というテーマで講演を行なった(実業之日本社記念大講演会、第二〇卷一六号に内容掲載)。それによると、日本の武士道の精神と欧米の実業家の精神は、基本的に同じである。そしてその精神は、今日の日本の商人にも求められるという。「真個武士の精神のある者は、時勢が変わり、境遇

図表2 “商人道”の関連概念

| 明治~大正にみられる語の例 | 左の語を含む記事の頻出語の例 |
|---------------|----------------|
| ● 士魂商才        | ● 国民道德         |
| ● 商業思想        | ● 国民精神         |
| ● 商業道德        | ● 公德心          |
| ● 実業道德        | ● 武士道          |
| ● 実業思想        | ● 国家           |
| ● 商業的道德       | ● 信用           |
| ● 商道          | ● 日本主義         |
| ● 実業哲学        | ● 尚武気性         |
|               | ● 公共           |
|               | ● 独立           |

の禄制廃止により、旧武士階級であった士族が生活のために始めた商売が「士族の商法」と揶揄されたことからわかるように、「商才」も大切だと指摘されたのである。その一方で、商人に対しては、国際貿易の拡大に伴い海外からモラルの低さが指摘されるようになり、「士魂」も重要であると説かれた。やがてメディア上では、「日本主義」も「士魂商才」も、「武士道ブーム」に巻き込まれていく。日清戦争の勝利は日本軍人の「尚武気性」にありと盛んにいわれてから数年後の明治三十二(一八九九)年、新渡戸稲造が英文で

「武士道」を出版。武士道ブームの大きなきっかけをつくった。ちなみにこのブームが生じるまで、「武士道」は一般的に用いられるような語ではなかった。それは、明治期の新聞記事に「所謂武士道」と、「所謂」をつけて表記されていたことからもうかがえる。しかし新渡戸の著作出版後、やがて一般語と化したのか、「所謂」がつくことも減っていった。もう一つ注目すべきは、新渡戸は武士道の学術研究者ではなかったこと。武家の生まれであるものの、専門は農業経済学である。当時「日本主義」の唱道者の一人で、権威ある哲学者の井上哲次郎が新渡戸の『武士道』を批判し、みずから決定版の『武士道叢書』全三巻を編纂した。しかし井上の研究はむしろ、武士道を日本の伝統精神であるとみなす新渡戸の見解に、学問的な裏づけを与えたといえる。井上の研究もまた、後年になって批判されるものの、武士道が日本の伝統精神であるという両者の共通認識は、いつしか日本人の間で共有されていく。そうした中、明治三十八(一九〇五)年の六月から七月にかけて『東京朝日新聞』が、イギリスの元外交官で日本通のジョセフ・H・ロングフォードが『コンテンポラリーレビュー』誌に寄稿した論考「日本の商業的徳徳」の邦訳を四回にわたって掲載。そこには、「武士的根性は商人の仲間にも普及するに至らず(中略)

が変わり、ソロバンを握り、ゼニ勘定をする時には立派な商人になると思う」と主張し、武士道精神の普遍性を訴えている。浮田によると、武士道で最も大切なのは「勇氣」と「忠義」、そしてこの二つの結果として生まれる「名譽」の「三徳」。さらに商道にも対応する「三徳」が存在するという。すなわち、「忍耐」と「正直」、そしてこの二つの結果として生まれる「信用」。浮田は「この三つが備わらずして商業道德、あるいは商業家の資格というものは、けっして成り立つものでない」と断言する。

この議論にもとづけば、日本商人に対する「信用」の欠如は、手っ取り早く「忍耐」の欠如、不正に(「正直」の欠如)、金儲けをしようという姿勢に起因し、その根底には武士道の「名譽」の觀念の欠如がある。浮田は、「金を儲けるには、やはり正直で儲けて、名譽になる金でなくては、人間の手に握るべき金でないという覚悟がなくてはならない」と説く。そして、そんな「名譽になる金」を稼いだ実業家の例として、アメリカの富豪カーネギーやロックフェラーを挙げる。彼らはみずから築いた巨額の富を、ほとんど子孫に残さず、教育や医療などの慈善活動に使い、人類社会のために還元した「英雄」だというのだ。浮田がアメリカの例を引き合いに出すのは、大正時代の「新商道」は、(明治のように外国人中心ではなく)日本人業者の取り扱う貿易の急

増を背景に、国際的な視野を持たなければいけないと考えていたからだ。海外から問題視されている「約束期日の遅れ」や「見本と実物の違い」などは、そもそも先の「武士道」商道の観点から論外であり、日本の商売のやり方は世界的にみても遅れていると論じた。例えば、別の講演「戦後商戦に対する修養」(関西記念大講演会、第二〇卷一四号に内容掲載)の中で、かつてイギリスは品質と信用の高さで世界一を誇ったけれども、地域ごとの購買者の需要を研究したドイツに市場が侵食された例を挙げている。アメリカはもつと進んでおり、個々人の心理を分析する接客法まで開発され、商業大学では心理学的な広告学が教えられていると強調している。浮田はその一方で、国内にも目を向け、特に小売業の接客の変化に着目(第二〇卷一四号)。従来、商品を購入するには個々の専門店に行く必要があった。しかし浮田によると、多くの客は店内に入ることへの「恐怖心」があったという。いったん入店すれば、「捕虜」のごとく店員につかまり、何も購入せずに店を出るのは勇気がいったからだ。客の「恐怖心」をやわらげる接客をすべきであり、客が買うか買わないか初めてか常連か、などの違いによって態度を変えるのは問題だという。

「実業之日本」誌におけるその典型例は、新渡戸のほか、同じく常連の寄稿者だった浮田和民による記事にみられる。浮田も新渡戸同様、実業家ではなく政治学者であったが、武家に生まれ、若い頃にキリスト教に入信し、アメリカ留学の経験があり、実業界への理解も深かった。大正六(一九一七)年、その浮田が同誌(第二〇卷一四号)に「大正の新商道」と題した連載を始める。「商道」とは、商法(あきない)を武士道にたとえた語だという。

外国同業者の信用を得る能わず」とか「軍人のみならず商人にも武士道を注入すべき」などの文言がみられ、海外で評判の芳しくない日本人は武士道によって商業道德を身につけるべきだと主張しているのがわかる。外国人のロングフォードが武士道を道德の一種として好意的にとらえていることが興味深い。新渡戸の英文書の海外における影響力の大きさがうかがえる(日本外交官による広報戦略もあった)。そしてその新渡戸が、明治四十二(一九〇九)年に実業之日本社の編集顧問に就任。以降、日本人のあるべき商業道德を武士道と結びつける論説は、活字メディアにおいてよくみられるようになる(新渡戸の場合、著書『内観外望』所収の小論「武士道と商人道」などがある)。

浮田和民の「大正の新商道」

図表4 商売と実業の正道とは～新渡戸稲造と増田義一～

| 新渡戸稲造<br>「実業の目的」(大正6年)   | 増田義一<br>「正しき金の儲け方」(昭和6年)   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 霸道(私欲)ではなく王道(公益)</li> <li>● 利益は社会への貢献に対する報酬</li> <li>● 個々人の天賦の能力の発揮が最大の目的</li> <li>● 適材適所の配置は難しいが、安易に職を辞すべきではない→自己修養の必要性</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 金儲けは富を生み、国家社会のためになる</li> <li>● 共存共栄が原則→事業を公益と一致させ、自他ともに益する</li> <li>● 店員が満足する待遇を→店員の不平不満は経営に悪影響</li> <li>● フォードに学べ→製造コストを下げて公衆に還元すべき</li> </ul> |

選出)。  
増田は、金儲けは富を生み、国家社会のためになると主張した。その上で、自己利益のみを追求するのは商売の正道に反するのであって、事業を公益と一致させ、自他ともに益する共存共栄を原則とすべきであることを訴えた。企業を社会の公器であると認識し、共存共栄の実現

義に踏み切り、客を自由に出入りできるようにしたからだ。すなわち、商品の座売りから陳列式への転換により、客にとって購買選択の自由度が格段に高まったのである。  
しかも一九〇五(明治三十八)年から百貨店化を徐々に進めて以降、食堂や音楽演奏が充実し、店内を回ること自体が楽しくなった。「同じ代価の品物なら他店で買うより三越で買うほうが愉快に感ぜられる。これ田舎者及び普通人の三越に雲集する所以であろう」と、浮田は述べている。

### アメリカ、科学、ハウツー

浮田の連載「大正の新商道」およびその関連講演会での発言は、国内の小さな商売であっても、いずれ世界の商業の動きと無縁ではなくなり、武士道を背景にした「商道」が精神的な基盤であり続けるにせよ、商売のやり方は変えざるをえないことを示唆している。

三越呉服店が百貨店への業態転換を進めていた頃には、欧米ではすでに百貨店が普及していた。百貨店と聞けば、高価格の高級品を販売する店というイメージがあるかもしれないが、歴史的には必ずしもそうではない。

例えば、アメリカの有力百貨店の強みは、商品世界から仕入れ、安価で販売できることであつた。客にとっては、店舗が遠方であつても、いくつも専門店を回る必要がなく、しかも

安く購入できるとあつて、人気が高まったのである。

一方、これは見方を変えれば、専門店の経営が苦しくなることでもある。ところが、アメリカの小売業界は、そう簡単に百貨店の天下とはならなかった。

専門店のチェーンが台頭してきたのである。食料品から薬、靴の修繕、理髪業まで、何百何千にも及ぶ店舗網を形成し、強大なバイイングパワー、百貨店とは対照的な質素な店舗、セルフサービス導入等による人件費の抑制、問屋を介さない直接仕入れなどで、百貨店よりも高い価格競争力を実現する。

『実業之日本』誌でも、大正末頃になると、倉本長治や大塚浩一といった商業実務の動向に詳しい人物によって、こうしたアメリカの先進的な事例が報告されるようになった。大塚などは一日数十万円の注文を受けている通信販売のシアーズローバックや、全米に一四〇〇店を展開する食料品チェーンのピグリーウイグリーなどの例を挙げ、大量に安く販売するための科学的な分析が常識化する中、日本のように経験と熟練に頼る時代は終わったと述べている(「商売から見た最近の亜米利加」第二八巻二三三号)。

さらに昭和に入ると、同誌では、シヨウウインドーの見せ方や、外交(営業)や交渉の成功法など、商売繁盛のためのハウツーやテクニクが、以前にも増して盛んに紹介されるようになる。その反面、大正期の半ば頃まで活発に議

を目指した幸之助の見方と一致する。

さらに増田が、幸之助も著書で言及しているフォードに学び、大量生産により製造コストを下げて公衆に還元すべきだと述べていることにも注目すべきだ。というのも、増田のこの論考発表後の翌七(一九三二)年に、幸之助は、経済的貧困の問題を乗り越えるため、大量生産による安価な製品の供給実現に邁進することを、「産業人の真の使命」(水道哲学)の闡明を通して訴えたからだ。

昭和八(一九三三)年に新渡戸が亡くなり、『実業之日本』誌はどちらかといえば、実業の精神や道徳を説くよりも、経済政策や企業経営に関する記事の比重を高めていったようだが、幸之助は、同誌から間接的にも商売に対する考え方を内面化し、丁稚の頃の経験と併せて、自分なりの「商人道」を築いていった可能性は否定できないのである。

### 質疑応答

——商売の「道」よりも「術」が次第に重視されるようになってきたのはアメリカの影響が大きかったのか？

川上 術ばかりでなく、道」の面での影響も否定できない。例えば、新渡戸稲造は必ずしも明示していないが、アメリカのプロテスタン卜の影響が大きく、独立した個人の精神、そしてその精神を社会のために活かすことの大切さ

論された商業道徳論への読者の関心が弱まってきたことが、誌面に反映されているのだともいえよう。

### 幸之助への影響はあったか？

最後に、『実業之日本』誌の論調と松下幸之助との関連について少し触れてみたい。ただしここでは、明治末から昭和初めまでの期間で最も寄稿数の多い増田義一(実業之日本社の創立者・社長)と、厳密には数えていないが、二番目と思われる新渡戸稲造の論考に絞って、考察を試みる(ちなみに、三番目は浮田和民だろう)。

まず、新渡戸が大正六(一九一七)年に発表した「実業の目的——新時代の修養」(第二〇巻二四号)を取り上げる。実業の目的とは、新渡戸によると、渋沢栄一の表現を借りて、「霸道」(私欲)ではなく「王道」(公益)だということ。幸之助がよく用いた表現だ。そのほか、「利益は社会への貢献に対する報酬」「個々人の天賦の能力の発揮が最大の目的」といったことも述べており、驚くほど幸之助の考え方と合致している。

次に、増田義一による昭和六(一九三二)年の「正しき金の儲け方」(第三四巻一九号)。このタイトル自体、当時金儲けに対する批判的風潮があつたことを示唆しているし、幸之助も商売人を幾分蔑視する社会的通念があつたことを回顧している(なお同年に増田は衆議院副議長に

を説いている。日本人がアメリカをはじめとした西洋諸国に認められるには、自律と奉仕の精神が必要だと考えたのだろう。

——丁稚制度が担っていた商人教育の場は、明治以降に貿易などの専門知識の習得が必要になり、次第に商業学校に取って代わつたというが、丁稚奉公をした幸之助は例外的だったのか？

川上 近代に入って学卒者を採用するようになった大手商社でも、その一部は丁稚採用をやめなかったと聞く。生え抜きの存在意義が衰えていなかったからだろう。幸之助が商売の基本を体得した大阪・船場では、丁稚はありふれた存在だった。

