

〔論 文〕

新・商業社会論② 日本の商業倫理思想の系譜

矢作 敏行

目次

1. はじめに
2. 日本近代商業の発展経路
3. 源流としての江戸商人の倫理観
4. 近現代を結ぶ「商いの道」
5. まとめ

1. はじめに

前稿（矢作、2018）において西欧社会における商業社会を振り返り、3つの歴史的な分水嶺を導き出した。まず18世紀半ば産業革命が起こり、交換と分業に依拠した商業社会が到来した。この市場経済化のうねりが第1の分水嶺を形づくった。「だれもがある程度、商人である商業社会」では消費と生産を結ぶ流通の水平的拡大とともに、卸・小売りといった流通段階の垂直的分化と統合が起こり、19世紀半ばに消費生活協同組合（生協）と百貨店が近代小売商業の担い手として現れた。それにより商業の原則は買い手責任制から売り手責任制へと転換し、顧客主義という商業倫理確立への道が切り開かれた。

次に20世紀に入ると、工業化と都市化を背景に大衆消費社会が開き、大量生産体制に対応した大量販売体制が確立された。チェーンストアは地理的に分断していた市場を統合し、地域的・全国的な市場を創造し、その規模のうえにマス・マーチャダイジング・システムを構築した。これが第2の分水嶺となり、「暗黒大陸」（ピーター・ドラッカー）に流通革命を引き起こした。

第3の分水嶺はデジタル社会の到来とともに出現した。人々はインターネットを駆使して情報検索、購買決定、代金決済、商品受け渡しについて状況に応じた購買行動を自ら選択し、自己の消費・使用経験やその評価・推奨を即時的に情報発信することができるようになった。その結果、従来店舗に集約されていた流通機能が分解するアンバンドリング現象が起こり、ネットとリアルを統合するオムニチャンネル化が進んだ。顧客自身が流通・マーケティングプロセスに深く関わるようになり、今度は「だれもがある程度、マーケッターとなる商業社会」への移行が始まった。

西欧社会でみた3つの分水嶺のうち最初の商業倫理の確立が日本の商業社会においてどのように生成し、近代小売商業にどのような影響を与えたのかを問うのが本論の目的である。その際、西欧社会との比較分析、日本の商業倫理思想の源流、そして日本の流通近代化との関わりとの3つの視点を携えて、議論することにする。

2. 日本近代商業の発展経路

日本における商業倫理の確立は西欧社会とかなり異なる歴史的発展経路をたどった。日本で百貨店が登場したのは明治末期である。1904（明治37）年三井呉服店改め株式会社三越呉服店が改組を記念し、新聞1頁大の広告で「取扱商品の種類を一層拡大し、呉服服飾に関する商品をすべて一つ屋根の下に集め、アメリカのデパートメントストアを部分的に実現する」旨の百貨店宣言を行ったのが百貨店化の嚆矢とさ

れている。

当時の三越呉服店の日本橋本店は黒塗り土蔵造り、2階建ての古風な建物で、呉服類中心の品揃えであったが、百貨店宣言を機に生活の洋風化に対応し、化粧品、帽子、子供服（1905年）、かばん、靴、洋傘、食堂、写真（1907年）、貴金属、たばこ、文房具（1908年）と品揃えを拡大した（鈴木、1980）。

三越は伊勢松坂出身の三井高利が1673（延宝元）年、江戸日本橋本町に「越後屋八郎右衛門」の暖簾を掲げて呉服店を開いたのが始まりである。四代将軍徳川家綱の時代で、石高制に基づく幕藩体制が確立し、米の商品化を軸に商品貨幣経済が全国的に浸透していた。都市での消費需要が拡大する中で太物（綿織物）・呉服（絹織物）商の躍進は目覚ましく、1611（慶長16）年松坂屋の始祖・伊藤祐道が名古屋本町にいち早く太物商を開いた。

大消費地の江戸では日本橋・白木屋（1662年、のちに東急百貨店と合併）の創業が三越同様に古く、その後京都・大阪で大丸（1717年）、十合（そごう、1830年）、高島屋（1831年）が相次いで創業した。江戸中・後期になると、地方都市でも水戸市伊勢甚（1724年）、千葉市奈良屋（1743年）、鹿児島市山形屋（1751年）、岡山市天満屋（1829年）などが産声をあげている（鈴木、1980；佐藤・高丘、1970）。

江戸時代に創業した太物・呉服商の中から1890年代から1910年代（明治30、40年代から大正初期）にかけて百貨店に事業転換する例が増えた。欧米百貨店の創業時期はパリのボン・マルシェ（1852年）やプランタン（1865年）、イギリスのホワイトレー（1863年）やハロッズ（1866年）、アメリカのメーシー（1858）、ワナメーカー（1861年）、マーシャル・フィールド（1866年）など1850年代から60年代にかけて集中している。それと比べると、日本の呉服店の百貨店化は数十年遅かった。

そのため日本の呉服店の百貨店化は欧米から大きな影響を受けた。明治中期以降、三越の高橋義雄・日比翁助・浜田四郎、白木屋の大村和吉郎・岩橋謹次郎、松坂屋の伊藤祐民、大丸の下村正太郎、高島屋の飯田新七らが続々と欧米

への留学・視察を行っている。彼らのうち三井銀行大阪支店長から転じた高橋義雄は米国の百貨店王とうたわれたフィラデルフィアのワナメーカー百貨店を手本に三井呉服店の経営改革に取り組み、高橋のあとを継いだ日比はロンドンのトラファルガー広場で見たライオン像に心を動かされ、現地にて注文し1914（大正3）年本館正面に同像を置いた（高橋、1972；矢作、2004）。

もう一方の近代小売商業の担い手である生協の勃興は百貨店よりさらに遅い。イギリスにおける生協活動は明治期の日本にも伝えられ、政府は1900（明治33）年資本主義の是正と庶民の生活安定を目的に産業組合法を制定した。それを受けて各地に農業協同組合、信用金庫等の産業組合が組織され、生協も1920年代コープこうべの前身となる神戸購買組合や灘神戸組合、各大学生協が設立された（日生協、2002）。

しかし日本における生協の本格的発展は第二次世界大戦後まで待たなければならなかった。戦後の経済的混乱と労働運動の高揚から、1947（昭和22）年組合数は一挙に6503（地域生協2044、職域生協4459）、組合員数297万人に達した。全国に中小小売商から「商人排除」「商業否定」と反発の声が上がるほどの勢いだったが、1960年代以降スーパー旋風が吹き荒れだすと、生協運動の熱気はしだいに薄らいだ。

遅れた日本の工業化

日本の近代小売商業の「遅れ」は直接、工業化の遅れを反映していた。経済史家の中村隆英（1980）は長期経済データを用い、日本の近代産業が緒に就くのは明治維新後、殖産興業政策が推進され、西南戦争後のインフレが収束して通貨制度が確立された1885（明治18）年頃であり、1900（明治33）年頃までに日清戦争の賠償金を基に金本位制が採用され、近代産業の形がほぼ整ったと分析している。ちょうど呉服店の百貨店化が始まる時期に当たる。

一般に近代化には経済、政治、社会、文化の諸側面があり、相互に規定しながら、工業化、民主化、都市化、科学化（宗教改革・啓蒙主義・

合理主義)が進む。工業化の場合、18世紀後半に産業革命を自ら生み出したイギリスが先行し、ナポレオン戦争後(1815年)にフランスが、そして南北戦争後(1865年)にアメリカが続いた(富永、1996)。これに中村説を重ね合わせれば、日本の工業化はイギリスから1世紀以上、アメリカから数十年遅れて始まったことになる。工業化の進捗状況は技術革新や都市化、生活水準と深く関わっている。日本の百貨店の登場はその工業化・都市化の遅れから制約を受けていた。

しかしながら角度を変えてみると、日本における商業倫理の確立は工業化に先立ち起こっていた史実を忘れることはできない。むしろその点に関しては、日本の先進性を指摘する声がある。アメリカに次ぎ世界第二位の経済大国にのし上がった1970年代、独特の日本人論で注目を浴びたイザヤ・ベンダソン(山本七平)は現代日本を「徳川式町人国家」と称し、そこで評価できるのは商人の活躍くらいと指摘した。

「徳川時代の商人の、原料を購入してそれを下請に加工させて売る、あるいはそのまま売る、という行き方は、規模が国際的に広がっただけで、今の日本でも同じような形でつづいており、日本は『工業国』ではなく基本的には『商業国』で、この基本は徳川時代から現代まで、一貫して変化はない」「日本で国際的評価に耐えうるもの、というよりむしろ高く評価されるものは、これを達成した『商人』しかないのである」(ベンダソン、1978)。

イザヤ・ベンダソンの言う「商業」「商人」とは、もちろん狭義の商業(卸・小売業者)のことではなく、アダム・スミスの意味における商業社会の担い手たちのことである。電灯用の二股ソケットをつくり、売り歩いた松下電器産業の松下幸之助や、小さな町工場で組み立てたトランジスタラジオを世界中でセールスしたソニーの盛田昭夫らを含んでいる。

イザヤ・ベンダソンに限らず日本の近代化の源流を江戸時代にみる産業・経営史や経済社会史の専門家も少なからず存在する。宮本又郎(1995)は江戸時代を「プリモダン」(前近代)ではなく「アーリーモダン」(初期近代)とと

らえ、近代化の萌芽を江戸にみた。筆者もまた第2次世界大戦後の流通産業化の源流が江戸時代の商業倫理確立にまでさかのぼることができるとの立場をとっている(2003、2004a、2004b)。以下、その点を説明していこう。

3. 源流としての江戸商人の倫理観

17世紀初頭に始まる江戸時代は土農工商という身分制度の下、兵農分離(武士階級とその他の階級の分離)が徹底された窮屈な封建社会であった。しかしその半面、身分制度が社会的分業を安定させたとの見方もとることができる。しかも日本は鎖国により世界から隔離され、中国など他のアジア諸国のように植民地化の試練を受けなかったお陰で江戸時代は200年以上もの長きにわたり太平の世が続いた。

平和の経済的効果は大きかった。飢饉や財政ひっ迫の時期はあったにせよ、貨幣が統一された幕藩体制に大名の統治する領国経済が組み込まれ、商品流通が全国的に浸透した。特に参勤交代制は商業社会の推進に貢献した。全国200ヵ所以上に分割された領国の諸大名は数百人規模の行列をしたがえ1年おきに江戸と国元を往来した。道中の宿泊・移動、街道の整備、国元の居城と江戸藩邸の維持に莫大な金額を費やした。参勤交代は各藩に財政上の負担を強いたが、全国規模で陸路や水路網が整備され、物資が集散する「天下の台所」大阪はおおいに潤った。

「商」は身分制度の最下層に位置づけられていたものの、己の才覚しだいでは社会の上層にのし上がる機会を与えられた比較的自由な世界でもあった。実際、17世紀半ばから18世紀初めにかけて(元禄年間)商業は栄え、問屋・仲買・小売りへと段階分化を遂げた。

当時の新興商人は取扱商品を特定分野に特化した専門商人だった。問屋であれば米、木綿、葉種など、小売商であれば呉服、太物など業種別に専門化し成長を遂げた。中世末から近世初頭にかけて活躍した河村瑞賢、茶屋四郎次郎などの初期豪商は政治と密着し、経済機能と同時に政治的・行政的役割を担い、中には貿易許可

を得て海外貿易にまで手を伸ばした者もいたが、江戸中期以降の専門商人たちは本業中心ないし本業に関連した多角化経営に徹していた(安岡、1995)。

たとえば、呉服業の三井家が金融業(両替商)に進出したのは本業に密接に関連していた事業だからであり、基本は「御用は商いの余情」として大名取引に依存しない本業重視の商いを貫いた。

江戸時代の長期データによると、江戸には精米屋が人口200人に1件、炭家が50世帯に1軒あり、転廃業が10数年単位で目まぐるしく繰り返されていたという(山室、2015)。これは江戸時代における商業社会の担い手がだれかを明確に示している。前稿においてアダム・スミスが例示した「日雇い労働者の身体をおおう毛織の上着」の製造・販売に関わる普通の商人たちが近代商業社会の主要な担い手であり、重商主義政策の波に乗り、遠隔地貿易で巨富を得た冒険的・投機的商人とは一線を画していたと指摘した。戦国時代から江戸時代初期にかけて現れた冒険的・政商的初期豪商人とそれ以降に台頭した専門商人との対比はそれに通底している。つまり商業社会では「普通の商人」が中心的プレーヤーとなり、その中から「何らかの事情」により富者が数多く現れるという極めて常識的な、しかし堅実な市場経済化の図式が見取れるのである。

それでは、次に富者となる「何らかの事情」とは何かについて考えてみよう。

先進的な大規模専門商人の登場

江戸専門商人の中でいち早く大規模経営を実現したのはすでに紹介した呉服商だった。元禄文化が盛りの江戸やその他の都市で武家や町人らの絹織物・綿織物に対する需要は極めて旺盛だった。生糸貿易統制下において特権的生産地としての地位を確立した京都西陣を抱え込んでいた点も躍進の要因となった。

三井家を例にとると、1768(明和5)年時点で越後屋江戸本店だけで342人の奉公人を抱えており、1840(天保11)年には京都、大阪、江戸の9店舗の奉公人は合計1020人に

膨れ上がっていた。大丸屋(下村家)、白木屋(大村家)、松坂屋(伊藤家)などの本店も従業員100人以上の大店であった。農業や酒や味噌・醤油などの在来工業がまだ小規模経営だった江戸時代において呉服商は抜きん出た大規模経営を誇っていたのである(友部・西坂、2009)。

江戸中期(元禄・享保)以降になると、家訓・店則類が整備され、始末・算用・才覚といった伝統的価値観に基づく経営管理が行われ、一部には日本式の複式簿記会計が導入された。有力呉服店の人材育成は通常、10代の前半に丁稚として入店し、住み込みによる厳しい修行と選抜を経て、元服する20歳前後に手代として一人前となり、望む者は30代以降にのれん分けで独立するのが典型的なキャリアー形成だった。

18世紀後半の三井呉服店京都店の勤務状況を見ると、正月・花見・中元などの休日数を除くと、年間労働日数は326日となる。年間休日数39日、一カ月に1.3日ほどの休みとなる厳しい労働実態が浮かび上がってくる。それに耐えたのは独立の際に手渡される元手銀(一種の退職金)が励みとなったからであり、日々の食事や入浴も楽しとなっていたという(西坂、2006; 宮本・粕谷、2009)。

よく働いたのは商人ばかりではなかった。農民は商人以上に勤勉だった。年間労働日数は330日から350日だったとの推計がある(宮本・粕谷、2009)。社会経済史家の速水融(1989)は勤勉さが特定の宗教を介さずに1つの美德となっていた江戸の論理観を「勤勉革命」(Industrial Revolution)と称し、それが明治以降の工業化の初期条件となったと評価した。

しかし領国経済の柱と評価された「農」と比べ、「商」の社会的地位は低いままだった。武家社会の思想的基盤となった儒学の一部には商人無用論を唱える者があり、武家社会における賤商意識は強かった。それでも商人が力をつけた江戸中期になると、商人の営利行為を公然と肯定する声が上がってきた。作家・俳人の井原西鶴は1688(元禄元)年「世界最初の経済小説」(暉峻、1992)と言われる『日本永代蔵』(6巻30章)で自らの才覚で金持ちとなった商人を

描き、大人気を博した。登場人物の一人がほかならぬ越後屋呉服店の三井高利だった。

当時の呉服屋は前もって注文を聞いて品物を武家や町人の屋敷に持参する「見世物商い」や直接、お客に品物を持参して販売する「屋敷売り」が一般的だったが、越後屋は「店頭売り」(店頭販売)と「現金掛け値なし」という2つの販売革新を導入し、業界の常識を打ち破った(中田、1959)。

従来の「見世物商い」や「屋敷売り」は当然、販売費用がかさんだ。支払いも盆暮れ2回の二節季払いや12月1回の極月払いの掛け売りが一般的で、リスクが大きく、資金効率も悪かった。そこで販売経費を削減し、同時に台頭する町人層など幅広い客層を開拓するため店頭販売に改め、また掛け売りをやめ現金払いとした。従来、価格は値引きを想定し相当の利幅をのせる掛け値売りをしていたが、それでは売る際に手間暇がかかるので、正札売りに徹した。その分、あらかじめ品物の価格を下げ、だれにでも公平に同一価格で売る一物一価主義に改めた。

越後屋の経営革新は販売方法の変革と対象顧客の開拓が見事に合致していた。誠に合理的で革新的な商売は他の呉服店にも広がった。商業の発展とともに、商人たちの間に商いを「道」として究めようとする新しい意識がしだいに芽生えた。次にその点に話を進めよう。

「商人肯定」の石門心学

元禄から享保に時代が移ると、商人は大きな試練に立たされた。八代将軍吉宗が財政立て直しとインフレ抑制のため享保の改革を打ち出し、商人を取り巻く経営環境は悪化した。また弛緩した社会秩序の回復を目指し、儒学に基づく教育を奨励し質素儉約を推し進め、一部商人の華美な生活を戒めた。この厳しい時代風潮の中から、自己変革を目指す商人たちが現れた。

1724(享保9)年大阪の豪商たちが自主的に漢学塾の懐徳堂を開校し、数年後の1729(享保14)年には石門心学の開祖石田梅岩が「商人に商人の道あること」(『都鄙問答』)を教えるため京都に私塾を開いた。懐徳堂は創設後ほどなく幕府公認の大阪学問所となり、1869(明

治2)年廃校となった後は住友が中心となり財団法人懐徳堂記念会が設立された。他方、石門心学は弟子たちの努力により上方のみならず江戸にまで普及し、幕末までに全国累計200カ所の学舎が設立された。ちなみに昭和初期懐徳堂記念会理事長に就任した住友の総理事小倉正恒は第二次世界大戦後には社団法人石門心学会会長に就いている。

懐徳堂も石門心学も商人のあり方を探求した点では同一線上に位置し、明治維新後「実業」が注目される時代になってもさまざまに影響力をおよぼした。ここでは日本の商業に大きな影響を与えた石門心学を取り上げることにする。

石田梅岩は元禄・宝永期に青少年時代を過ごし、京都の呉服商に20年奉公する間独学を続け、後年禅者の小栗了雲と出会い、「人間の心を知ることは何か」を深く考察するようになった。45歳の時、商家奉公を辞し、京都車屋町通りの自宅にて聴講自由な無料の公開講義を始めた。

最初は無名の梅岩の話に耳を貸す者はほとんどいなかったが、商人肯定論を辛抱強く説くうち5人、10人と聴講者が増えた。教えた方は柔軟だった。毎朝隔夜の講義ではいろいろなテキストを自由に使い、月3回弟子を集めて研究会を開き、答案作成、質疑応答のゼミナール形式で相互に研鑽を積んだ。

心学とは文字通り心を知る学問である。梅岩はまず、学問とは文字を知ることではなく、「心」を知ることだと説いている(『都鄙問答』)。辞書を引くと、心とは「人間の精神作用のもとになるもの」(『広辞苑(第6版)』)とある通り、極めて抽象的な概念である。梅岩の著書『都鄙問答』や『齐家論』、門人らがまとめた『石田先生語録』を読んでも、なかなか「にわか研究者」には理解しにくい。柴田(1962)、倉本(1978)、末中(1984)、安岡・瀬岡・藤田(1995)、清水(2014)ら先人の助けを借りると、要するに「心」を知るとは「私心を去り、本来の心を見出す」(末中、1984)ことのようなのである。かりに「本来の心」を本心と言い換えれば、すなわち本心とは無私であり、禁欲的な生活態度を意味することになる。

梅岩はその「心」を得るためには毎日の着衣や食事などに心を配り、家業（商い）に精を出すことを一義的に説いた。だから学ぶこととは「心を知り、行う」ことであり、商いを日々の「行」（修行）としてとらえた。そうした日々修養の精神は現実世界において勤勉・正直・儉約といった行動的価値観として強く意識された。

思想的には神儒仏三教のいずれにもかたよることがなく、自然界に日月の運行あるごとくこの世には土農工商の別があるとして封建的秩序を素直に受け入れ、身分の差は職業の違いと割り切った。武家社会をささえていた儒教的精神を受容し、正直・儉約に努め、親兄弟や主人への忠孝を尽くすとの立場をとった。幕藩体制とも調和的で穏健な思想は武士階級を含め幅広い層に受け入れられた。

そのうえで商人の起源を「各人が余分に持っていたものを不足のものと交換して、相互に物を流通させることから起こった」と交換の概念で説明し、商人がみな農・工となれば経済が回らなくなるとして「商人の商売の儲けは侍の俸禄と同じ」と利潤の正当性を訴えた（『都鄙問答』）。

しかし、これは武士本位の立場から商人蔑視論を唱える一部の儒学者の立場と大きくかけ離れていた。才覚を評価し、営利肯定論を打ち出した井原西鶴も『日本永代蔵』で不当な儲けで金持ちとなった商人たちを批判している。それに対して、商売は「才覚」だけでは長続きせず「正しい商い」を実現することが商人肯定の絶対条件となると、梅岩は応じた。

「正しい商い」は人間の正直さから生まれる。具体的に「正直」とは商品に偽りがなく確かなことであり、量目が正確であることを意味し、大き目の一升ますで仕入れ、小さ目の一升ますで売る米屋の二升（ふたます）商売のごときはもってのほかであると戒めた。『都鄙問答』において「商人と屏風はまっすぐにたっていることはできない」との批判に対して「商人は正しい利益をおさめることで立ちゆくので、それが商人の正直です」と反論している。

それだけではない。正しい商いの実現には儉約が不可欠であるとつけ加えた（『齊家論』）。

ここに心学の真髓がある。すなわち儉約とは単なる吝嗇、ケチのことではなく、金銭を適切に使い、それぞれの分限（立場・状況）に応じて過不足なく消費・廃棄することと理解した。儉約により従来銀1貫匁（メ）かかっていた費用を700メですませ、従来同じく1貫目あった利潤を900メにすることができれば、世のため人のために尽くすことができると説いた。まさにローコスト・ロープライス（低費用・低価格）経営の追求である。ただし費用節約のため仕入れ先を買いたたくのはまかりならぬとも言い、「真の商いとは先も立ち我も立つこと」（『都鄙問答』）と釘を刺した。

石門心学者の柴田実は、儉約の意味をこう肯定的に解釈している。

「農業がほとんど唯一の生産手段であり、技術的制約の多かった時代の封鎖された社会のことを念頭におけば、このような考え方にも極めて合理的な一面のあることは十分首肯されよう。梅岩の儉約説はいわばそうした意味の経済的合理主義の上に立つ倫理的禁欲（私欲抑制）主義であった」（柴田、1962）。

要するに、人は勤勉・正直・儉約を通して「心」を得るという結論に到達する。商人の倫理的禁欲が社会的経済合理性を随伴するとの指摘はマックス・ヴェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』を想起させる。アメリカの宗教社会学者ロバート・ベラー（1966）が指摘している通りである。ただし日本と西欧の違いもある。「勤勉革命」を担った江戸商人の禁欲的な価値観は西欧のプロテスタンティズムのように特定宗教を介して実現したものではないという点である。

日本の商人たちは毎日繰り返される商いのルーチン（仕事のやり方）を日々修養として受け止め、商いを「道」や「心」の問題としてとらえた。富者となる商人の「何らかの事情」の一端をそこに見ることができる。

商家の家訓・店則

有力呉服店は商売の基本理念・経営方針を家訓・店則類として明文化している。大丸の創業者下村彦左衛門正啓は1717（享保2）年伏見

に古着屋を開業し20年後、京都に大丸総本店を開いた。客のためにならぬものは売らず、商人は自分だけのことを考えず、広く天下の御用を詰めるとの考えから、「先義後利」（義を先にして利を後にする者は栄え、利を先にして義を後にするものは辱められる）を基本理念とした（『大丸二百五十年史』）。義とはまさに「正しい商い」「正しい儲け」を意味している。

1831（天保2）年創業の高島屋の初代飯田新七は「正しい商い」とは何かを4綱領の店則（店の運営方針）に定めている。

- ① 確実なる品を廉価にて販売し自他の利益を図ること。
- ② 正札掛け値なし。
- ③ 商品の良否は明らかにこれを告げ、一点の虚偽もあってはならない。
- ④ 顧客の待遇を平等にし、いやしくも貧富貴賤で差をつけてはならない。

第1項は良品廉価の販売に徹し、「自他」すなわち自分だけの利益だけではなく顧客や仕入れ先の利益も考えよという「三方よし」の商法を示し、第2項は値切られることを前提に価格を高く設定せず正札販売を行うよう指示している。第3項は正直な商法を言明し、品質・量目に間違いのない商品であることを約束している。最後は、顧客を身分、外見、買い物金額の多寡に関係なく平等に扱うことを明示している。1941（昭和16）年に編まれた『高島屋百年史』は、以上4綱領は「正直誠実をもって自利他利を合わせ図らんとする」とことと要約している。欧米百貨店と同じ立場にたつ商売の原則が欧米よりはるか以前に打ち出されていたのである。

越後屋の三井高利は母親ゆずりの質素儉約・始末を心掛け、日本橋本町の江戸店開業に先立ち店員の服務規定を法令順守、実務のやり方、接客対応、生活上の心得、金銭の取り扱いなどを定めた。衣類は木綿着物以外着てはならない、手代らはお金を一銭でも所持してはならず主人に預ける（のちに金利をつけて返却する）、客の接待は一人で行い大騒ぎしないことなど、始末・儉約を事細かに指示した。石門心学に通じる内容である（中田、1959；高橋、1972）。

百貨店は日本において昭和初期に第1次興隆期、次いで第2次世界大戦後に第2次興隆期を謳歌した。ここでは百貨店の盛衰を論じることが目的ではなく、百貨店が体現した日本における商業倫理の確立が近現代の商業に対してどのような影響を与えたのかを明らかにすることを意図している。その観点から議論を続けることにする。

4. 近現代を結ぶ「商いの道」

第2次世界大戦後、日本経済が廃墟の中から復興する過程で各地に一群の繁盛店が出現した。それこそ戦後の食うに食なき時代を生き抜くためやむにやまれず行商を始めた者もいれば、売る物が何もなく古着や鍋竈をかき集めて店を開いた者もいた。最初はだれもが実に零細規模な商人だったが、戦中、戦後の統制経済のさ中においてもヤミ市や横流しに手を染めず公定価格での販売を貫き通し、地域の人々から喝さいを浴びた。戦後商業の主役が百貨店からスーパーへ移る大きな時代のうねりを担ったのが彼ら、繁盛店であった。とりあえず一人の大坂商人の足跡を通して近代から現代に至る「商いの道」の道筋を指し示しておこう。

和田源三郎「まごころの経営」

1921（大正10）年和田源三郎は大阪府西成郡今宮町の私設市場の一角でいづみや呉服店（のちのイズミヤ）を創業した。源三郎は1897（明治30）年大阪府下で生まれ、尋常小学校在学中に大阪の老舗呉服店に見習いに出たあと、19歳の時に家業の石鹼製造販売業を手伝い始めた。一時東京で呉服の行商をして修行を重ね、わずか24歳で創業した。呉服店と言ってもわずか7坪（約23㎡）の店で、品揃えもゆかた生地等が主で貧弱だったが、店内に「いづみやの信条」と書かれた額を堂々と掲げた（和田、1971）。

「ご安心願える品質と価格保証、御買上品の内、商品の欠点や御値段が他店より高かったりした場合は何卒御申出願います。」

満足のゆく品質と価格保証を内容とした良品

廉価販売の方針が明記されている。20代半ばの若者にしては実に立派な信条である。源三郎が商売に眼を開ききっかけとなったのは家業の洗濯石鹸の卸をしている時だった。

大きな問屋のように決まった得意先が数多くあるわけではない。自分で行商する苦労を重ねていた、ある日、世の中が不景気で食っていけないので、自宅で石鹸を売りたいという大道易者に出会った。大道易者は副業であり欲がなかったせいか、それとも本当の商売人だったかわからなかったが、少しまとめて商品を仕入れ、卸値を下げたうえで、卸値より安い価格で販売した。儲けは石鹸を入れる空箱を売った程度の分という極端な安売り商法だった。繁盛しないわけがない。お客がつくと、次は布団綿など取扱商品を増やし商売を大きくした。

東京の呉服屋に修行に出ている時期には発刊間もない雑誌『商店界』を愛読し、「商売の道は正しい道、偽りはいけない、ごまかしはよくない」と学んだ。だから日本橋・白木屋の正札の裏に「商いは高利をとらず、正直に、安く売れば、末繁盛」と創業者大村彦太郎の遺訓が書かれているのを見て、すぐさまそれをいずみやの信条に取り入れた。江戸の商業倫理が近現代においても影響をおよぼしていたことを示すエピソードである。

開業した年は決して恵まれた経済環境とは言えなかった。第一次世界大戦終了後の反動から不況色が強まっており、前年には大阪では堺筋にある三越大阪店が増築を完了し、大丸、高島屋など有力百貨店間の競争が激化していた。源三郎は石鹸販売の頃の生きた事例と文字で学んだ経験を活かし、「信条」に書いた通りどの店より安く販売する薄利多売商法を追求した。

最初5分(5%)の口銭(販売価格と仕入れ原価の差である粗利益率に相当)で始めるつもりだったが、もう1分(1%)下げて、4分(4%)とした。その理由が儉約の精神である。「私はまだ独身だったし、酒もタバコも飲まずに頑張って生活費を安くあげれば人なみの利益がなくても生活はできる」(和田、1971)と覚悟と決めた。

手持ちの資金が乏しいので、毎日朝早く前日

の売上金を持って繊維問屋街の本町筋へ仕入れに行き、急いで帰ると、背負ってきた商品を値札付けする暇もなく店へ並べる。そんなルーチンを繰り返すうちに問屋街でも少しは知られる存在となった。

源三郎の書『まごころの経営』には石門心学の教えは出てこない。出てくるのは20歳の頃、大阪で働きながら通った夜間商業学校で出会ったキリスト教の教えである。信条にある「ご安心願える品質と価格保証」とはお客に満足を届け、社会に奉仕するキリスト教の愛の精神、すなわち自分のして欲しいことを他者(顧客、従業員、取引先、社会)に施せとの隣人愛を意味している。これが源三郎の精神的支柱となった。

1931(昭和16)年太平洋戦争が始まり衣料品の統制販売が実施されると、衣料品は国が発行する衣料切符がないと手ぬぐい1本売れなかったが、誠実な商売を忘れることはなかった。ヤミ販売や横流しをせず、公定価格の販売に専念したので、安心して買い物できるとの評判が広がり、百貨店を含めた衣料切符の取扱高は大阪市内でいつも5本指に入っていた。

1945(昭和20)年3月の空襲で店は全焼したが、9月には西成区花園町の焼け跡にバラックを建て、売るものがないので古着から扱い始めた。この時も衣料切符による配給制度が敷かれたが、やはり公定価格で売ることに徹した。1949(昭和24)年統制経済が解除された時には資金も底をついていたが、戦前からの仕入れ実績を知る問屋が支援の手を差し延べ、どの店よりも商品仕入れが円滑に進んだ。事業は1952(昭和27)年年商7000万円に拡大し株式会社に改組した。

響きあう「商いの心」

さて、本論に戻ろう。戦後の経済復興期を経て1950年代後半にはセルフサービス販売方式が導入され、1960年代にはスーパーを中心としたチェーンストア革命が進行した。スーパー経営には百貨店や電鉄会社、商社などがこぞって進出したが、流通革命を主導したのは戦前、戦後に創業した各地の独立系繁盛店だった。

日本経済新聞社が1967(昭和42)年に実

施した最初のビッグストア調査（対象は百貨店を除く年商30億円以上の小売企業、現・日経MJ小売業調査）を調べると、独立系繁盛店が上位50社のうちおよそ3分の2を占めている。上位20社にランクインしている独立系16社のうちから、主な顔ぶれを紹介する（カッコ内の数字は1966年売上高ランキング順位、企業名は調査時点）。

- (1) 主婦の店ダイエー—中内功が復員後、1957（昭和32）年9月大阪・千林駅前で雑貨・食品店を創業。
- (4) 十字屋—1923（大正12）年12月山藤捷七が神奈川県平塚駅前で衣料品店を創業。1945（昭和20）年7月の空襲で全焼し、48（昭和23）年10月衣料品登録店として再開。
- (7) 長崎屋—1948（昭和23）年秋岩田孝八が神奈川県平塚駅前で家業の布団店を再開。
- (9) ほていや—前身の古川呉服店が1927（昭和2）年横浜市伊勢佐木町で創業し、名古屋市大須にも出店。1950（昭和25）年横浜、名古屋の店が合体。1971（昭和46）年2月西川屋などと合併しユニー誕生。
- (11) いづみや—前出。
- (12) ニチイ—1950（昭和25）年3月西端行雄が教職を辞し、行商を経て大阪市天神橋筋で衣料品店ハトヤを創業。1963（昭和38）年岡本商店などとの4社合併でニチイ誕生。
- (12) イトーヨーカ堂—1940（昭和15）年伊藤雅俊の兄譲が叔父吉川敏雄からのれん分けする形で羊華堂・浅草店が開業。1945（昭和20）年の空襲で全焼し、同年12月東京・千住で再開。
- (18) フタギ—1937（昭和12）年11月二木一が姫路市で洋品店を創業。1945（昭和20）年空襲で店舗は焼失したが、同年古着屋として再開。1969（昭和44）年岡田屋、シロとの3社合併でジャスコ（現・イオン）誕生。

先に紹介したいづみやと各地の上記繁盛店の足跡を重ね合わせると、いくつかの共通点が浮かび上がってくる。内容に濃淡こそあるものの、いづみやだけではなく、ダイエー、十字屋、ニチイ（ハトヤ）、イトーヨーカ堂、フタギなど

が明確に「良い品をより安く」との薄利多売商法を採用していた。イトーヨーカ堂の場合、戦後再開時、正札販売を貫き、洋品類を1ダース（12枚）売って、2枚分の儲けという意味の「二枚儲け」（粗利益率17%）の商法を採用し、一般小売店より2割安い値段で都内有数の繁盛店となった（伊藤、2003）。

「良い品をより安く」する方法にも共通点がある。長崎屋の岩田、ニチイ（ハトヤ）の西端、イトーヨーカ堂の伊藤ら衣料品系繁盛店はいずれも小資本零細店ゆえ必然的に「多頻度小口仕入れ」を行わざるを得なかったと証言している。資金が乏しいので、前日の売上金を握りしめて、東京周辺であれば横山町、岩本町の繊維問屋街に行き、仕入れた商品を自分で背負って帰り、すぐさま店に並べた。これで在庫と資金の回転が良くなった。すぐさま売れ筋商品を仕入れることもできた。

神奈川県平塚に店があった岩田は忙しい日には2回も往復した。そのうち信用がつくと、問屋から「支払いは月末で良い」と言われた。商品が3日で売れば支払い期日まで売上高が現金としてみるみるうちに溜まっていった。これがのちにスーパー急成長の魔法の杖となる「回転差資金」の始まりともなった（猪飼、1988）。

低価格の実現は質素儉約の始末が下支えとなった点も相当数の店主が証言している。十字屋の山藤は創業時、「店に藁を敷いて寝たって良い。貧しい人々に少しでも格安に着物売ってあげたい」と自らを厳しく律し、周囲の商業者から恐れられる価格破壊を起こした（倉本、1956）。大阪市天神橋筋のわずか1.5坪（約5㎡）のごく小さい店から始めたハトヤの西端は当初、便所もトイレもない店で寝泊まりし、近くの駅で借りて生活した。店が狭いので路地をうまく使って手作りで陳列台をつくり商品を並べる工夫もした（西端、1976）。

良品廉価の薄利多売商法を採用した商人たちが戦後の富者（繁盛店）となったのであり、そこには勤勉・正直・儉約の精神が脈々と受け継がれていたと言える。

商業倫理の伝道師

こうみてくると、日本の商業倫理思想の系譜は江戸に発し、近代を経て現代に至っている点を確認することができる。その思想的継承者たる商業思想家・運動家がいた（図1参照）。1人は大正末期から約20年間、雑誌『商店界』編集長などを務め、戦後1948（昭和23）年雑誌『商業界』を創刊した倉本長治である。長治は戦前から先進的な海外のチェーンストアやスーパーマーケットなどの調査報告から石門心学研究まで幅広い知見を積み重ね、戦後復興期の1951（昭和26）年「店は客のためにある」とのモットーを掲げ、商業界ゼミナールを開催し全国の商人たちに「正しい商い」のあり方を説いた（倉本、1977）。

もう1人は1904（明治37）年生まれの喜多村実である。1923（大正12）年ずぶの素人から東京・目黒でオリオン堂洋品店を開業し、1929（昭和4）年イトーヨーカ堂伊藤雅俊の叔父吉川敏雄らと日本で最初の中小小売商によるボランティアチェーン全東京洋品連盟を結成し、戦後は1949（昭和24）年公開経営指導協会を設立した。適切な会計管理と税務申告を促すガラス張り経営を提唱する一方、「心の経営」を訴え、公開セミナーにおいて人間中心・人間尊重の経営を指導した（喜多村、1981）。

両者の主張には重なり合う部分が多く、商業界ゼミナールと公開経営指導協会の会員を兼ねる店主も数多かった。上記した独立系繁盛店の店主たちはそれを切磋琢磨する場として利用し、気心の知れた者同士は自主的な勉強会を開いた。ここではいまなお出版事業とゼミナール開催を通じて影響を与え続けている倉本長治に焦点を当てることにする。

戦後の混乱が続く時期に商業の復興を目指した商業界ゼミナールにおいて何を訴えるのか、長治は悩んだ。

「テーゼについて本当に真剣に随分と考えたものだった。日本の商人に今、何が必要かを決定したかった。その結果、とにかく商人として誇り高く生きることを教え込むことが第一だと深く心に期した」（倉本、1977）。

当時の商業は戦後闇市の時代であり、価格設

定から品質、量目、表示まで不適切な行為が横行していた。特に商人たちは「国税は酷税」と恐れて税金申告をごまかす者も少なくなく、強い批判を浴びていた。喜多村がガラス張り経営を唱えた理由もここにある。商業界ゼミナールの精神を端的に表す「店は客のためにある」は長治による顧客主義の言明であり、商店の社会的存在理由を明確にした言葉である。いまでも長治のファンは多い。ファーストリテイリングの柳井正社長兼会長は「店は客のためにある」を座右の銘にし、本社社長執務室にはこの言葉の額を掲げている。

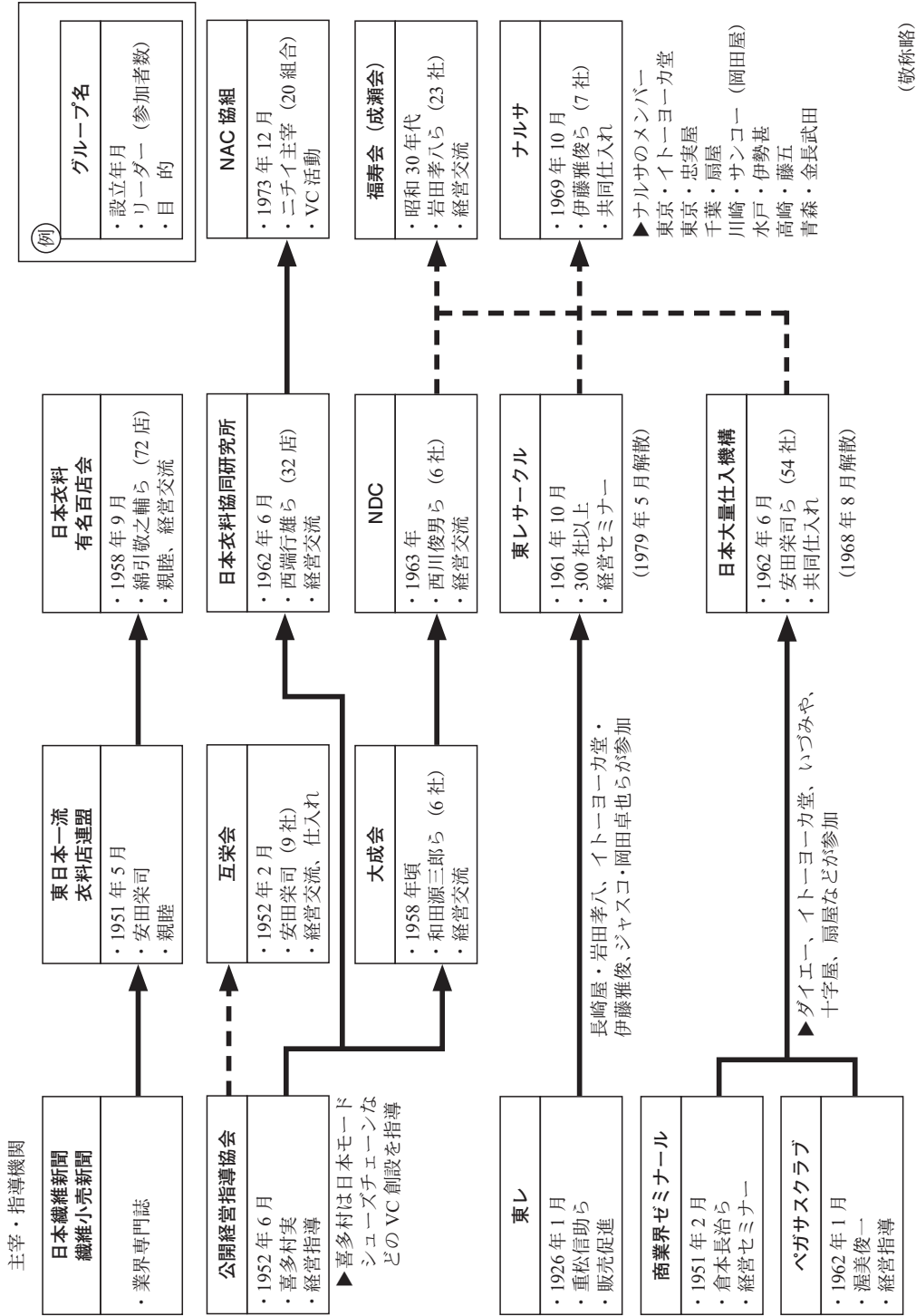
商業界10訓

長治がまとめた「商業界10訓」は石門心学の教えがさまざまに反映されている。第1訓「損得より先に善悪を考えよう」は梅岩の言う正直のことであり、正しい商い、正しい儲けを実行することを意味する。第3訓「お客に有利な商いを毎日続けよ」は梅岩の「真の商いとは先も立ち我も立つことを思うなり」をより積極的に表現したものであろう。第5訓「欠損は社会の為にも不善と知れ」および第10訓「正しく生きる商人に誇りを持って」は商いの利潤の正当性や商人の社会的存在意義を説いた心学の基本価値に通底している（倉本、1987）。

やや異質な表現を含むが、商業界精神の全体像をよく表しているのが第4訓「愛と真実で適正利潤を確保せよ」である。長治はこれを、愛・真実・儲けの「三位一体論」と呼んだ（倉本、1961）。「愛」とは聖書の隣人愛を連想し、新約聖書の「汝の欲するところを相手に施せ」を思い起こす。実際、西欧社会では「お客の立場にたつ」という顧客主義はこの隣人愛に基づいて発展してきた。

筆者はかつてこれを「商いのゴールデンルール」（矢作、2001）と呼び、それを実践したアメリカ商人たちを紹介したことがある。アウトドア用品の通信販売業を興したL.L. ビーンは「ゴールデンルール」を企業ミッションとして掲げ、総合量販店を創業したJ.C. ペニーは最初の店を「ゴールデンルール」と名づけた。日本ではすでに述べたようにキリスト教徒だった

図1 衣料品系量販店の経営交流・協業グループの変遷（1950～60年代）



(出所) 矢作 (1997)、60 - 61 頁の図を一部修正して使用。
 (注) →印は直接的な影響力や経営ノウハウの移転の流れを示す。- - -印は間接的な影響力を示す。

いづみやの和田源三郎がこれを基本信条し、十字屋の山藤捷七が1950(昭和25)年チェーン店結成時にゴールデンルールを基本理念として各店の結束を訴えたとのエピソードが残されている(『十字屋創業者 山藤捷七一信仰と商売』)。

もっとも「愛」すなわち他者への深い思いやりは聖書の専売特許ではない。論語でも「自ら望まないことを人にはしてはいけない」と説いている。聖書の表現の方が論語より能動的な思いやりを示している点に微妙な違いがあるものの、聖書と論語において類似の主張がなされている。

商売・実業の道の探究者がたどり着く先に「愛」すなわち顧客主義の理念があり、同時に「真実」すなわち正直さ・誠実さがあったということなのだろう。長治の個人蔵書をコレクションした法政大学流通産業ライブラリー・倉本文庫には「バイブルや論語には金儲けは書いていない。でも金儲けの中にはバイブルや論語が必要なのである」と揮ごうした色紙が残されている。

1950(昭和35)年前後商業界精神は現実世界を大きく動かした。岡山県津市の履物店の店主・日下静雄は戦前からの商業団体・日本専門店会連盟(日専連)の有力メンバーで、長治のごく親しい友人だった。第1回商業界ゼミナールから参加し、東京・飯倉の商業界会館建設に奔走した熱心な支援者でもあった(倉本、2005)。

戦後間もない時代において日下が当面した悩みは価格の乱れとそれに対する顧客の不信感のまん延だった。当時は価格を表示していない店が多く、商人は値段をふっかるもの、お客はそれを値切らなくては損というのが当たり前の風潮として広がっていた。地縁血縁関係の強い地方都市にある日下の店でも親戚の者から友人・知人に至るまで値引き要求が根強くあり、決して公平ではない商売を続けていた。

日下は長治らと相談し、日専連で正札販売運動の実施を決め、長治は紙面やゼミナールで日専連の運動を応援した。NHKラジオで「値引きと正札」と題した連続番組が5日放送され、日専連の正札販売運動は高い社会的評価を受け

た(日専連、1987)。

正札販売は長治の信念の実現でもあった。なぜなら、第1に良い品を吟味して仕入れ、どこよりも安く売る。第2にそのために勤勉に働き、儉約に努めて必要経費を始末し、第3にそのうえに必要な最小限度の利潤を乗せて販売価格を決める。いったん販売価格を決めたら、それをだれにでも公平な正札販売として貫き通す。このように商業界精神を理解することができる。

商業界10訓の第4訓、愛・真実・儲けの「三位一体論」の要諦は必要最小限度の利潤を「正しい商い」の前提条件としている点にある。その際、長治は「事業の目的は利潤の極大化ではなく、企業存続のために必要な最小限度の利潤を挙げることである」とのドラッカー論文(Drucker,1958)を引用し、このニューヨーク大学の経営学者の新しい考えは倉本説と同一であると歓迎している(倉本、1961)。

商業界精神は単なる商業倫理の枠を超え、商売繁盛の普遍的な戦略方向性を示している。百貨店のように十分な信用や資本のない零細商店にとって「良い品をより安く」は売上げを増やし、顧客の信頼を獲得するうえで、厳しい課題だが、有効な競争戦略たり得る。いづみやの和田源三郎がぎりぎりのところまで儲けを削り、それでも足りなければ己の生活を切り詰めると言い切ったのは「三位一体論」を突き詰めた結果であった。

良品廉価の薄利多売主義は商品と資金の回転を高め、戦後繁盛店共通の事業戦略として機能した。スーパーへ事業転換する際には繁盛店時代に蓄積した資本や信用が経営基盤となり、商業・流通の近代化に貢献した。その意味で、商業界精神は近世江戸の勤勉・正直・儉約から始まる日本の商業倫理思想の到達点をよく示していると言える。

5. まとめ

冒頭指摘した3つの視点—西欧社会との比較分析、日本の商業倫理思想の源流、流通近代化に対する貢献—は相互に密接に関連している。

その点を踏まえて、検討結果と研究課題をまとめることにする。

日本における近代小売商業の雄である百貨店の誕生は歴史的に欧米より数十年遅かったが、商業倫理の確立という点では明治期の百貨店化に先立ち、江戸期にまでさかのぼることができた。商家の経営や石門心学でみた江戸の商業倫理は勤勉・正直・儉約を基本価値とし、大丸、高島屋、越後屋といった呉服店の家訓・店則類に端的に反映されていた。また幅広い層に普及した石門心学は日々修養の精神を大切に、商人は普段の仕事の中で自己を形成し、信用を勝ち取った。それが「町人国家」江戸の繁栄をささえたと言することができる。

つまり江戸商人の倫理は前近代の封建社会において涵養されたのであり、日本の商業倫理思想の源流をそこに見て取ることができる。それは近代社会の到来時に誕生した消費生活協同組合や百貨店の基本理念・基本方針に商業倫理の確立を見た西欧との違いを意味するが、前近代の西欧社会における商業倫理の状況は直接検討しておらず、はたして封建社会における商業倫理確立の動きが日本固有のものであったか否かの判断は今後の研究課題として残された。

さらに言えば、日本で近代小売商業の誕生よりはるか前の江戸時代に現金掛け値なしの正札販売が呉服店において実施されていたことは事実であるが、この一事をもって正札販売がすぐさま円滑に普及したことを意味するわけではない。日専連による正札販売運動は戦後経済の復興期に正札販売がまったく一般的ではなかった歴史的現実を示している。

その意味では日本の商業倫理思想の源流を江戸に見て取ることはできるが、西欧の前近代社会における商業倫理の確立状況を含めたより厳密な比較分析が必要とされている。しかし、それにもかかわらず欧米の百貨店と江戸の呉服店の商業倫理・経営方針には正札販売や品質保証の点で明確な共通点があることは確認することができた。

次に日本の商業倫理思想が第1、第2の分水嶺において果たした役割を高く評価した。江戸の呉服店から近代の百貨店へ、さらに戦後繁盛

店からスーパーへという歴史的な転換点を超えて江戸期に涵養された商業倫理観は受け継がれ、戦後の商業・流通の近代化に対して目覚ましい貢献をした。

いまなお続く商業界ゼミナールは全国各地から商店主が集まり、これはと思う店主の報告を聞くなど運営方法が柔軟で、石門心学のゼミナール方式とその点でも類似している。長治の長男で商業界二代主幹の初夫が思い出をつづった『倉本長治』(2005)に「昭和の石田梅岩と呼ばれた男」というサブタイトルをつけたのもしごく当然のことである。

梅岩のあとに手島堵庵らの優れた弟子が続いたように、長治の周囲にも個性的な講師陣や商人たちが集まってきた。いづみやの和田源三郎は商業界ゼミナールや公開経営指導協会で出会ったフタギの二木一、ハトヤの西端行雄、西川屋の西川俊男らと大成会という相互交流・相互研修グループをつくった。そうしたさまざまな出会いから、ジャスコ(現・イオン)やニチイ(のちのマイカル)などの大同団結が起きた。学びの場における人的交流が予想外の副産物をうんだのである(矢作、1997)。

長治が提唱した愛・真実・儲けの「三位一体論」の経営戦略上の意味も、改めて強調しておきたい。正直に徹して間違いのない商品を仕入れ、勤勉に励み、儉約に努めて必要経費を切り詰める。そのうえで原価に必要最小限度の利潤を乗せて、どこよりも安く販売すれば、必ず栄えるという教えである。これは成長初期における商人たちの共通の競争戦略となった。大阪・千林から神戸・三宮に進出したダイエーの中内功は「見るは大丸、買うはダイエー、同じ品なら必ず安い」を宣伝文句にし、アーカンソー州のスマールタウンにディスカウントストア1号店を開いたウォルマートのサム・ウォルトンは「最低価格」と「顧客満足保証」を二大看板にしていた。

良品廉価の薄利多売商法は多くの商人が採用すれば、効力を失うのが目に見えているが、少なくとも企業・業態の成長初期においてはリスクの少ない普遍的な競争戦略たり得る。とすれば、石門心学の教えを現代の市場に適用した長

治の商業界精神は単なる道学的説教ではなく、より現実の経営に近いところでの戦略的意味合いを含んでいたことになる。

[参考文献]

- 猪飼聖紀 (1988) 『松籟の如し—異能の商人 岩田孝八』 四海書房。
- 石田梅岩 『都鄙問答』 (『富永仲基 石田梅岩』 (日本の名著 18) 中央公論社所収、1984年)。
- 石田梅岩 『齊家論』 (『石田梅岩』 (日本の思想体系 42) 岩波書店所収、1971年)。
- 石田梅岩 『石田先生語録』 (同上書所収)。
- 伊藤雅俊 (2003) 『伊藤雅俊の商いのこころ』 日本経済新聞社。
- 井原西鶴 『日本永代蔵』 (『新潮日本古典集成第九回』 新潮社所収、1977年)。
- 喜多村実 (1981) 『心の経営』 (喜多村実著作集①増補版) 公開経営指導協会。
- 倉本長治 (1956) 「その店は恐ろしい—山藤捷七」 『店は繁昌のためにある』 商業界。
- 倉本長治 (1961) 『儲けとは美しい哉』 商業界。
- 倉本長治 (1977) 『みち楽し—長治回想』 商業界。
- 倉本長治 (1978) 『石田梅岩ノート』 商業界。
- 倉本初夫 (1987) 『商売十訓—21世紀をみざす「商人の心」—』 商業界。
- 倉本初夫 (2005) 『倉本長治 昭和の石田梅岩と言われた男』 商業界。
- 佐藤肇・高丘季昭 (1970) 『現代の百貨店』 日本経済新聞社。
- 柴田実 (1962) 『石田梅岩』 吉川弘文館。
- 渋沢栄一 『論語と算盤』 (現代語訳・守屋淳) ちくま書房、2010年。
- 清水正博 (2014) 『先哲・石田梅岩の世界—神天の祈りと日常実践—』 大和商業研究所。
- 末中哲夫 (1984) 「石田梅岩」 『富永仲基・石田梅岩』 (日本の名著 18) 中央公論社。
- 鈴木安昭 (1980) 『昭和初期の小売商問題』 日本経済新聞。
- 高橋潤二郎 (1972) 『三越三百年の経営戦略』 サンケイ新聞社出版局。
- 竹中靖一・川上雅 (1965) 『日本商業史』 ミネルヴァ書房。
- 暉峻康隆 (1992) 「作品紹介」 井原西鶴 『日本永代蔵』 (現代語訳) 小学館、1992年。
- 富永健一 (1996) 『近代化の理論』 講談社。
- 友部謙一・西坂靖 (2009) 「労働の管理と勤労観」 宮本又郎・粕谷誠編 『経営史・江戸の経験—1600-1882—』 (講座・日本経営史第1巻)、ミネルヴァ書房。
- 中田易直 (1959) 『三井高利』 吉川弘文館。
- 西川俊男 (1980) 『あすへの小売り戦略』 日本経済新聞社。
- 西坂靖 (2006) 『三井越後屋奉公人の研究』 東京大学出版会。
- 西端行雄 (1976) 『小売連邦』 プレジデント社。
- 日本生活協同組合連合会 (日生協、2002) 『現代日本生協運動史』 (上・下巻) 同連合会創立50周年記念歴史編纂委員会。
- 日本専門店会連合会 (1987) 『新専門店読本—一日専連のあり方と運営の指針—』 日本専門店会連合会
- 速水融 (1989) 「近世日本の経済発展と Industrious Revolution」 速水融・斎藤修・杉山伸也編 『徳川社会からの展望』、同文館。
- 古田紹欽 (1971) 「求道者としての梅岩」 『日本思想体系月報 10』 岩波書店。
- ペラー、R.N. (1966) 『日本近代化と宗教倫理』 (訳・堀一郎、池田昭) 未来社。
- ベンダソン、イザヤ (1978) 『につぼんの商人』 文芸春秋。
- 宮本又郎 (1995) 「日本型企業経営の起源」 宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎著 『日本経営史—日本型企業経営の発展・江戸から平成へ』、有斐閣。
- 宮本又郎・粕谷誠 (2009) 「総論」 宮本又郎・粕谷誠編 『経営史・江戸の経験—1600-1882—』 (講座・日本経営史 第1巻)、ミネルヴァ書房。
- 安岡重明 (1995) 「概説 江戸期—一八八〇年代」 安岡重明・天野雅敏編 『近世的経営の展開』 (日本経営史 1)、岩波書店。
- 安岡重明・藤岡誠・藤田貞一郎 (1995) 「経営理念の近世的特色」 安岡重明・天野雅敏編 『近世的経営の展開』 (日本経営史 1)、岩波書店。
- 矢作敏行 (1997) 『小売りイノベーションの源泉』 日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2001) 「商いのゴールドルール」 『生活起点』 3月号、セゾン総合研究所。

- 矢作敏行 (2003) 「チェーンストアの発展と商人たち (上)」『経営志林』第40巻第3号、1-18頁。
- 矢作敏行 (2004a) 「チェーンストアの発展と商人たち (下)」『経営志林』第40巻第4号、43-56頁。
- 矢作敏行 (2004b) 「チェーンストア—経営革新の連続的展開」石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣。
- 矢作敏行 (2014) 「商いの精神と『仕組み』革新 (1)」『経営志林』第51巻第3号、33-45頁。
- 矢作敏行 (2018) 「新・商業社会論 (1) 3つの分水嶺」『経営志林』第55巻第1号、1-15頁。
- 山室恭子 (2015) 『大江戸商い白書』講談社。
- 和田源三郎 (1971) 『まごころの経営』繊維小売新聞社。

- 『十字屋創業者 山藤捷七』—信仰と商売』新地書房所収、1983年
- 『白木屋三百年史』1957年。
- 『高島屋百年史』1941年。

- Drucker, Peter F. (1958) "Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise", *The Journal of Business*, Vol.XXXI No.2.