

商いの精神と「仕組み」革新(1)

YAHAGI, Toshiyuki / 矢作, 敏行

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

51

(号 / Number)

3

(開始ページ / Start Page)

33

(終了ページ / End Page)

45

(発行年 / Year)

2014-10-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014703>

〔論 文〕

商いの精神と「仕組み」革新（1）

矢 作 敏 行

目次

1. 商いの精神
 - 1.1. 経営の源流としての「商い」
 - 1.2. 響き合う顧客志向
 - 1.3. 商いのゴールデン・ルール
 - 1.4. 経済と倫理の合致

1. 商いの精神

1.1. 経営の源流としての「商い」

商いとはコマース（Commerce；商業）のことであり、ここでは農業・工業に対する狭い意味での商業、すなわち小売・卸売業だけではなく、農業・工業・商業・サービス業を含めたすべての営利行為を商いと呼ぶことにする。

そのように解釈するには理由がある。もともと英語のコマースには商業と工業の両方の意味が含まれている。たとえば、商工会議所は英語で Chamber of Commerce と表現されている⁽¹⁾。コマースという言葉がこのように幅広く用いられているのは工業と商業が十分に分離していない初期資本主義における「商業社会」（Commercial Society；アダム・スミス）⁽²⁾ 的状況を反映している。

自給自足的経済から市場的交換経済へ移行した近代社会（資本主義）では、人々の生活は分業と交換によって成り立っていた。あるモノをつくる人も、他の人のつくる別のモノを入手しないと、生活は成り立たない。そのためには自分のつくったモノを売って、貨幣を獲得することが生計の基本となる。しかし、資本主義の初期段階では専門的な仲介業者である卸売業者や

最終消費者に販売する小売業者は十分に発達しておらず、つくり手も程度の差こそあれ、商人的活動に従事する「商業社会」の時代であった。

20世紀に入って勃興した日本の近代産業社会においても、「ものづくり商人」が多数存在していた。大正6年（1917）年電球用ソケットの製造・販売で松下電器産業（現・パナソニック）を興した松下幸之助も、その一人である。

幸之助は事業を「商売（商い）」と捉えていた。自ら著した『商売心得帳』（PHP 研究所）で、「経営を進めていく上で、最も困難があるかと思われるのは、販売ということではないでしょうか。製造には、新しい発見や発明が考えられます。しかし販売には、とりわけ妙案が生まれることはまずないといっているでしょう」と販売の重要性を強調し、「ですから、妙案奇策のあまりない販売の世界の中で特色を発揮するために、何か基本になるかという、結局はお互いの誠心誠意です」（24～25頁）と述べている。

すなわち事業で一番むずかしいのは販売であり、メーカーであってもつくった製品が売れなければ、「産業報国」（幸之助が昭和8年に定めた企業理念「五精神」の一つ）を実現できないというのである。昭和11年（1936）、創業20年にも満たないうちにグループ全体の総従業員数4,970名、年間生産販売額1,620万円に達する有力電器器具メーカーの一つに数えられるようになると、幸之助は「松下電器が将来いかに大をなすとも常に一商人たるの観念を忘れず、従業員またその店員たることを自覚して質実謙虚を旨として業務に処すること」と社内内規に定めて、商いの道から外れることを強く戒め

た⁽³⁾。

商いという言葉の語源には興味深い諸説がある。江戸商人の研究者・宮本又次は、商内とは「飽く」、つまり満足するまで味わうという意味からきていると説く⁽⁴⁾。お客の欲求を充足させるだけでは十分ではなく、お客が期待する以上のものを提供して満足させるという意味合いが含まれているというのである。また、「飽く」には長すぎていやになるという別の意味もある。転じて、「飽きない」とは細く長く続けるという商売のあり方を示しているとの見方もある。

イトーヨーカ堂を創業した伊藤雅俊は、「私の実感として『商い』は『飽きない』、つまり、飽きずにやること」と、後者の説に共感している⁽⁵⁾。伊藤は店を支えた母ゆきの後ろ姿から、商いは「飽きない」と学んだ。だれよりも朝早く起きて、隣の家の前まできれいに掃除し、暮れには夜明かしし、元旦から店を開ける。商売に明け暮れるなかでも笑顔を忘れず、お客に接していた。そのかたわら、若い店員には水のまき方からほうきの持ち方、雑巾の絞り方まで手を取って教えた。礼儀作法や言葉使いにも厳しい人だった。朝、店に出るとき、主人の部屋を通るときは、必ず「おはようございます」とあいさつし、食事のときは「いただきます」「ごちそうさま」と言うことを忘れないように指導した。

それがお客に対応する言葉使いや態度に現れ、ヨーカ堂はほかの店と違うとの評判が立つようになった。伊藤はそのように日々、繰り返されるルーチン（日常業務）から商売のコツを覚えていった。

他方で、流通・マーケティングという括りの商学を研究する者にとって、宮本の「商内」（満足している状態）説はなかなか魅力的である。最近、マーケティングの定義を改めて問われ、「交換を通して、買い手の心に満足が、売り手の手元に利益が残ること」とした⁽⁶⁾。事業の本質は、何はともあれコスト以上の収入を挙げて組織体として存続することである。となれば、仮に売り手と買い手の間で交換が成立しても、1回限りではあまり意味がない。交換が繰り返

されることにより、はじめて事業は継続的に収入を獲得できる。

そのためには「あの店にもう一度、行ってみよう」という気持ちが自然に湧いてこないといけない。手抜きやいつわりはご法度である。交換の後に、買い手に満足が、売り手に多少の利益が残って、はじめて関係が継続する。

「商い」は「飽く」（満足する）に由来すると宮本の解釈は、マーケティングの本質を見事に突いている。「商い」は「飽きない」であり、「商内」でもあろうと考えたい。旧財閥系長寿企業の歴史を振り返ってみると、経営の屋台骨となっているのが、そのような意味での商いの精神にほかならない例が数多くみられる。

江戸商人の革新性

井原西鶴が貞享5年（1688）に著した『日本永代蔵』は日本で最初のノンフィクション経済小説と言われる。商業資本主義が花開いた江戸前期、分限（金持ち）となった実在の商人をモデルにして、彼らの生き様を描いている。主人公の一人として登場するのが旧三井財閥の創業者である伊勢商人、三井八郎兵衛高利である。

高利は延宝元年（1673）、当時、江戸随一の商業地であった江戸本町1丁目に三井越後屋呉服店（越後屋）を開店し、「店前現金売り」の商法で評判をとり、天和2年（1682）の江戸大火の後に江戸駿河町に店を移した。西鶴が描いたのは、この江戸駿河町の店の繁盛ぶりだった⁽⁷⁾。

当時、大店の呉服店では大名や旗本、裕福な商人を得意先としており、前もって注文を聞き、後から品物を持参する「見世物商い」と、直接良さそうな商品を持参して売る「屋敷売り」が一般的であった。代金の支払いは盆暮れの2回払いか年末の1回払いの掛け売りが普通だった。販売にはその分、余計なコストがかかった。当然、値段は高くなり、商品と資金の回転が悪くなり、掛け売りの金利負担や貸し倒れが経営を圧迫していた。郷里の松坂から江戸に出て奉公の経験を積んだ高利は、それを「店先売り」（店頭販売）に改め、商品の値段を下げて、正札をつける定価制を導入し、なおかつ掛け売りなし

の現金売り「現金掛け値なし」とした。

販売革新はそれにとどまらなかった。「切り売り」と「仕立て売り」を始め、町人たちが買いやすい売り方を徹底して追求した。当時は一反売りが呉服取引の常識で、どの店も一反単位で売っていたのを、客の求めに応じてそれ以下で切り売りした。また、「仕立て売り」とは購入した反物を即座に仕立てて手渡す方式で、お客には便利な売り方だった。にわか奉公口の決まった侍が主君にお目見えする際の礼服や町人の急ぎの羽織などは、数十人抱えた職人が即座に仕立てて手渡す、いまでいうイージーオーダーが採用されていた。

越後屋が採用した現金正札販売は、後に近代百貨店の経営原則として欧米で広く普及した。越後屋の新商法からおおよそ170年後の1852年、パリで開店したボン・マルシェは正札販売のほか、店内自由閲覧、返品自由といった近代百貨店の経営原則を確立する。そのうち正札販売はどのお客にも同一価格で商品を販売するという商人による公的な宣言を意味しており、封建社会の終焉と市民社会の到来を告げる公平・公正な商法として、大衆の圧倒的な支持を獲得した。

商人たちは、選りすぐりの良品に適切なマージン(粗利益)を上乗せして売価を決めた。一度、売価を決めたら、商人はそれで売り切る覚悟を求められる。正札販売は以前の買い手責任ではなく、売り手責任で販売に臨むことを意味していた。近代百貨店が正札販売と同時に、返品自由の原則を導入しているのは、そうした経営意識の変化の現れであった。

正札販売は顧客との無駄な価格交渉を避ける効率的な販売方法でもある。百貨店の後に続いたスーパーマーケットやコンビニエンスストアといったセルフサービス販売の小売業態では価格交渉をする対面販売は当然、省略されている。正札販売はセルフサービス販売導入の前提条件であり、それゆえ近代小売業にとって不可欠の売り方となった。越後屋は、その近代的な売り方をいち早く取り入れて、江戸の町に流通革命を起こしたのである。

高利の革新は経営組織にもおよんでいた。それがすばらしい。西鶴によると、多種多様な革

新的サービスを提供するため、40数人いた手代一人につき、一品担当させる商品部門別管理を取り入れた。金襴(きんらん)類一人、羽二重(はぶたえ)一人、毛織類一人というように手分けして販売を任せ、在庫を管理させた。

後に、1904年三越呉服店(旧・越後屋)が「デパートメントストア宣言」をし、呉服屋から近代的な百貨店に脱皮するビジョンを打ち出した。買回り品中心にありとあらゆる商品を一ツ屋根の下で販売する近代百貨店経営の要諦は、商品の部門別管理にある。越後屋はそれをも先取りしていた。

幅広く武士や町人たちをお客にすることに成功した越後屋は、文字通り「事業は顧客の創造を目的とする」(ピーター・ドラッカー)⁽⁸⁾を実践していたことになる。

1.2. 響き合う顧客志向

士農工商という身分制度が敷かれた江戸時代に、商人たちが町人文化を開花させたのは、自らを厳しく律し、「のれん」(信用)を守ることに専心した結果である。江戸商人の前向きな気質は、「算用」「才覚」「始末」の三点に要約できる⁽⁹⁾。

「算用」はそろばん勘定を合わせることで、合理的な計算によりお金の出入りを管理することである。「才覚」とは創意工夫であり、商機をつかむ才能である。越後屋呉服店の「現金掛け値なし」「切り売り」「仕立て売り」は典型例である。

最後の「始末」とは経費の節約・合理化である。企業の存続が経費以上の売上高をあげる点にかかっている以上、売上げに貢献しない経費節減は経営の要諦である。「始末」というのであるから、経営管理には始まり(始)と終わり(末)がある。伊藤雅俊は、それを前始末と後始末と呼び、計画的な商売への備えと帳尻合わせに関する注意を喚起している⁽¹⁰⁾。

西鶴の『日本永代蔵』刊行から40年あまりが経過した貞享14年(1729)、商人の社会的、人間的な自立を説く道学者が現れた。京都の呉服商の番頭だった石田梅岩は京都の車屋町で私塾を開講し、「商人と屏風は曲がっているから

立っている」と揶揄された商人蔑視の風潮に抗して、商人の仲介行為なくして世間は回らないのであり、商人の儲けは武士の禄高に相当する正当な社会的報酬であると、堂々と主張した。

商人の存在と社会的役割を積極的に評価した梅岩と手島堵庵ら弟子たちの教えは石門心学と呼ばれ、正直・勤勉・質素・儉約といった日本の道徳的倫理観を継承すると同時に、学ぶことは「文字を知ること」ではなく「心を知ること」「行うこと」であると実践的な教えを説いた。石門心学は、売り手ではなく買い手の立場に立つ顧客志向を打ち出した点が画期的であった。

西鶴の描く分限は利潤追求者としての商人であり、ときには道楽や嘘で身を持ち崩す生身の人間でもあったのに対して、梅岩は一貫して商人の理想型を探求した。私心をなくして無心となり、質素儉約に努め、お客に有利な正直な商売に徹することを奨励した。「真の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり」(『都鄙問答』)という言葉が、その点をよく表している⁽¹¹⁾。

市や行商が盛んな江戸時代には座商は少なく、まがい物をつかまされても買い手責任という風潮が色濃く残っていた。米屋が大きな一升ますで仕入れ、小さな一升ますで販売するといったことが横行していた。梅岩は、そのようなその場しのぎの商売を否定し、販売する商品を吟味して、少しの粗相もなく売り渡せば、お客も心安らかになると、顧客志向の立場を鮮明にしていた。これは近江商人の「三方よし」に通底する商業倫理観である。

折からの政治の腐敗、財政の逼迫、天災の発生の中、石門心学は時流に乗った。江戸後期の享和3年(1803)頃には全国25カ国に約80カ所の学舎が開設され、町人から武士まで広範な層に浸透した。

石門心学の教えは、いまなお商家の経営をささえる基本理念として継承されている。全国の百貨店に出店している滋賀県大津市の和菓子屋、叶匠寿庵の芝田清次は若い頃から石門心学に心酔し、1973年阪急百貨店の大阪・梅田店に最初の支店を出したとき、百貨店の取り分を優先させて、阪急百貨店の役員を驚かせた⁽¹²⁾。

大手小売企業のなかにも、隠れた信奉者がいる。『先哲・石田梅岩の世界』を著した清水正博は、関西の小売企業に勤務していた30代中頃、中期計画策定のため商業史をひも解き、日本が起こした世界に誇るべきイノベーション(経営革新)を3つ見出し、人生観が変わったと吐露している。その3つとは、三井高利の越後屋呉服店創業による販売の革新、石田梅岩の石門心学の創始による経営理念の革新、そしてセブン-イレブン・ジャパンの単品管理経営による情報の革新である。

「誠実な商法」

流通近代化の過程を振り返ってみても、石門心学が商業者に与えたインパクトは実に、大きい。1960年代、スーパーを旗手とする、いわゆる流通革命が高度経済成長時代の波に乗り、一世を風靡した。担い手となったのは、全国各地の地元の人々に支持された繁盛店であった。九州・寿屋、姫路・フタギ(イオン)、四日市・岡田屋(イオン)、大阪・いづみや(イズミヤ)、同・ハトヤ(ニチイ、マイカル)、名古屋・西川屋(ユニー)、同・ヤマナカ、熱海・八百半(ヤオハン)、平塚・十字屋、同・長崎屋、千住・羊華堂(イトーヨーカ堂)、千葉・扇屋、郡山・ベニマル(ヨークベニマル)といった顔ぶれである(カッコ内は社名変更や合併による、後の社名)⁽¹³⁾。

各地の繁盛店は、高度経済成長の到来とともに小商いで蓄積した資本と信用のうえに、近代的なセルフサービス販売とチェーンストア経営の二つのイノベーションを取り入れて、たちまち「小」から「中」へ、「中」から「大」へと急成長した。

繁盛店の経営理念には、共通した要素が見て取れる。「お客様に満足していただくことを唯一の使命とする」(いづみや創業の精神)、「私たちは、お客様、取引先、地域社会に信頼される、誠実な企業でありたい」(イトーヨーカ堂社是)、「一人のお客様に誠実を尽くせ。これが野越え山越えの精神である」(ベニマル創業の精神)という考え方である。いずれも顧客志向を、より一層徹底し、顧客第一主義(Customer

商業界主幹・倉本長治の商売十訓

- 1、損得より先に善悪を考えよう
- 2、創意を尊びつつ良い仕事を真似ろ
- 3、お客に有利な商いを毎日続けよ
- 4、愛と真実で適正利潤を確保せよ
- 5、欠損は社会の為にも不善と悟れ
- 6、お互いに知恵と力を合せて働け
- 7、店の発展を社会の幸せと信ぜよ
- 8、公正で公平な社会的活動を行え
- 9、文化のために経営を合理化せよ
- 10、正しく生きる商人に誇りを持って

(出所) 倉本長治『商売十訓—21世紀を目ざす「商人の心」』商業界、1987年。

(注) 昭和36年2月、第27回商業界ゼミナールにあたり、倉本長治が「商業界ゼミナール誓詞」を発表し、それを斉唱しやくまとめた。

First) の立場を表明している。

第二次世界大戦直後の混乱期、各地の商人たちはそれぞれの地域社会の単独店であり、社会的に孤立した状態に置かれていた。閉鎖的な商売の世界を打破し、顧客第一主義の立場から商人の社会的自立を提唱した代表的な人物が雑誌『商業界』主幹で、商業界ゼミナールを主宰した倉本長治と、正確な税務申告のためガラス張経営を提唱した公開経営指導協会理事長の喜多村実だった。

二人に共通していたのは「店は客のためにある」(倉本)、「心の経営」(喜多村)という商業倫理の確立を意図した点であり、ともに石門心学の影響を強く受けていた。昭和36年(1961)、第27回商業界ゼミナールで倉本が公表した「商売十訓」には、「損得より先に善悪を考えよう」「お客に有利な商いを毎日続けよ」「欠損は社会のためにも不善と悟れ」等々、石門心学の教えの数々が反映されている⁽¹⁴⁾。

彼らの活動は、物資の配給制の下でヤミ販売が横行し、税金申告を誤魔化す者が少なからず存在した当時の状況を改革する社会的運動でもあった。1950年代初め、倉本が力を入れて教えたのが、あの越後屋呉服店が導入した「正札販売」の徹底だった。配給制の時代、物資が不足していた。店先に並べられた商品には公定価格が表に、ヤミ販売の価格が裏に書かれていた。

商人はお客の顔色をうかがい、正札をひっくり返して販売し、ヤミ値を知られて困る人であれば、正札を元に戻した。倉本は、それではお客の信用を得られない。商人は一度、自信をもって値決めしたら、それを経営の意志として貫き通せと主張した。

倉本の正札販売の教えは配給統制が終了した後は、薄利多売商法として発展的に継承された。すなわち、第一に、良い品を仕入れてどこよりも安く売るといふ基本方針を立て、第二に、質素儉約を心掛けて必要経費を始末し、第三に、その必要経費をまかなえる必要最小限の利潤を上乗せして販売価格を決め、第四に、いったん決めた売価はだれにでも公平な正札販売として貫くという商いの原則である。

正札販売をぎりぎりのところまで追求することができれば、顧客に有利な商売が実現することができる。以前、これを「誠実な商法」(Honest Trading) と呼んだことがある⁽¹⁵⁾。言葉の由来は19世紀半ば、イギリスで労働者階級が創設した生活協同組合にある。

産業革命期の労働者は極論すれば、工場で資本家から、生活では町の商人から「二重の搾取」を受けていた。当時、労働者は自由に買い回る交通手段がなく、利用できる商業施設も極めて限られていた。量目が足りない商品や混ざり物が入った商品が不当に高い値段で売られていても、ほかに利用可能な店舗がないため、労働者は暴利をむさぼる商人から買うほかなかった。労働者は自衛のために立ち上がった。少しずつ資金を出し合い、協同組合をつくり、砂糖、小麦粉、卵、ベーコンといった生活必需品を共同仕入れした。これのより、自分たちの手で「誠実な商法」を実現したのである。

日本においても第二次世界大戦直後、消費者協同組合は消費者自身による流通近代化の動きとして注目され、職場や地域単位で雨後の竹の子のように誕生した時期があった。生協は既存商業者の存立に強い脅威を与えていた。倉本は、それに動ぜず商人が襟を正して誠実な商売に徹し、自らの意志で適切な最低価格を決めて、正札販売を貫き通せと主張した。いまや、世界の小売業となったウォルマートが採用している

経営戦略「エブリデイ・ロー・プライス（毎日がお買い得）」政策と同じ商法である。

上記した各地の繁盛店は商業界ゼミナールや公開指導経営協会のセミナーに積極的に参加し、ときには講師役を務めた実力派商人たちである。1950年代当時、全国に名をはせた千葉・扇屋や大阪・いづみやは、「同じ品なら必ず安い」を集客のうたい文句にしていた。やや遅れて50年代後半に登場した主婦の店ダイエーもまた、神戸・三ノ宮で「見るは大丸、買うはダイエー、同じ品なら必ず安い」をモットーに薄利多売商法を繰り返した。越後屋以来、数百年の時を超えて顧客志向の声が響き合っている。

1.3. 商いのゴールデン・ルール

アメリカの最北端アラスカ州に住む中年男性はL. L. ビーンのカatalogで気に入った秋冬用ズボンを見つけたので、さっそく小切手を同封して注文した。しかし、いつもはすぐ届く商品がいつまで経っても郵送されてこなかった。男性が本社のお客さま係に未着である旨、電話すると、「何月何日に発送しているが、何かの手違いで届いていないのだろう。直ちに再送する」との答えが返ってきた。ところが、2週間後、再度、男性から電話連絡がかかってきた。「やはり商品が届かない」と。お客さま係は、恐縮し、再々送の続きをとった。その後、男性からの電話は途絶えた。

やがて春がきた。男性からズボン2着分の小切手に札状を添えた手紙が届いた。手紙を読むと、春になり、雪が溶けると、郵便受けの周辺に3個の小包が現れた。それを開けると、ズボンが入っていた。男性は3度とも雪に埋もれた小包を見つけられなかったのである。男性は手紙で、同社が創業以来掲げるコーポレート・ミッション（企業としての使命）の「ゴールデン・ルール（黄金律）」を疑ったことを恥じ、率直に謝罪した⁽¹⁶⁾。

これは、実話である。L. L. ビーンの「ゴールデン・ルール」とは、「良い品を適切な利潤で販売し、お客さまと人間らしく接すれば、必ずお客さまは私たちのところへ戻ってくる」¹⁷⁾ Sell good merchandise at a reasonable

profit. Treat your customers like human beings and they'll always come back for more” 一のことである。

ゴールデン・ルールとはもとを正せば、新訳聖書に出てくるイエス・キリストによる山上の垂訓の一説であり、「あなたが他の人からしてもらいたいと思うことを、あなたも他の人にしなさい」と隣人愛を説いている。転じて、人間がなさなくてはいけない重要な原則を広くゴールデン・ルールと呼ぶようになった。

豪華客船タイタニック号が大西洋で沈没した1912年、アメリカ・メイン州でレオン・レオンウッド・(L. L.) ビーンが始めたアウトドア用品の通信販売事業がL. L. ビーンの始まりである。自然環境に恵まれたメイン州で生まれ育ったビーンは小さい頃から釣りや狩猟にいそしみ、長じて兄の営む靴屋で店員をしながら、アウトドア・ライフを満喫していた。

ちょうど40歳になったとき、ぬかるんだ森を歩き回って濡れても、温かい保温性の高いアウトドア用ブーツが欲しくなり、自分で知り合いの靴職人に作業用ゴム長靴の上部に革を縫い付けてもらった。いまなお看板商品として人気を博している「メイン・ハンティング・シューズ」（通称「ビーン・ブーツ」）が誕生した瞬間である⁽¹⁷⁾。

ビーンはさっそく兄の所有する店舗の地下に作業場をつくり、「ビーン・ブーツ」のカatalog販売に乗り出した。狩猟許可証の保有者を調べ、4頁のチラシを配り、100足の注文を獲得した。しかし、実際に使用すると、ゴム製の靴底と革製のトップがはがれてしまい、100足のうち90足が返品されてきた。ビーンは返品自由の約束通り、借金をして返金した。

手ひどい失敗から、自分で納得のできる商品を開発すること、品質検査を徹底すること、さらに100%の顧客満足を保証し、その証しとして無条件返品を厳守することを、事業の基本方針とすることを、心に決めた。これにより、「ゴールデン・ルール」を実現するための具体的な指針が明確となり、ビーン社の評判はしだいにアウトドア・ライフ愛好家の間に広がった。ビーン社の売上高は2012年度、海外含めて15億2

千万ドルに達しており、1992年には海外で初の小売店舗を日本で開店している。

L. L. ビーンの「ゴールデン・ルール」は日本の商人たちが長年、追求してきた顧客第一主義と、見事に一致している。新訳聖書の教えは、要するに「相手（お客）の立場にたて」ということであり、石門心学や商業界ゼミナールの教えに通じている。

隣人愛はキリスト教固有の倫理的教えではない。東洋思想の古典『論語』（金谷治・訳注、岩波書店）においても、「自分の望まないことは人にしむけないこと」（巻第八衛霊公第15・24）と、相手への「怨（思いやり）」を大切にすることを論じている。その意味では、東洋思想の実践道徳の流れをくむ石門心学や商業界ゼミナールが「ゴールデン・ルール」と同一の立場にたっていたとしても、いっこうに不思議なことではない。

「お客の立場にたつ」は古今東西の普遍的原理なのである。もともと隣人愛を説いた「ゴールデン・ルール」は、商売というより人生それ自体の大切な教えである。私は、教え子の結婚式に招待され、祝辞を依頼されると、夫婦生活に置き換えて、「相手の立場にたつ」ことが夫婦円満の秘訣であると話している。「ゴールデン・ルール」とは本来、そのような意味を含む金言なのである。

「お客の立場にたつ」

さて、話を元に戻そう。現代においても、ゴールデン・ルールはさまざまな形で生きている。アメリカの総合量販店、J. C. ペニーの創業時の店舗は「ゴールデン・ルール」と命名されていた。イギリス最大のスーパーマーケット、Tescoは以前から顧客や従業員、取引先の人々を人間らしく処遇するとの経営理念を明確にしている。

日本では、セブン-イレブン・ジャパンの創業者である鈴木敏文が顧客第一主義について独特の解釈をしている。「お客さまのため」は間違い、「お客さまの立場で」考えるが正しいというのである。「お客さまのため」と言うと、自分の過去の経験に基づいた思い込みや決めつ

けに支配され、新しい発見ができない。「お客さまのため」と言いながら、結局、売り手の都合で考えてしまう。それを「お客さまの立場で」考えると、過去の自分の考えや事業の現状を厳しく否定することができ、型にはまらない斬新な顧客第一の発想が湧き出てくるというのが鈴木 の 理 屈 である⁽¹⁸⁾。

鈴木が感心している話がある。行動展示で斜陽の動物園を見事によみがえらせた旭川市旭山動物園の元園長・小菅正夫の「お客の立場にたつ」である。1980年代、日本の最北端にある旭山動物園は入場者数の減少に直面し、市から「このままではやっていけない」とイエローカードを突きつけられた。飼育係長だった小菅は、定期的に開かれていた園内の勉強会で「なぜ市民は動物園にきてくれないのか」と、同僚たちと議論を始めた⁽¹⁹⁾。

飼育係たちはだれも動物が大好きで、動物の世話には自信があった。動物たちの生き生きとした姿も熟知していた。動物にエサをやると、奪い合って食べる。あるいは繁殖のため出産し、子育てするときには人間以上に深い愛情表現をする。しかし、そんな動物のすばらしさを知っているのは飼育係のみであった。来園者の多くは満腹になり、後ろ向きで寝ているゴリラやライオン、そして夜行性で昼間は木陰や檻の中にじっと隠れているフクロウやカバの姿しか目にしていない。そんな動物の姿を見てもおもしろくない。だから、来園者は一度くると、退屈してしまい、二度、三度とはやってこない。

そこで、来園者の目からみて、退屈しない、おもしろい「理想の動物園」をつくれないとアイデアを出し合った。飼育係が好きな餌は何かを手書きしたワンポイント・ガイドや「夜の動物園ツアー」といった企画が出された。実行してみると、手ごたえがあり、飼育係たちの目の色がしだいに変わってきた。

小さな成果を積み重ね中から、動物たちの本能を利用して、生き生きとした動きを見せる行動展示というアイデアが出てきた。行動展示には仕掛けが必要のため投資がかかる、手書きの動物のワンポイント・ガイドのように簡単には実行に移せない。それでも「理想の動物園」

計画で積み重ねた努力が展示施設の投資につながった。

好奇心の強い習性を利用し、水中のマリーヌウエイ（円柱トンネル）の向こうに見物客の姿が見えると、アザラシがそこを通過して近づいてくる「あざらし館」、白くまがお客さまを自然界のエサとして見間違えて、水中に飛ぶ込む大水槽を設けた「ほっきょくぐま館」等々、次々に人気の展示館が誕生した。最近では生態系が同一のキリンとホロホロ鳥、ペリカンを一緒にして見せる共生展示という新しい試みにも挑戦している。

商いはリピート・ビジネスである。一度、利用した顧客に何度でもきてもらう千客万来の仕組みの構築が要諦となる。L. L. ビーンの「ゴールデン・ルール」でも、目標は「必ずお客さまは戻ってくる」である。旭山動物園は危機的状況のなかでお客様の視点から試行錯誤を繰り返し、動物園の運営方針を「動物を飼育する」から「動物の魅力を引き出す」に変えることで千客万来の仕組みづくりに成功した。いま、年間来園者数は300万人を超え、東京・恩賜上野動物園に迫る全国第二位の来園者数を維持している。

要するに、鈴木敏文にとって顧客第一主義とは、顧客の立場から己を見つめ直し、現状否定と自己革新を繰り返すイノベーションの哲学なのである。

1.4. 経済と倫理の合致

なぜ顧客第一主義は商いのゴールデン・ルールたり得るのだろうか。お客様の利益を優先する商売すれば、お客様がまたやってくるとの計算が働いているからだろうか。L. L. ビーンのゴールデン・ルールを読むかぎり、そのように解釈することもできる。私のマーケティングの定義も、同様である。お客様の心に満足が、商人の手元に利益が残ることで、両者の間に良好なリレーションシップが生成し、取引が反復されると考える功利主義的な考え方である。

しかし、商業界ゼミナールの「商売十訓」は違う。利潤追求を超えた宗教的倫理観が発せられている。倉本長治や仲間たちは、石門心学の

流れを受け継ぎ、功利主義を超える商業倫理観の確立を目指していた。現代日本においても、顧客の立場にたつこと、また相手の利益を優先させることは損得抜き生き方の問題であると信じて疑わず、実行している人が少なからず存在する。

京セラ創業者の稲盛和夫は事業を人の生き方の問題と受け止めている。公正、公平、誠意、正義、有期、愛情、謙虚な心を大切にし、経営を「人間として何が正しいと判断している」⁽²⁰⁾と断言している。少し長くなるが、稲盛の言葉をつづってみよう。

「競争の激しい、弱肉強食のビジネス社会にあって、私たちはすぐ目の前にある利益や目標を必死になって追い続ける姿勢になりがちである。それは毎日食べていかなければならないのだから、当たり前でしょう。しかし、精いっぱいやるというのはもちろん大切なことですが、この仕事は何のためにやっているかいつも自問自答して欲しいと思うのです。」

「あなたの能力と時間を注ぎ込み、人生を費やしている仕事は人の役にたつのか。人を幸せにすることの一端を担っているのか。その仕事の原点に立ち返ることを忘れずに誠実な努力をして欲しい。私は今日まで多くの仕事人を見てきましたが、成功を収める企業人に必ず共通しているのは、『利他』の心をいつも内に秘めているということでした。私も、考え方、生き方の中心にこの『利他』の心を据えて働き続けてきたのです。」

（『朝日新聞』2003年12月14日付朝刊）

利他とは人を思いやる心である。『広辞苑（第6版）』（岩波書店）には、「自分を犠牲にして他人に利益を与えること」「（仏教で阿弥陀仏が）人々に功德・利益を施して済度すること」（カッコ内は筆者）とある。稲盛は利他の心が人を動かし、ビジネスを成功に導くことを何度となく経験してきたと証言する。

バブル絶頂期の1980年代末、京セラはグローバル化に伴い、アメリカを代表する電子部品メーカー、AVX社に買収を申し入れたが、買収

ヘンリー・フォードの社会福祉型経営

フォード・モーターを創業し、アメリカ自動車産業の父と呼ばれたヘンリー・フォードは、「わが社の真の発展は、1914年、最低賃金を1日2ドルから5ドルに引き上げたときに始まる」（『藁のハンドル』中央公論新社）と述べている。その言葉通り、経営者、労働者、大衆の利益が三位一体となった独自の社会福祉型経営を徹底的に実践した。

フォードは経営・労働・市場の3者間良循環関係の引き金が従業員の高賃金政策にあると見定めて、それを「賃金動機」のマネジメントと呼んだ。良循環は、従業員の賃金が引き上げられると、購買力が高まり、自社製品のみならず他社製品・サービスを含めて需要が拡大するところから始まる。そうすると、他社の収入も伸び、ひいてはそこで働く人々の賃金も上昇し、社会全体に良い影響がおよぶというのである。

彼は、本物の企業はギャンブルや駆け引きではなく、「自らの顧客を創造する」ことで利益をあげると明言している。ピーター・ドラッカーよりはるか前に、事業の目的が顧客の創造にあることを理解していた。しかし、当然のことながら、顧客を創造する良循環の作動には困難な条件が付きまとう。何より高賃金の源泉となる生産性向上が達成されなければ、企業の台所は回らなくなる。フォードが一挙に2・5倍の賃上げを実現できたのは、1908年ベルトコンベア方式の大量流し生産で1台825ドルと破格の低価格でT型フォードを売り出すことができたからである。

コストの低減分、つまりは利潤の増加分の配分方法は3つの考え方がある。一つは、イノベーションを起こした頭脳の持ち主に帰属するというものである。実際、現代の企業家は株式公開時に巨万の富を得ている。二つ目は、利潤の増加分を従業員の給与袋に入れてやることである。業績評価に応じて、決算期末にボーナスが出るのが好例である。最後は、製品・サービスの価格を下げて、大衆に還元する方法である。

フォードの結論は明快である。恩恵は大衆に帰属するとの立場をとる。だから、同等クラスの安価な車が1000ドル以上の時代に、大幅に安い価格でT型フォードを売り出し、利益を大衆に還元した。企業家と従業員の恩恵はその後に与えられる。つまり、低価格販売により業績が向上し、株式配当や賃金が増加する。

大衆の利益を最優先させたフォードだが、いわゆる「利他主義」には強く反対していた。政府による失業保険や養老年金の拡充は大量生産活動の重荷となるとして、「利他主義は進歩を妨げる」と、厳しく批判した。効率的な大量生産活動が妨げられれば、失業者があふれ出し、賃金が下落し、消費が抑制されることになる。それでは良循環は破たんする。彼は、「仕事をする以外に、貧困から抜け出す方法はない」と言い切っている。

工業化が始まった当時の状況の中で、小さな政府と大きな企業の組み合わせが資本主義国家を発展させる駆動力となる。それが自動車王の哲学だった。一見、このフォードの考え方は稲盛らの「利他の経営」とは水と油のようにも見えるが、両者は事業の革新と従業員の幸せを重視する姿勢において、意外に近い位置関係にあるとも言える。現代の資本主義は自由な競争が行き着くところまで行き、貧富の格差や資源・環境の有限性が深刻化している。アメリカの自動車王が100年後の今に生きていたとしたら、どのように経営・労働・社会の3者関係の調和を図っただろうか。

彼は、いくら高い賃金を払っても、物価や家賃が吊り上げられるので、生活向上が達成できないとわかると、従業員の生活防衛のため、直ちに工場内に従業員専用の小売店を10店舗も開業し、食料品から医薬品、衣料品まで市価より平均25%安い価格で販売した。少なくとも、今のアメリカの貧富の差を見れば、従業員の福祉には最大限の努力をしたのに相違ない。

交渉は株式交換比率をめぐって何度も暗礁に乗り上げた。そのたびに、京セラは相手の事情に配慮し、不利な条件を飲み、合意にこぎ着けた。稲盛は同じグループとして経営哲学や価値観は共有するが、社名や経営陣は変えない方針を説明した。当初は、外国資本による買収に不安を抱いていたAVX社の従業員も一連の方針説明を聞いて、買収に賛成し協力的な姿勢に変わった⁽²¹⁾。

買収劇の成功には布石があった。1970年代初め、京セラはアメリカの積層セラミックコンデンサの先進企業、エアロボックス社から技術導入契約を結び、日本国内で同製品を独占的に販売する権利を獲得した。しかし、間もなく同社は二分割され、積層セラミック事業を引き継いだのがAVX社であった。設立間もないAVX社は日本で販売できないのはアンフェア(不公平)だから、独占販売権に関する契約を解消させて

欲しいとの要求を出してきた。

法的には契約関係に基づき断ればよいが、稲盛はAVX社の事情も理解できたので、市場でお互い競争すればよいとして、あえて申し入れを受け入れた。損を覚悟の決定を下したことで、両社トップの間には隠れた信頼関係が醸成された。それが15年後、買収話が持ち上がったときに、両社が友好的に交渉できる素地となった。

しかし、稲盛は「一連の判断は、もとより打算ではない」と言い切る。買収・合併はまったく歴史・文化のことなる会社が一緒になるのだから、できるかぎり相手のことを思いやるべきだと考えた。その利他の心が予期せぬ成果を呼び込んだと結んでいる。

普通、経済的交換では自分が給付をすれば、相手から反対給付を求める。それに対して、相手から反対給付を求めずに給付する場合を社会的交換と呼ぶ。知り合いの銀行家に借金を申し込めば、私情をさしはさまず、必ず利子の支払いと担保の提供を求められる。しかし、その知り合いに自宅でのパーティに招待されたとき、お返しにあなたの家にも招待するように反対給付を求められたら、せつかくの友情が台無しになってしまう。

稲盛は、この無償の社会的交換を利他の心と呼んでいる。でも、不思議なのは、なぜ人は損得勘定が支配するビジネスにおいて利他性を尊ぶのか、である。顔見知り同士の狭い共同体であれば、人の目があるので、反対給付を求めずに給付しても、いつかお返しがある互惠的利他主義が成立しやすい。しかし、流動的なビジネス社会ではなかなかそうはいかない。目先の利益のために「手抜き」や「裏切り」が起こる可能性がある。それでもなお、稲盛は「情けは人のためならず」と明言している⁽²²⁾。

つまり他人に対して、何がしかの給付をするのは、その人のためではなく、回り回って自分のためになるという間接的互惠主義の立場にたっている。ビジネスの世界でも「評判」は取引に対して、いろいろな影響を与えている。従業員にとっても、評判の良い会社で働くことの満足度は高い。ES(従業員の満足度)はCS(顧客の満足度)に通じると言われるゆえんである。

京セラを創業して間もない1960年代初め、会社の将来を懸念した若手社員が賃金をはじめ将来保証を要求して反乱を起こした。稲盛はそのとき、彼らと徹底して話し合い、「全従業員の物心両面の幸せを追求する」を経営理念に掲げ、自分の理想の実現ではなく、全従業員の幸福を実現する会社に向けて生まれ変わった。

稲盛の利他の経営は、京セラの成長からJALの再建に至るまで終始一貫している。それが「自分たちの会社は何のために存在するのか」「この会社は自分が一生働く価値があるのか」という会社の存在論に関わる力強いメッセージを発し続けている。

実のところ金儲けに精を出しながら、事業は世のため、人のためと安易に言葉にすれば、「偽善者」とのそしりを免れない。それでも、稲盛は「利他の経営は打算ではない」と言って迷いが無い。そこに人は動かされる。

「天職」という考え方

稲盛の姿勢から思い起こすのは、学生時代に学んだ「天職」(独語 Beruf; 英語 Calling)という言葉である。経済史学の泰斗、大塚久雄の講義「欧州経済史」を受けたとき、天職とは神から与えられた一生を賭した使命(職業)のことだと教えられた。大塚はマックス・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』に依拠しながら、禁欲的な生活態度で営利行為を天職と考えた人々の存在が資本主義の発達を支えたと、強調した⁽²³⁾。

稲盛の利他の経営は、強い道德徳的倫理観が事業の成功を引き寄せるとの理屈である。自分や自分の会社の利益ではなく、他者あるいは社会全体の利益を優先させるとの立場である。それが会社の存在論の価値的基礎となる。

ヨーロッパやアメリカのプロテスタント、特にカルバン派の人々の間に広く浸透していた「天職」という考えも、それに通じている。大塚=ヴェーバーは、その代表的な人物としてアメリカ建国の父の一人、ベンジャミン・フランクリンを挙げている。

イギリスからの移民の子としてアメリカ東

部で生まれ育ったフランクリンは、「時間は貨幣だ（時は金なり）」「信用は貨幣だ」「貨幣は増殖して子を生む」と独特の勤勉と吝嗇の哲学を説いた。印刷業で成功した彼は、質素で勤勉な生活を送れば、社会的信用が付き、貨幣が貯まり、さらに貨幣が利子をうむと信じていた⁽²⁴⁾。

それは安く仕入れて、高く売るといふ商人の投機的な儲けの考えとは異なり、生活の規律を正して資本を貯めることが自己目的化されている点で、倫理的な色彩を帯びることになる。なぜなら、商人であれ、職人、農民であれ、プロテスタントは神から与えられた職業を天職と受け止め、禁欲的な生活で勤勉に仕事をするのが神に救われる者の証しとして絶対的に必要とされるからである。そこでは、仕事の「才覚」が「精神（エートス）」に転化している。

以上が大塚＝ヴェーバーが説明している「天職」という言葉の意味のあらましである。プロテスタントの宗教的職業観という、やや飛躍した論理を持ち出したのは、さきに触れたように日本の「商い」という言葉が似通った倫理的な色彩を見せているからである。実際、私が出会った多くの商人たちは、商いを「道」に見立て精進した。毎日、繰り返される僧侶の勤行のように、である。

一朝、5時前に開店する。5時2分には始発の電車が大阪・天満橋駅に着き、下車した勤め人たちが店の前を歩いて行く。毎日、決まった顔ぶれである。朝早く出かけてきた人々の表情は美しい。私はいつしか商売抜きで「今日も一日、元気で働いてくださいよ」と心で念じて迎えるようになった。そうなると、この人たちと笑顔であいさつを交わすことが毎朝の楽しみとなり、一番電車の到着をそわそわしながら待つようになった。そして夜は、12時23分終電が駅に着く。これも決まって下車する人たちが通り過ぎるまで店を開けていた。界隈の店はすべて閉まっており、暗闇の中で私の店だけがささやかに光であたりを照らしている。それはまるで、「貧者の一灯」に見まごうものであった⁽²⁵⁾。—

戦争中の教員生活から行商に転じ、ようやく昭和25年（1950）、大阪・天神橋筋にわずか一坪半の洋品店「ハトヤ」を開業したニチイ（後のマイカル）の創業者、西端行雄の回顧録の一説である。伊藤雅俊の母ユキの掃除や挨拶の徹底に通底するエピソードである。そこでは、商いは「飽きない」となる。

ルーチンの内部から事業をつくり上げる経営のあり方は決してまれではない。整理・整頓、掃除・清潔を事業の基本理念に据えて、自動車部品の卸・小売業、イエローハットを育てた鍵山秀三郎の「凡事徹底」はよく知られている。毎朝、自社の周囲をきれいに掃除し、得意先にセールスに行つては掃除のお手伝いから始める。そんな「凡事」をやっても、すぐ商売が上向くわけではないが、自分の気持ちがいかにして、仕事に前向きに向かうことができる。それを10年も続けていると、会社に信用が出てきて、商売がうまく回り出したというのである⁽²⁶⁾。

西端の「貧者の一灯」もそうである。それを後押ししたのは倉本長治の商業界ゼミナールであった。昭和29年（1954）、西端は商売仲間に誘われて、箱根の商業界ゼミナールにはじめて参加した。商業界主幹の倉本長治や岡田徹らの講師陣の話聞き、行商時代から抱いていた「目の前におられるお客おひとりお一人精いっぱい満足させよう」という自分の信念に間違いのなかったことを覚った。「商人の道は美しく、誇り高いもの」という講師の言葉に会場を埋め尽くしていた千人近い人たちの間からすすり泣く声が聞こえ、ゼミナールの会場は異様なまでの感動のつぼと化したと、西端は記している。

商人は孤独な存在である。江戸時代の昔から、農民は農作業や灌漑などのインフラ（社会的基盤）事業で助け合い、ともに村を興すという共通の目標を分かち合っている。しかし、商人の場合、同業者はすべて競争相手である。隣が異業種の店であっても、いつ商売替えや家主の入れ替えて競争相手が現れるかしのれない。

孤独な商人たちが商業界ゼミナールでは一堂に集まり、遠く離れた者同士が講師を囲んで世

を徹して意見をたたかわす。そこでは、商いの苦勞や喜びを分かち合う共感の場が形成される。単に経営ノウハウを学ぶ場ではない。商業界ゼミナールがいまなお続く理由がそこにある。西端は商業界ゼミナールを通して、「商人こそ生涯を貫き、生きていく道」と確信し、経営理念を「商道求真」に定めた。西端もまた商いを天職と信じる境地に達したのである。

開業から5年後の昭和30年(1960)、日本で最初のセルフサービス衣料品店に切り替え、全国に名をなす繁盛店にのし上がった。そして、昭和38年には西端を中心に岡本商店の岡本常男、ヤマト小林の小林敏峰、エルピスの福田博之の4人が「良心的結合」をうたい文句に4社合併を果たし、年商28億円、店舗数12店舗のニチイが誕生し、大手スーパーの一角に食い込んだ。

伊藤雅俊から西端行雄まで、私が出会った昭和の商人たちはそれぞれの商いの精神を内に秘めていた。毎日のルーチンを辛抱強くやり抜き、一人ひとりのお客に満足を提供する。そこに自ずと自分の進むべき道が開かれていく。結局、商いとは自らを律することから始まり、資本と人間、経済と倫理が一つとなって進んでいくものようである。

【注】

- (1) 林周二『現代の商学』有斐閣、1999年、22～23頁。日本の東京商工会議所は、Tokyo Chamber of Commerce and Industryと、商業と工業の二つを併記した英語表記を用いているが、英国で最も古い商工会議所の一つであるグラスゴーでは、Glasgow Chamber of Commerceと表記している。
- (2) 田島義博『歴史に学ぶ流通の進化』日経事業出版センター、2004年、56頁。原典はアダム・スミス『国富論1』(水田洋監訳・杉山忠平訳)岩波文庫、2000年、51頁。
- (3) 松下電器産業創業五十周年記念行事準備委員会編『松下電器五十年の略史』松下電器産業、1968年、115～139頁。
- (4) 宮本又次「商い心を探る」『「商い」ビジ

ネスの原点を探る』三井銀行業務本部法人部、1983年。林周二「商いのはたらきと意義」同上書による「秋の農作物の取入れ時期になると、一時期に商人が発生することから。商人は“秋人”と呼ばれ、それがアキンドになった」との説もある。

- (5) 伊藤雅俊『商いの心くばり』講談社、1987年、20頁。同時に、エピソードは喜多村実『心の経営 喜多村実著作集①』公開経営指導協会、1979年、252～253頁を参考にした。
- (6) 矢作敏行「第3章 国際マーケティング」吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏・編著『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣、2013年、78頁。言葉使いを一部変更して引用した。
- (7) 越後屋呉服店については、井原西鶴『現代語訳・西鶴 日本永代蔵』(暉峻康隆・訳注)小学館、1992年のほか、高橋潤二郎『三越三百年の経営戦略 その時経営者は何を決断したか』サンケイ新聞社出版局、1972年、三井広報委員会ホームページ「三井の歴史」(2014年8月アクセス)等を参考にした。
- (8) ピーター・ドラッカー『現代の経営(新装版)上』(野田一夫・監修、現代経営研究会・訳)ダイヤモンド社、1987年、47頁。
- (9) 宮本又次『近世商人意識の研究』(宮本又次著作集・第二巻)講談社、1977年、35～40頁。
- (10) 伊藤前掲書、28～29頁。
- (11) 石門心学については、石田梅岩『都鄙問答』加藤修一・責任編集『日本の名著18 富永仲基 石田梅岩』中央公論社収録、1984年、倉本長治『石田梅岩ノート』商業界、1978年、末中哲夫「石田梅岩」加藤修一・責任編集前掲書、清水正博『先哲・石田梅岩の世界一神天の祈りと日常実践一』新風書房、2004年等を参考にした。
- (12) 叶匠寿庵の例は矢作敏行(1996)『現代流通 理論とケースで学ぶ』有斐閣、19頁。
- (13) 矢作敏行「第6章 チェーンストアー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、2004年、

227～230頁。

- (14) 倉本長治『商売十訓—21世紀を目指す「商人の心」—』商業界、1987年、10～11頁。
- (15) 矢作同上書 233頁。
- (16) ノースウエスト航空機内誌 1991年9月号掲載記事。
- (17) エル・エル・ビーン・インターナショナル（日本）ホームページ「L.L.Beanについて」（2014年8月アクセス）。
- (18) 鈴木敏文『売るカー心をつかむ仕事術』文藝春秋、2013年、94～96頁。
- (19) 鈴木同上書 96～99頁。エピソードは小菅正夫『〈旭山動物園〉革命—夢を実現した復活プロジェクト』角川書店、2006年を参考にした。
- (20) 稲盛和夫『稲盛和夫のガキの自叙伝』日本経済新聞社、2004年、208頁。
- (21) 稲盛同上書 199～205頁。
- (22) 稲盛和夫『稲盛和夫の実践経営塾』PHP研究所、2002年、37頁。
- (23) マックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（大塚久雄・訳）岩波書店、1989年、および大塚久雄「訳者解説」マックス・ヴェーバー同上書。
- (24) 『フランクリン自伝』（松本慎一・西川正身訳）岩波書店、1957年。
- (25) 西端行雄『小売連邦』プレジデント社、1976年、58～59頁。
- (26) 「凡事徹底」は鍵山秀三郎『凡事徹底』致知出版社、1994年のタイトルである。