地域情報研究：立命館大学地域情報研究所紀要
6: 1-24 (2017)

■論　文

戦略マップの失敗事例分析への応用
―三井高房「町人考見録」を事例として―

服部　利幸*

【要旨】本稿は、戦略マップを用いた分析が失敗事例に応用可能か否かを検証する。失敗事例として、町人考見録を用いる。戦略マップは戦略策定や戦略分析に利用されていた企業分析上のフレームワークである。組織の目標達成や成功に導くために開発された。この戦略マップの特徴点を活かして、失敗事例の原因分析に活用する。本稿での試みでは、町人考見録の失敗事例を用いて、近世町人没落マップを完成させた。このために失敗事例にも適応の可能性がある。

キーワード：戦略マップ，町人考見録，戒め

目次

はじめに
Ⅰ．経営戦略の因果関係分析−戦略マップ・アプローチ
Ⅰ.1 戦略マップ
Ⅰ.2 戦略マップの応用の一例　情報化戦略対象業務抽出への応用
Ⅰ.3 戦略マップ・アプローチ
Ⅱ．町人考見録
Ⅱ.1 町人没落事例集としての町人考見録
Ⅱ.2 メタ戒めとしての「職分を忘れる」
Ⅱ.3 事例内容の構成
Ⅱ.4 町人考見録の妥当性
Ⅲ．戦略マップ・アプローチの町人考見録への応用
Ⅲ.1 応用のための見直し
Ⅲ.2 近世町人没落因果関係マップの作成過程
Ⅲ.3 近世商人没落事例マップ
Ⅳ．考察
脚注
参考文献

* 立命館大学政策科学部・教授

はじめに

本稿では、近世の主に京都を舞台とした、大商人の実名没落事例を集めた町人考見録を失敗事例集とし、その失敗事例に対して、戦略策定及び分析フレームワークである戦略マップを適用する。この適用により、失敗・没落事例の分析に有効であるか、没落の因果関係の明示が可能であるか否かを明らかにする。

町人考見録は実名で近世京都商人の没落経緯を具体的に示した貴重な資料である。文学分野及び経済・経営学分野など幅広く参照されている。ただ、経営分析の視点から町人考見録の没落過程に分析フレームワークとして戦略マップの適用の試みはない。

戦略マップの失敗事例への適応が可能となれば、その分析対象が拡大するとともに、失敗事例分析に新たな手法論を提供することが可能となる。

第１章では、近世町人の没落事例に戦略マップ・アプローチを適用する前に、戦略マップの基本構造そして３つの特徴点を明示し戦略マップ・アプローチを定義する。第２章では町人考見録の事例集としての有用性を示す。第３章では、戦略マップ・アプローチを町人考見録に記載されている町人の没落事例に適用し、近世町人没落マップを作成する。

結論として、戦略マップ・アプローチが負の要素の連鎖から財政破綻による家の没落へと繋がる負の事例にも適用可能であることを確認した。さらに、町人考見録に記載されている内容に論理的な矛盾はなく、その主張は一貫しており、現在の経営戦略分析フレームである戦略マップ作成に十分な要素を提供できる情報量も有しており、町人考見録の更なる有用性が確認され、現代のファミリー企業が抱える事業承継課題に大きく貢献すると判断する。

なお、戦略マップ・アプローチの適用範囲の失敗事例への拡大は、今後、現代の地域課題解決にも資するものである。行政や自治会での失敗事例への貢献が可能となる。

Ｉ．経営戦略の因果関係分析–戦略マップ・アプローチ

近世町人の没落事例に戦略マップ・アプローチを適用する前に、まず、戦略マップを解説する。戦略マップ･アプローチは戦略マップの基本的構造そして３つの特徴点を応用し、対象の因果関係分析に取り組むアプローチとする。

Ｉ.1 戦略マップ

戦略マップの基本モデルについて解説し、さらに、縦横の因果関係、組織目標への着達性、そして仮説検証プロセスの３つの特徴点を紹介する。

Ｉ.1.1 戦略マップの基本構造としてのバランスト・スコアカード

戦略マップはバランスト・スコアカードを発展させたものであり、バランスト・スコアカードを作成する準備段階で作成する資料であった。バランスト・スコアカードはハーバード・ビジネス・スクールのカプランと経営コンサルタントのノートンにより 1992 年に発

表された[1]。伝統的な財務諸表の限界を超えるために、過去の業績を示す財務業績評価指標だけでなく、将来の業績に関連する非財務業績評価指標をも組み込んだ多角的な経営指標体系として登場した。

両氏により提唱された基本モデルは、縦の因果関係は財務の視点、顧客の視点、内部ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点の４項目から構成されている。これらの視点は経営戦略目標を達成するための構造的な因果関係を有している。財務の視点は最終的な全体業績の成果を表し、他の３つの視点は、財務業績成果を生み出す原因を示すものである。

行政機関や非営利団体などでは最終目標が財務的視点とは言い切れず、時に財務の視点が原因系となり、顧客の視点を住民の視点とし、そこでの住民満足度などを最終成果指標とする場合もある。この場合、配列も変更される[2]。

基本モデルの各視点は以下のように定義される。

財務の視点

企業における経営戦略が最終的には財務的な尺度に集約されることを意味する。ここでの目標は伝統的な会計制度から導かれる財務情報を利用しており、財務指標である場合が多い。株式会社の場合、最終的な利害関係者である株主の視点より検討する。行政機関や非営利団体などでは最終目標が財務的視点とは言い切れず、時に財務の視点が原因系となり、住民満足度などを最終成果指標とする場合もある。

顧客の視点

財務的な成功を獲得するためには、顧客の立場で考え、顧客が何に価値を感じており、その提供のために何をするべきなのかを知ることが不可欠である。そのために、ここでは顧客に対してそれぞれの組織が何をなすべきかを仮定しており、その目標として基本モデルでは顕在的および潜在的な顧客満足の獲得とする。顧客満足度を高める施策及びその満足度が検討され、組み込まれる。

内部ビジネスプロセスの視点

財務の視点と顧客の視点を達成するために、どのような組織内部ビジネスプロセスを構築し、活用するべきかの仮説が設定され、目標と指標が設定される。基本モデルの場合、達成すべき財務指標および顧客満足度に有効な業務プロセスを設定する。

学習と成長の視点

財務の視点及び顧客の視点における目標を達成するために内部ビジネスプロセスを運用する従業員の人的能力を定義・開発・維持することが必要である。ここでは指標としては従業員満足、従業員の定着、そのための研修などの施策が挙げられる。

基本モデルにおいては、横の因果関係は４つの視点毎に戦略目標、その成果指標、その事前指標で構成される。さらに戦略目標自体も構造化しており、ある戦略目標を達成するための事前施策・目標が存在する。

各指標は各目標の達成度を確認するために設定され、目標と明確に関連付けられる。あ

る戦略目標達成のための事前施策は戦略目標達成という成果を生み出す要因であり、経営戦略を推進する諸活動を導く。

目標及び指標の設定においては、何を達成するのか・何を実行するのかという問いを用いての仮説の設定が重要である。この問いは階層的に連結し構造化される。その一貫性を確保するためにシナリオが必要である。

Ⅰ.1.2 戦略マップと３つの特徴点

戦略マップは、バランスト・スコアカードの縦と横の因果関係の体系を基本として引き継ぎ、経営戦略を視覚的に表現したマップであり、一般的な言葉でかつ明確に、企業の目標、評価指標、その項目の関連性を図示できるのが特徴である。企業の存在意義・使命を確認し、あるべき姿を定め、市場・顧客を定義し、自社の経営資源を競争の源泉とした競争優位性を発揮できる経営戦略の策定・実行するために活用される。

戦略マップはその基本的性格の中に前述の縦横の因果関係のほか､組織目標への着達性、そして仮説検証プロセスの３つの特徴点を有している。組織目標着達性とは、最終的に組織目標へ導かれる構造をいう。ゴールを目指す構造とも言い換えることができる。基本モデルでは財務の視点の戦略目標及び指標へと導かれる。

さらに、戦略マップの有する仮説検証プロセスとは、戦略マップが経営戦略策定の PDCA サイクルで活用される点が挙げられる。戦略マップに書き込んだ戦略目標と事前施策の因果関係は仮説である。基本モデルの財務の視点の最終目標を達成するための道筋は多く存在する。それぞれ企業にベストな因果関係を導き出すことは困難であり、経営戦略を検証するために PDCA サイクルが必要である。PDCA を経ることで、戦略マップの取り扱う戦略目標達成のための実現可能な道筋が明確になる。

Ⅰ.2 戦略マップの応用の一例　情報化戦略対象業務抽出への応用

著者が関わった情報化戦略対象業務抽出作業における戦略マップの応用を一例として紹介するとともに、図１において、戦略マップの一例を提示する。

服部ほか（2004）では、戦略マップを応用し、情報システムで支援可能な情報化戦略対象業務を、財務、顧客、内部ビジネスプロセス、学習と成長という４つの視点より、その因果関係まで含めて描画する手法[3)]を提案した。提案は情報化戦略対象業務を支援する情報システム機能の開発優先順位決定作業への資料となり、開発関係者が情報化戦略対象業務に関する共通認識を持つことが可能となった[4)]。

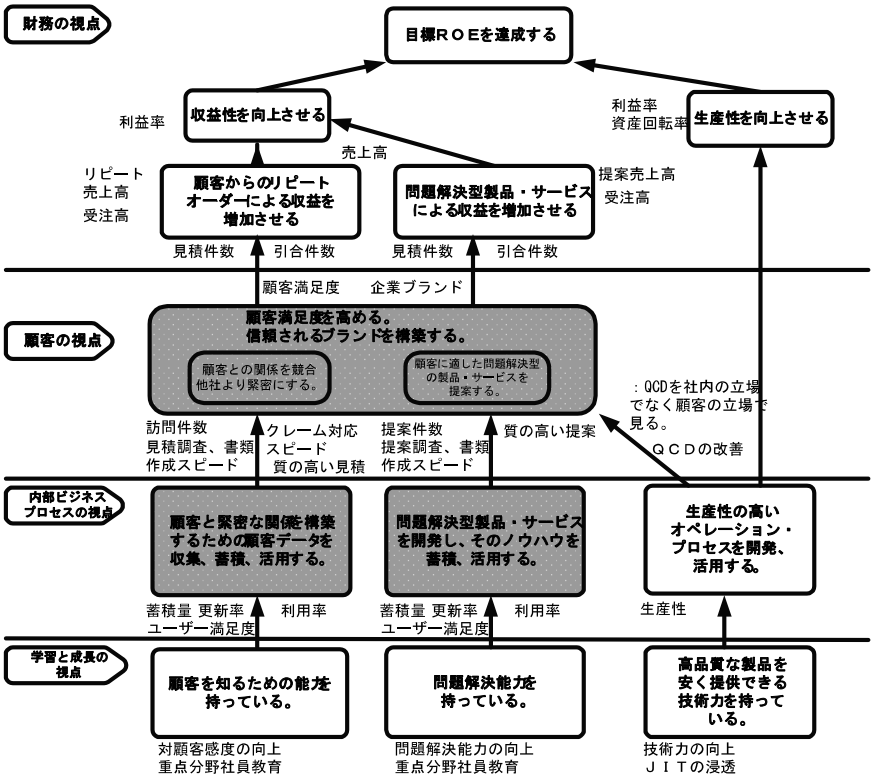

図 1. 戦略マップの一例

（出所：服部ほか（2004）より著者が微修正して掲載）

Ⅰ.3 戦略マップ・アプローチ

戦略マップは、図１にも見えるように、因果関係検証ツールとしてはバランスド・スコアカードよりも優れている。すなわち、各種の戦略目標に対して評価指標を設定し、その成果を検証する以上に、戦略目標間の因果関係性の検証に貢献すると判断する。この可能性は服部ほか（2004）の応用事例で示されている。

戦略マップの基本的な構造と特徴点を課題解決に展開する考えを戦略マップ・アプローチとする。本稿では、戦略マップの基本的特徴点すなわち目標に関連した縦横の因果関係構造、目標着達性、そして仮説検証機能を事業の失敗・没落事例の分析に応用する。そもそも、戦略マップは営利企業の業績測定ツールからスタートしたが、現在はその対象を非営利企業、プロジェクト、政策立案などに応用されている。本稿では、戦略マップ・アプローチを用いて、近世の主に京都を舞台とした大商人の没落事例集である町人考見録の分析を試る。

Ⅱ. 町人考見録 [5)]

今から約 290 年前に豪商三井家で後継者や従業員研修に使われていた事例集が町人考見録である。没落当事者の実名が用いられた事例集であり、現代のケーススタディー集に近いものである。数多くの没落事例が一定の要件に従い、整理されている。全体を通じて語

られる戒めは「職分を忘れる」ことになると没落に繋がる点である。これをメタ戒めと定め、戦略マップ・アプローチの基本的なストーリーとする。以下、町人考見録を分析する。

Ⅱ.1 町人没落事例集としての町人考見録

町人考見録は三井北家の重役中西宗助の進言により、北家 3 代目当主三井高房により、その父 2 代目当主三井高平が商売を通いて見聞した、元禄（1688 年から）から享保（1743 年まで）期の主に京都町人の衰退、没落のケースを整理して記したものである。全 3 巻からなり、享保 13 年（西暦 1728 年）に成立したとされている[6)]。

図２にあるように、上巻は 17 事例、中巻は 25 事例、下巻は 8 事例、そして跋の中で事例名称の見出しを立てず記載されている５事例と合計 55 事例の衰退の原因が記載されている。事例名称の見出しとは、その本文の一節として没落当事者の名称を見出しとして具体的に実名で記載している点である。現代のプライバシー感覚では驚くものである。町人名または業界名の見出しは、表１に示す。さらに上・中・下巻で事例に関連して見出し内で併記されている事例もカウントすると上巻は 20 事例、中巻は 28 事例、下巻は 10 事例となり、跋の 5 事例を合わせて事例数は 63 事例となる。どちらにして、多数の事例を有しており、没落原因を知る貴重な資料である。戒めはカウント方法により数が多少前後する。本稿でのカウントは序を除いて、35 箇所とする。

全般的には初代の成功を肯定的に記載していても、そのほとんどの事例は衰退・没落であり、その原因を探り、指摘している。高房はこれらを書き残すことで、子孫や幹部従業員への戒めとした。この書は秘伝書でないが、子孫や幹部従業員が書き写すことで伝えられたものであり、公式的には三井家の内部関係者だけが目にするものであった[7)]。

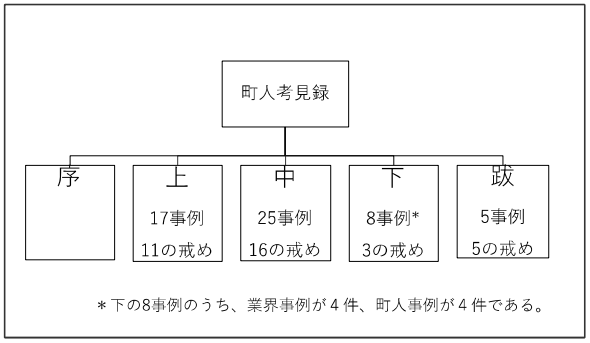

図 2.町人考見録の巻構成
（出所：三井高房原編著中村現代語訳『町人考見録』より著者作成）

表 1.町人考見録掲載事例（見出しがあるもの）

上　17事例	中　25事例	下　8事例	跋 5事例(見出し無し)
石河　自安	両替　善五郎	日野屋長左衛門	伏見屋四郎兵衛
袋屋　常皓・弟与左衛門	辻　次郎左衛門	柴田宮内	高木彦右衛門
高屋　清六	金屋勝左衛門	菱屋十右衛門	淀屋辰五郎
二村　寿安	八文字屋　宗貞	吉野屋　惣左衛門	石川六兵衛
平野　祐見	久住　権兵衛	銀座	三文字常貞
糸屋　十右衛門	和久屋　九郎右衛門	糸割賦	
両替　善六	三井　三郎左衛門	呉服所ども	
両替屋　善四郎	三井　六右衛門	両替屋	
阿形　宗珍	浦井　七郎兵衛・弟彦右衛門		
小牧　惣左衛門	千切屋　惣左衛門		
平野屋清左衛門	三木　権太夫		
厨子口	玉屋　忠兵衛		
大黒屋徳左衛門	上澄屋　次兵衛		
三宅　五郎兵衛	百足屋　久左衛門		
新屋伊兵衛	丸屋事　花房一党		
米澤屋久左衛門	田辺屋　平三郎		
那波屋九郎左衛門・十右衛門	藤屋　市兵衛		
	津久井太郎右衛門		
	播磨屋長右衛門		
	薩摩屋　新兵衛		
	家原自元		
	大黒屋九左衛門		
	片木　勘兵衛		
	家城太郎次郎		
	中川清三郎		

（出所：三井高房原編著中村現代語訳『町人考見録』より著者作成）

Ⅱ.2 メタ戒めとしての「職分を忘れる」

町人考見録の序においては、前の人の失敗を見て、後の人が失敗しないように戒めるため、京都の町人の盛衰のあらましを書き記す、とその目的が明記されている。そして、最重要な戒めが序に記載されている。この戒めをメタ戒めとする。そのメタ戒めは「職分を忘れる」、であり、金持ちの３代目で没落する典型であり、上・中・下巻の多数の事例や戒めを踏まえた基本的かつ重要な戒めである。メタ戒めは本稿において戦略マップ・アプローチの土台となるストーリーに大きく影響を与える。

金持ち３代目没落説は次のようにまとめられている。当時の大都会である京都・江戸・大阪には家業をおろそかにし、贅沢に心を移す誘惑が存在している。田舎から都会へ出てきて、倹約し、家業以外には心を奪われることなく、苦労を積み重ねて１代目が成功し、その苦労の過程を見て育った２代目も仕事に励む。しかし、３代目では、その家の豊かさの中で育ち、苦労を知らず金銭感覚が麻痺している場合がある。このために、流行に左右され、心の奢りが出て高慢になり、家業は部下に任せて、本人は遊興に耽る暮らしをし、分別のつく年相応になった時は仕事もできず、借金が増えて、返済不可能になり、倒産する。いわゆる金持ちは３代で身を潰すという謂れを解説している。この破綻プロセスは町人考見録が初出ではなく、当時でも語られていた経験則であるが、続く上・中・下で伝えられる事例を列挙し、理解を深める工夫をされている。

さらに、唐の太宗皇帝への諫臣魏徴の忠言、徳川家康の遺訓から、天下人であっても、奢りの生まれやすい、治世は守りにくいという謂れの紹介が続き、源頼家や実朝の遊興に耽り、国の統治、政治を忘れた例を紹介し、全て職分を忘れたためであったと諭す。百姓や職人は日々の糧を得るために毎日気を抜けない生活をしており、そのために仕事に励む必要があり、奢りが生まれる隙もないが、町人の場合、日常業務は従業員任せが可能であり、富の蓄積もあれば、奢りより職分も忘れ、奢りに浸かり、家を潰す危険が多いとする。

Ⅱ.3 事例内容の構成

掲載事例は、表２で示すように属性情報、没落事例、戒めに区分できる。事例に掲載される戒めは、すべての事例に記載されているわけではない。

属性情報は、本人を特定するための屋号世襲名、通り名・町名まで記載した所在地、素性を明らかにする出身地（本人又は先祖）と先祖の職業・地位まで、具体的に記載されている。特に通り名や町名は現在の京都でも存在し、その跡地を巡ることが可能である。実名で住所・所在地まで晒した属性情報より、没落事例の信憑性は高まる。

没落事例は、成功を収めた初代または先祖に関する事業内容、没落の経緯、没落後の行方が記述されている。初代又は先祖の事業内容が記載されているのは、職分を忘れ、本業とは異なる原因で衰退した事例が多数存在するためである。町人考見録では、本業を忘れて大名貸しへの傾倒することを戒めている。大名貸しは、今で言う財テクである。

没落の経緯は、実名で記述されている。例えば、後継者はどのように育てられたのか、大名貸しにおいてはどのような理由で返済されなかったのか、不届きにおいてはどの奉行がどのような罪で裁いたのかと具体的に記述されている。

没落後の行方は、優雅を極めた大商人の一族がその後どのような哀れな状況に陥ったのかを記述している。事例部分の締めに該当する。先祖の努力により豪商となったが、本業を置き去りにし、贅沢、遊興、財テクに傾倒し、没落し、その後の成れの果てを伝える。

事例ごと又はいくつかの事例をまとめて、没落事例に関連する戒めを示唆している。その没落事例から導き出したものと、すでに世間で周知されている戒めを再確認したものである。なお、重複する事例の場合は記載がない場合もあり、重要な戒めは繰り返し記述されている。大名貸しに関する戒めが多数ある。

表２.町人考見録事例内容の構成

属性情報	屋号世襲名 所在地 出身地（本人、先祖） 先祖の職業・地位
没落事例	成功を収めた初代、または先祖の事業内容 没落の経緯 没落後の行方
戒め	（重複する事例の場合は記載なし）

（出所：三井高房原編著中村現代語訳『町人考見録』より著者作成）

Ⅱ.4 町人考見録の妥当性

町人考見録は近世京都商人の没落経緯を具体的に示す貴重な資料である。このため、井原西鶴の日本永代蔵など近世町人文学を紐解くために文学分野より研究利用されるケースと、当時の商人活動や経営理念を分析する経済学・経営学分野の研究に活用されるケースがある。本稿では戦略マップ・アプローチにより事例内容を分析し、改めて記載内容を検証するとともに、没落事例への戦略マップ・アプローチの有効性を確認する。以下の研究

では事例分析フレームワークなどを用いた分析は実施されていないが、町人考見録の現実性や具体性を確認できる貴重な研究であり、戦略マップ・アプローチの適用の妥当性を支える。

三井高陽（1941）では、町人思想の視点より町人考見録の解説が試みられ、三井家から見た町人考見録の特徴が述べられている。その特徴とは三井家の家憲「宗竺遺書」に準じて作られたもので、三井家の内部において教訓的覚書であり、一族及び使用人の教科書として利用されていた点を挙げている。当時はあまりにも２、３代目で没落する商人が多く、守りの難しさを指摘する。そして、町人考見録の記載内容は当時の町人思想の常識であるが、実名による事例集と比べ、家憲や家訓だけでは迫力が足りないとする。さらに没落原因ごとに事例を当時の時代背景を考慮し、整理分析している。

足立（1986）では、町人考見録に登場する那波家の詳細な没落分析を実施している。那波家の多大な文献資料が保存されており、当時を語る一級資料が現存する。大名貸しを主とした利貸商人の筆頭であった那波家を採り上げ、その大名貸し及び利貸の経営形態を明らかにし、更にその没落過程を検証している。この文献は、町人考見録の適正性を検証するものと判断する。

ヤン（1997）では、近世商人の実態の研究において、町人考見録は、町人文学の過剰な描写性や家訓に見る期待性などが排除されている点を評価しており、さらにその後に続く文学作品や町人思想に影響を与えている点を指摘している。なお、町人考見録のタイトルの英訳はヤン（1997）を引用し、“Some Observations on Merchants”とした。

Ⅲ．戦略マップ・アプローチの町人考見録への応用

戦略マップ･アプローチを実施するために､まず基本モデルの見直しを行う｡Ⅲ.1 では、適用主体と３つの特徴点について基本モデルからの変更点を解説する。次に、Ⅲ.2 では近世町人没落因果関係マップの作成過程を示す。特にⅢ.2.４では戦略マップ･アプローチを用いた近世没落事例マップ作成のための町人考見録典型的没落ストーリーを作成した。最後にⅢ.3 でこのストーリーに従い、近世商人没落事例マップを完成させた。

Ⅲ.1 応用のための見直し

戦略マップを町人考見録の没落事例分析にどのように組み込むのか、適用主体、３つの特徴点である一定の目標に関連した縦横の因果関係構造、目標着達性、そして仮説検証機能より検討する。

Ⅲ.1.1 適用主体

戦略マップの適用主体は、企業、非営利団体、政府、プロジェクト・チームなどの戦略目標を有する組織である。戦略マップでは、それぞれの主体をゴールへ推進するために、このゴールまでの達成プロセスを示す。

町人考見録は近世町人個々の没落事例集である。それぞれの事例ごとに、町人を主体と

して戦略マップ・アプローチを適応することも可能である。例えば、足立（1986）では、町人考見録に採り上げられている那波家の江戸店での金融業経営とその没落の原因について、詳細な調査が行われている。那波家の没落に関して、戦略マップ・アプローチを適用し、その没落原因の因果関係を明らかにすることも可能である。しかしながら、町人考見録の作成された趣旨を考慮し、当時２、３代目で倒産没落する事例が多く、一族の後継者や従業員に強いインパクトを与える必要があった点を鑑み、特定の事例だけを選択するのではなく、一族・従業員の教科書として何を伝えたいのかという点に着目した。このため、その主体は個々人を特定化せず、没落近世商人の典型とする。

Ⅲ.1.2 縦の因果関係

基本モデルにおいて縦の因果関係は財務の視点、顧客の視点、内部ビジネスプロセスの視点、学習と成長の視点の４つから構成されている。それぞれの視点は経営戦略目標を達成するための構造的な因果関係を有している。財務の視点を達成するために、対顧客にどのような価値を提供するのか、そのために組織内にどのようなビジネスプロセスを構築するべきであり、そのビジネスプロセスを運営する人材や組織をどのように育成するのかというような流れである。

本稿においては、この縦の因果関係における４つの視点を事業継続の視点、商いの視点、経営者資質の視点、後継者育成の視点の４つに変更する。後継者育成時期において、どのような原因が奢りを増長させるのか、そのためにどのような負の資質を有した経営者に育ち、その経営者がどのような商いを求める傾向にあるのか、その結果として事業継続が困難になり、家の没落となる、という流れである。

その結果、個々の事例より戒めを抽出し、その戒めより没落に繋がった負の要素を設定した。さらに、負の要素は町人考見録の序で述べられているメタ戒めを参考にしたストーリーで関連性を持たせた。

Ⅲ.1.3 横の因果関係

基本モデルにおいては、横の因果関係は４つの視点毎に戦略目標、その成果指標、その事前指標で構成される。さらに戦略目標自体も構造化しており、ある戦略目標を達成するための事前施策・目標が存在する。各指標は各目標の達成度を斟酌する業績評価指標である。指標は目標と明確に関連付けられる。ある戦略目標達成のための事前施策は戦略目標達成という成果を生み出す要因であり、経営戦略を推進する諸活動を導く。

本稿では負の要素、負の結果、負の最終結果を設定する。まず、負の最終結果は縦の事業継続の視点での「家の没落」である。ここへ至るまでの３つの視点ごとに負の結果を設定する。商いの視点では「無謀な事業の安易な敢行」、経営者資質の視点では「家業の放置」そして後継者育成の視点では「奢りの増長」となる。負の要素は負の結果や負の最終結果をもたらした原因である。また、負の要素間で因果関係を構成する。本稿では、戦略マップの戦略目標の体系を没落への負の連鎖と読み替える。負の要素の抽出は、事例に記載された戒めより検討した。Ⅲ.2.3 で事例ごとに解説する。

成果指標及び事前指標として、どのような指標を設定するかという点において、本稿では論述を差し控えた。厳密な負の指標の検討よりも、負の要素の体系的存在を先に発表することを優先した。負の要素は、有る無しの指標と見做せる。結論として、負の要素の体系の有用性を予測ことは十分に可能である。

Ⅲ.1.4 目標着達性

戦略マップは目標達成という道筋を示す。目標に向かい、因果関係が構築され、読み手にはこの道筋で戦略が解釈されていく。目標着達性は目標への流れをいう。本稿では、この目標着達性において、流れの方向を、why-so 型から so-what 型へ変更する。

基本モデルでは、成果達成するにはどうすればいいのかという意味合いを含んでいる。他に手段、方法、戦略が存在する中で何を選んだのかという、目標達成のために何をするべきか、why-so 型のストーリーである。成功を求めるためには、どのようにすればいいのか？とも言い換えることができる。

これに対して､町人考見録没落事例では､どのような原因で没落に繋がったのかという、so-what 型のストーリーとなる。没落要因を探り、何を行なったためにどうなり、最終的にどう没落したのかと語る｡「何々をしたら、何々になる」という説教じみた展開と考えて問題ない。

描写するマップでは、基本モデルでは図の下から上に向かうものを、町人考見録没落マップでは、図の上から下に変更している。

Ⅲ.1.5 仮説検証機能

戦略マップは仮説の体系でもある。PDCA サイクルを通じて、戦略目標達成に向けて、その評価指標設定の正当性、因果関係の適正性などを検証し、その仮説精度を高めるとともに、事業活動の改善点を検討する。設定された戦略の進め方に重点を置くならば、その重要度、手順、戦略目標の因果関係の仮説検証を行い、戦略立案検討のたたき台となる。本稿でも没落仮説の検証を通じて、その危険性を確認または認識することが可能となる。

Ⅲ.2 近世町人没落因果関係マップの作成過程

近世商人の没落事例集である町人考見録を事例とし、戦略マップ・アプローチによる近世商人没落因果関係マップを作成する。このために、町人考見録より、没落一覧表を作成した。記載事例に一定の法則があるため、一覧表を容易に作成することが可能である。没落一覧表は、この後の作業のたたき台になる一覧表であり、町人考見録全体を要約したものと位置付けることができる。次に、この没落一覧表より戒めを抜き出し、戒め一覧表を作成し、戒めを負の要素に関連付けた。この関連付けにおいては、Ⅲ.2.3 で戒めの要約と負の要素の説明を行った。Ⅲ.2.4 では町人考見録の序から導いたメタ戒めから、４つの視点及び負の結果及び負の最終結果に負の要素を考慮して町人考見録典型的没落ストーリーを作成した。

Ⅲ.2.1 没落一覧表の作成

町人考見録の没落事例より町人名、業種、没落世代、住所や店舗所在地、衰退・没落時期、衰退・没落原因、貸倒大名先、戒めを抽出して、表 3 没落一覧表を作成する。没落一覧表は今後の作業のたたき台となる。貸倒大名先を挙げたのは、没落・衰退原因として大名貸しに関連する貸倒が多くを占めるためである [8)]。業界事例なども記載されているが、今回は業界事例は除き、商人名が特定されている 51 事例で作成した。

表 3. 没落一覧表

番号	巻	町人名	業種	没落世代	住所	衰退・没落時期	衰退・没落原因1	衰退没落原因2	貸倒大名先	戒め	備考
1	上	石河自安		後継の本人で没落 何代目か不明		70～80年前 承応・明歴年間	大名貸し貸倒	贅沢	島津家薩摩藩　細川家肥後藩ほか西国大名		有名な茶道具などを多く所有していたと指摘
2	上	袋屋常皓 弟与左衛門	長崎商	後継の本人で没落 何代目か不明		60年ほど前 寛文年間	大名貸し貸倒	贅沢	池田家鳥取藩		京都所司代から優美な屋敷を咎められる。他人から借り入れて、大名貸しを行う。
3	上	高屋清六		創業者で没落	両替町行あたり	40～50年前 延宝・天和年間	大名貸し貸倒		南部家盛岡藩　徳川家尾張藩　徳川家紀州藩		清水千手観音堂建立
4	上	二村寿安		創業者で没落	下立売室町	70～80年前 承応・明歴年間	大名貸し貸倒		島津家薩摩藩　細川家肥後藩ほか	大名貸しの戒め 大名貸しは手軽で、博打のようなもの	石川自安と同時に没落
5	上	平野祐見		後継の本人で没落 何代目か不明	西洞院六角下ル池須町のちに両替町	50年前 延宝年間	大名貸し貸倒		徳川家尾張藩　徳川家紀州藩		
6	上	糸屋十右衛門	米商人	後継の本人で没落 何代目か不明	烏丸三条下ル	70～80年前 承応年間前後	大名貸し貸倒	贅沢	島津家薩摩藩　細川家肥後藩ほか西国大名	贅沢の戒め	心の奢りと身の奢り、その身と家業の不相応は仕方ない。道具類の購入、今の妙光寺の建立の奢りあり。
7	上	両替善六	両替屋	創業2代目で没落	烏丸下立売西入る	元禄年間	大名貸し貸倒	贅沢	森家津山藩ほか多数	大名貸しの戒め 大名路み倒しの手口	森家の扶持を得ていた。茶の湯、能楽と遊興に贅沢する。
8	上	両替屋善四郎	名前より両替屋	後継の3代目で没落 何代目か不明	室町下立売	50年前 延宝年間	大名貸し貸倒		毛利家長州藩ほか	大名貸しの戒め 他者からの借り入れての貸し付け、騙し合いと指摘	他人から借りて大名貸しを行う
9	上	阿彭宗珍		創業3代目で没落		30～40年前 寛文・貞享年間	大名貸し貸倒		伊達家仙台藩		息子は仙台藩の家来になる
10	上	小牧惣左衛門	両替屋、江戸でも紙屋、両替屋	創業2代目で没落	三条烏丸東入る	44～45年前 延宝年間	大名貸し貸倒		諸大名方	悪世話役の戒め	他人から借りて大名貸しを行う。寺の寄進の金を借り受ける。
11	上	平野屋清左衛門	町人相手金貸し	創業3代目で没落 2代目も不才覚ながら母の才覚で保つ。	衣棚二条下る	45年前	才覚不足	投機的事業展開			古参手代はおらず、新参手代で長崎薬材、土佐材木の買いだめなどの新規事業を行う。
12	上	図子口	長崎の貿易問屋	本人で没落 何代目か不明	室町御池上る	80年前 正保年間	不届き			問題の早期収拾	砂飾決算、多額の借金のため、磔の刑
13	上	大黒屋徳左衛門	長崎の貿易問屋	本人で没落 何代目か不明	新町二条下る	60年前 寛文年間	不届き	投機的事業展開		問屋商い	砂飾決算、多額の借金のため、さらし首の刑
14	上	三宅五郎兵衛	大名貸し	後継の2代目で没落 何代目か不明	中立売		大名貸し貸倒		立花家柳川藩	「人の情は世にありし時」人情の儚さ	人の情は世にありし時
15	上	新屋伊兵衛		後継の2代目で没落 何代目か不明	三条	30年前 元禄年間	遊芸熱中	贅沢・不行跡		遊芸道楽	大黒屋善兵衛の芸熱中の例もあり。町人の子で能芸を好み習うもの、家を相続したことはない。
16	上	米沢屋久左衛門	米沢藩御用達麻苧問屋	創業3代目4代目で没落	三条通柳馬場西入る	30年前	贅沢	投機的事業展開		不慣れな新規事業	志方、河井又左衛門の例もあり。
17	上	那波屋九郎左衛門		後継の2代目で没落 何代目か不明	小川二条上る	閉門中	不届き	大名貸し貸倒		糊塗の戒め	南部藩への大名貸し貸倒あり。槍持ちや帯刀の奢りあり。
18	中	両替善五郎	両替屋	創業後継不明 本人で没落	室町下立売	30年前	大名貸し貸倒		諸大名方	「資金繰り、算用合って銭たりず」の戒め	大名貸しの本紙元、他人から借りて大名貸しを行う。
19	中	辻次郎右衛門	両替屋	創業後継とも不明 本人で没落	室町出水上る	20年前	大名貸し貸倒		細川家肥後藩　前田家加賀藩　浅野家安芸藩	債権者への迷惑	他人から借りて大名貸しを行う。
20	中	金屋勝右衛門	長崎の貿易問屋 金貸し	後継の5代目で没落 何代目か不明	二条室町西入る	20年～30年前	才覚不足	投機的事業展開			新田開発で失敗。長崎輸入品の値下がりも影響する。
21	中	八文字屋宗貞		後継の3代目、2代目より大名貸しが焦げ付く。何代目か不明	三条東洞院西入る		大名貸し貸倒		諸大名方	腐鼠（借主）かえって猫（貸主）を噛む。多額の借金で貸主の立場が弱くなった。	兄の浄巴は大名貸しで37、8年前に破産。他人から借りて大名貸しを行う。
22	中	久住権兵衛	長崎貿易品販売 大名貸し	後継の本人で没落 何代目か不明	西洞院二条上る	10年前	大名貸し貸倒		諸大名方		
23	中	和久屋九郎右衛門	長崎貿易品販売 大名貸し	後継の本人で没落 何代目か不明	室町二条上る		大名貸し貸倒	贅沢・不行跡			
24	中	三井三郎左衛門		創業2代目が原因、5代目で他家から養子	室町御池		大名貸し貸倒	遊芸熱中	徳川家紀州藩　細川家肥後藩	職分を忘れる。	子孫が家業にはげまなければ、最後は衰える
25	中	二井六右衛門		創業2代目本人で没落	室町御池	37・38年前	信仰深入り	贅沢・不行跡		奢りによる宗教深入り	他人から借りて大名貸しを行う。
26	中	浦井七郎兵衛 弟彦右衛門		後継の2代目で没落 何代目か不明	京都		大名貸し貸倒	贅沢・不行跡	酒井家　奥平家山形藩	柔軟な商い	河村随見の好例あり。傘の元締めの例。
27	中	千切屋惣左衛門	金融業	後継の2代目で没落 何代目か不明	烏丸三条下ル	20年前	大名貸し貸倒		井伊家彦根藩	日々の稼ぎで費用を賄い、家業に専念することで仕事に愛着を持つ	総本家は没落するも他家は室町で栄える。
28	中	三木権太夫	長州紙の蔵元	創業3代目の本人で没落	室町下立売		大名貸し貸倒		黒田家福岡藩		債務保証も影響する。
29	中	玉屋忠兵衛	大名貸し	創業2代目で本人で没落	室町中立売		大名貸し貸倒	贅沢・不行跡	松平家	大名貸しの戒め	2代目へ帳面を見せるにさらに行状が悪くなる。初代は金もうけ一途で、息子の遊蕩の借金知らず。
30	中	上澄屋次兵衛	膠絵の粉の上澄販売	後継の2代目で没落	室町仏光寺下る	34～35年前	大名貸し貸倒		諸大名方		他からの借金がなく、上澄商売を3代目が継続中
31	中	百足屋久左衛門		本人で没落 何代目か不明	西洞院御池西	34～35年前	大名貸し貸倒		諸大名方	目先思考の戒め	町人融資から拡大。大欲は無欲。
32	中	丸屋事　花房一党		本人で没落 何代目か不明	室町蛸薬師	34～35年前	大名貸し貸倒		諸大名方		大名貸ししかしていなかった。
33	中	田辺屋平三郎	古道具商	後継の2代目で没落 何代目か不明	四条通	20年前	大名貸し貸倒		諸大名方		
34	中	藤屋　市兵衛	長崎の貿易問屋	創業3代目で没落	室町御池	14～15年前	大名貸し貸倒	贅沢・不行跡	諸大名方	本業重視	3代目の没落のモデル、　初代は永代蔵にも登場。他人から借りて大名貸しを行う。縫なき橋は渡られず。
35	中	津久井太郎右衛門	小間物屋 上州質屋	創業3代目で没落	東洞院三条下ル		贅沢・不行跡			家業専念	主人が家業に専念しないと没落する。
36	中	播磨屋長右衛門	薬種商売	創業2代目で没落	二条新町西入る	17～18年前	贅沢・不行跡	投機的事業展開		諸芸没頭	金山開発にも手を出し失敗。人は善悪の友による。友は諸芸の席で出来る。
37	中	薩摩屋新兵衛		後継の本人で没落 何代目か不明	小川通中立売		大名貸し貸倒	贅沢・不行跡	諸大名方		人物評判よくなく、そのため借金なし。薩摩藩の好財政に関連して薩摩屋祐仁、銭屋了喜の例あり。
38	中	家原自元		後継の本人で没落 何代目か不明	西洞院竹屋町		大名貸し貸倒		細川家肥後藩　諸大名方	大名貸の戒め 年賦返済の滞りの通例	他人から借りて大名貸しを行う。
39	中	大黒屋九左衛門	呉服屋	創業3代目で没落	江戸本町一丁目		才覚不足	投機的事業展開		無計画経営	無茶な商い拡大
40	中	片木勘兵衛	糸販売	後継の本人で没落 何代目か不明	大宮糸屋町毬の口		大名貸し貸倒	投機的事業展開	小笠原家		諸大名の呉服所の困窮と手代の使い込み。銅山開発にも手を出し失敗。
41	中	家城太郎次郎	呉服屋　両替屋	後継の本人で没落 何代目か不明	京都は新町姉小路、他所在地記載あり		才覚不足			借金返済の猶予の影響 信用を失う	借金体質の経営、借金で両替商、呉服店を経営。借金返済の猶予をうけると次の借金が殿しくなる。
42	中	中川清三郎	両替商　米屋	後継の本人で没落 何代目か不明	京都は新町三条、他所在地記載あり		信仰深入り	贅沢・不行跡		楽隠居	仏道に入った世捨て人ならば、家を捨て、身は遠い山野に隠れて、僧として修行すべき。
43	下	日野屋長左衛門	関東の物産の問屋	創業2代目で没落	間の町二条下ル		贅沢・不行跡			骨董など道楽の戒め	若くして自分で金銀勘定をおこない、金遣いが自由になり、荒くなる。古道具、売り出せば買い叩かれる。
44	下	柴田宮内	金貸し	創業2代目養子の本人で没落	堺町二条下る		贅沢・不行跡			収支バランスの戒め	死に一倍で遊蕩費を借りる。貸主北脇市兵衛の大名貸し蓮塞の例あり
45	下	菱屋十右衛門	巻物販売	後継の本人で没落 何代目か不明	御池町		贅沢・不行跡			金銀蓄え	江戸の旗本の金言・同心の正直
46	下	吉野屋惣左衛門		後継の跡目相続人本人で没落 何代目か不明	押小路柳馬場		大名貸し貸倒		細川家肥後藩　黒田家福岡藩、　立花家柳川藩		他人より借金で大名貸し
47	下跋	伏見屋四郎兵衛	材木商	後継の本人で没落 何代目か不明	江戸		才覚不足	贅沢・不行跡		遠商売の危険性 家業専念 主人しての模範行動 妻女の夫経視 仕事への励み 職と儲けの両立	代物替が他の商人に奪われる
48	下跋	高木彦右衛門	長崎町年寄	後継の本人で没落 何代目か不明	長崎		才覚不足				家来の喧嘩
49	下跋	淀屋辰五郎	資産家	後継の本人で没落 何代目か不明	大阪		不届き	贅沢・不行跡			犯罪のでっち上げの罰
50	下跋	石川六兵衛	問屋	創業者本人	江戸小舟町		贅沢	不届き			妻の贅沢
51	下跋	三文字常貞	切付屋	創業2代目で没落	江戸		贅沢・不行跡	投機的事業展開			手当たり次第の投資

（出所：三井高房原編著中村現代語訳『町人考見録』より著者作成）

Ⅲ.2.2 戒め一覧表と戒めと負の要素関連表の作成

没落一覧表から戒め一覧表を作成する。それぞれの戒めに番号を付し、掲載された戒めを負の要素に関連付ける。表 4 の番号は表 5 に繋がる。この作業はⅢ.2.3 で記載箇所の戒めごとに解説する。

表 4. 戒め一覧表

番	巻	記載箇所	戒め	番号	巻	記載箇所	戒め
1	上	二村寿安	大名貸しの戒め	21	中	藤屋市兵衛	本業重視
2	上	糸屋十右衛門	贅沢の戒め	22	中	津久井太郎右衛門	家業専念
3	上	両替善六	大名貸しの戒め	23	中	播磨屋長右衛門	諸芸没頭
4	上	両替屋善四郎	大名貸しの戒め	24	中	家原自元	大名貸しの戒め
5	上	小牧惣左衛門	悪世話役の戒め	25	中	大黒屋九左衛門	無計画経営
6	上	図子口	問題の早期収拾	26	中	家城太郎次郎	借金返済の猶予の影響
7	上	大黒屋徳左衛門	問屋商い	27	中	中川清三郎	楽隠居
8	上	三宅五郎兵衛	人情の儚さ	28	下	日野屋長左衛門	骨董など道楽の戒め
9	上	新屋伊兵衛	遊芸道楽	29	下	柴田宮内	収支バランスの戒め
10	上	米沢屋久左衛門	新規事業	30	下	菱屋十右衛門	金銀の大切さ
11	上	那波屋九郎左衛門	糊塗の戒め	31	跋	伏見屋四郎兵衛 高木彦右衛門 淀屋辰五郎 石川六兵衛 三文字常貞	運商売の危険性
12	中	両替善五郎	資金繰り				
13	中	辻次郎左衛門	債権者への迷惑	32			家業専念
14	中	八文字屋宗貞	借りた者勝ちの怖さ	33			主人しての模範行動
15	中	三井三郎左衛門	職分を忘れる				
16	中	三井六右衛門	奢りによる宗教深入				
17	中	浦井七郎兵衛・弟	柔軟な商いのあり方	34			妻女の夫軽視
18	中	千切屋惣左衛門	収支バランスの戒め				
19	中	玉屋忠兵衛	大名貸しの戒め	35			仕事への励み
20	中	百足屋久左衛門	目先思考への戒め	36			義と儲けの両立

（出所：三井高房原編著中村現代語訳『町人考見録』より著者作成）

表 5. 戒めと負の要素の関連表

負の要素	番号							
生まれながらの贅沢三昧	2	5	16	23	27	34		
後継者育成意識の欠如	9	29						
克己心欠如	7	17	18	22	28	30	32	35
才覚不足	6	33	36					
楽な商売の追求	14	15						
場当たり的商売への傾倒	11	12	13	26				
大名貸しへの傾倒	1	3	4	8	19	21	24	
起死回生的新規事業投資	10							
無計画な事業拡大	25							
見込み違い	20	31						

（出所：著者作成）

Ⅲ.2.3 戒めと負の要素の関連性

町人考見録において記載された戒めを抽出した。順に（掲載事例箇所）、（戒め）、（負の要素）を明示し、本文は戒めの要約である。これら戒めと負の要素との関連に説明が必要な場合は、コメントを付与した。

1（掲載箇所）二村寿安（戒め）大名貸しの戒め（負の要素）大名貸しへの傾倒の戒め

大名貸しは博打のようなもので、損が少ないうちに見切るべきである。大名側はさらに融資させようとつけ込んでくる。最後は罠にかかり、大損する。最初から行うべきでないが、博打でも最初から負けようとする人はおらず、また、うまく回収できれば、楽な事業である。うまい話にはしっぺ返しがある。

2 糸屋十右衛門　　贅沢の戒め　　生まれながらの贅沢三昧

奢りには身の奢りと心の奢りの２つがある。心の奢りより身を飾りたくなり、身の奢りを招く。先代が苦労して稼いた財産を増やさなくても守ることすらできず、贅沢で費やし、家を潰すのはもってのほかである。

3 両替善六　　大名貸しの戒め　　大名貸しへの傾倒の戒め

武士は計略を巡らし、金を借りようとする。うっかりと扶持を得て家来になると、大名貸しの貸倒の際は、藩内の揉め事となり、家来が大名や藩を訴訟するなどありえない話である。身代が傾くと、扶持も減らされていくものである。

4 両替屋善四郎　　大名貸しの戒め　　大名貸しへの傾倒の戒め

自己資金を超えて他人からも資金を借りて大名貸しを行うようになると、すでに破綻したと考えるべきである。大名に多額の用立てをし、何癖を付けられ、言いがかり上、元本返済にあたり新規の貸付を求められ、他人から借金し、新規貸付に対応しなければならなくなる。最後は立場の弱い町人が負けるのは目に見えている。

5 小牧惣左衛門　　悪世話役の戒め　　生まれながらの贅沢三昧

仏心がないにもかかわらず、寺の集まりで飲み食いをたかり、資金繰りに寺の寄進の金をあてにするような世話役がいる。贅沢や事業の失敗で資金が苦しくなると、そのような人が寄進の金や賽銭を借りようと狙う。

解釈としては、寺の寄進金を当てにするような育ちをした経営者が贅沢と安易な事業で資金が苦しくなり、返済が難しいにもかかわらず、借金を寺の寄進より借り受ける。一種の詐欺でもあると言える。

このケースでは負の要素が複数以上含まれているが、奢りを増長させる、育ちの点に着目し、生まれながらの贅沢三昧とした。

6 図子口　　問題の早期収拾　　才覚不足

何事も軽いうちに、見切りをつけて対処すればやり直せるにもかかわらず、借金までし

て、家の困難を隠して、破綻してしまう。現代でいう粉飾決算につながる。
解釈とすれば、先を読み、見切りをつけるという経営者としての保守的な思い切りが欠如していることが原因である。まさに経営者の才覚不足である。

7 大黒屋徳左衛門　　問屋商い　　克己心の欠如

薄利多売の問屋商売では、多くの品物や金銭が扱われ、一見派手な商売に見える。しかし、品物の流れや金銭の流れが滞ると商売が途端に苦しくなる。ここで贅沢に現を抜かし、出費がかさみ、一攫千金を狙った思惑買いなどで失敗すると、破綻を招く。
解釈としては、薄利多売の商売で、商いは派手に見えても、己は奢らず暮らす必要がある。問屋は商いの派手さに流されず、克己心を必要とされる商売である。

8 三宅五郎兵衛　　人情の儚さ　　大名貸しへの傾倒

資産家である間は大名もちやほやしてくれるが、一旦、資金繰りが苦しくなると足元を見られて離れていく。「人の情は世にありし時」と締めくくる。

9 新屋伊兵衛　　遊芸道楽　　後継者育成意識の欠如

町人の子が芸に打ち込んで商いを忘れ、能役者と交際して行状ますます悪くなり、挙げ句の果てに家を潰してしまう。子供に遊芸を習わせる事は問題がある。その時限りの愛に目がくらみ、他人のお世辞を真に受けて、遊芸にのめり込ませてしまうのはもってのほかである。

10 米沢屋久左衛門　　不慣れな新規事業　　起死回生的新規事業投資

贅沢により多額の出費を行い、収入以上に金を使い、それを挽回するために色々と新規事業を手掛ける。もともと新規事業には慣れていないので、多くは失敗する。金山経営、運河の開拓、道路の譜代など気をつける必要がある。

11 那波屋九郎左衛門　　糊塗の戒め　場当たり的商売への傾倒

商売が順調で無いにもかかわらず、屋敷を新築するものがいる。商いが好転したかと思うとそうではなく、豊かになったように見せかけ、取引をうまくするための取り繕いである。その無理が祟り、破滅を招くこととなる。
商いを改善するのではなく、見せかけの改善に資金を投入するという思惑は場当たり的である。6 図子口と同じく、粉飾決算につながる。

12 両替善五郎　　資金繰り　　場当たり的商売への傾倒

「算用合って、銭足らず」、大名貸しの利息の計算で記録上儲けを得ても、実際に入金されなければ見当違いもいいところである。この銭の裏付けのない儲けで借金をし、それを貸し付ける。現代で言うところの借入レバレッジを高めた貸付を繰り返す。実現していない儲けで贅沢し、挙げ句の果てに返済されず、踏み倒されれば元も子もない。思慮深さがあれば、理解できる理屈である。

13 辻次郎左衛門　　債権者への迷惑　　場当たり的商売への傾倒

自己資金を大名貸しに投入するだけでなく、他人の資金をかき集めて、借入のレバレッジを高めた大名貸しは、貸し倒れた時に多くの債権者に迷惑をかける。小口の債権者もいるであろう。思慮の欠いた行動で多くの苦しむ人が生まれる。

14 八文字屋宗貞 借りた者勝ちの怖さ　　楽な商売の追求

「窮鼠かえって猫をかむ」の諺のとおり、借金主が返済不可能になり、分割繰り延べ返済になると貸主の立場が弱くなり、わずかな清算金しか受け取れない場合がある。金融業は難しいものである。

15 三井三郎左衛門　　職分を忘れる　　楽な商売の追求

元祖が財産を築いても子孫が家業に励まなければ、店は振るわなくなり、衰退する。

16 三井六右衛門　　奢りによる宗教深入り　　生まれながらの贅沢三昧

贅沢の極みやその慰めに宗教に深入りし、多額の寄進を行い、家業を振り返ることなく、家業が衰退する。

17 浦井七郎兵衛・弟　　柔軟な商いのあり方　　克己心欠如

傘の例えで、元締めの操作で傘は広げたり縮めたり自由に行うことができる。人の振る舞いも同じで、細心の注意と大胆な振る舞いを使い分けるべきである。どちらかと言うと、一般的には広げるばかりの傘で縮めることはない。

解釈としては、欲のままに広げるのでなく、時に応じて、己を律した対応を行う必要があると諭していると判断した。

18 千切屋惣左衛門　　収支バランスの戒め　　克己心欠如

元はどのような商売であっても裕福になり財産が多くなると、はじめを忘れてしまい、人手のいらない金融業で生活できると思い、家業に専念しなくなる。しかし、皆々が成功するわけがない。金儲けは並大抵の事では無い。

また、収入に見合う支出を行なっておれば、大事に至ることはない。財産を食いつぶし、借り入れで賄うと先祖が稼いだ財産もすぐに食いつぶしてしまう。

19 玉屋忠兵衛　　大名貸しの戒め　　大名貸しへの傾倒

小口で大名貸しをしている範囲であれば、貸倒が生じても財政破綻にまでは及ばない。そのうち、欲が出てくると小口では物足りなくなり、胴元として金を集め、直接大名貸を行うようになる。直接交渉することで先方の内情もよくわかるが、出入りに経費がかさみ、また、直接殿様から依頼されると断りにくい。こうして、大名貸しの深みにはまるのである。

20 百足屋久左衛門　　目先思考への戒め　　見込み違い

融資においては、まず損をしないように引き締めてかかり、融資先の状況などを調べて

から掛かるべきであり、調査なく、高金利に貪欲に飛びつくべきではない。

21 藤屋市兵衛　　本業重視　　楽な商売の追求

贅沢がかさみ、収入を超える出費により家計が逼迫すると、手っ取り早く儲けるために大名貸しに手をつける。「縁無き橋は渡られず」と言うことで悪者に引き込まれてしまう。元祖が家を起こし、倹約を心がけて商売を成功させ、富を得ることとなったが、子孫が贅沢になり、倹約を心がけず、家業も放置し、大名貸しに傾倒し、没落する典型である。

22 津久井太郎右衛門　　家業専念　　克己心欠如

立派な家督であっても主人が家業に専念しなければ、没落してしまう。

23 播磨屋長右衛門　　諸芸没頭　　生まれながらの贅沢三昧

およそ商いは気が許せないことの連続である。薬草や輸入品は時の相場の変化も激しく、経営者は相場に絶えず注意する必要がある。にもかかわらず、遊芸に没頭することで自然と親の残した財産も失う。

人付き合いがよく、遊芸にも通じていたとしても、肝心の商売には疎いと家は傾くものである。

24 家原自元　　大名貸しの戒め　　大名貸しへの傾倒

貸倒になる大名貸しは大体が同じ筋である。当初の返済期日が繰り延べとなり、年賦決済の申し出から踏み倒しへと繋がるものである。

25 大黒屋九左衛門　　無計画経営　　無計画な事業拡大

儲けの有無もわからないまま、血気に任せて、その勢いで事業を拡大させるのは準備のない無茶苦茶な戦いである。行き当たりばったりの経営とはこのことをいう。

26 家城太郎次郎　　借金返済の猶予の影響　　場当たり的商売への傾倒

商人で借金返済の延長を申し出て、その後に成功した者はいない。さらに懐具合が悪くなると、本業以外に手を出す。例えば、小判相場や米の先物市場で投機を試みる。また、御用達を引き受けて、収入以上の金を使い、屋敷普請など行うようになる。

解釈するに、どれも場当たり的行動であり、思慮が足りない。

27 中川清三郎　　楽隠居　　生まれながらの贅沢三昧

仏道に入り、隠居したならば、家を捨てて修行に励むべきである。にもかかわらず、普請を行い、立派な庭を作り、安楽を堪能するとは奢りの極みである。

28 日野屋長左衛門　　骨董など道楽の戒め　　克己心欠如

業者や仲間から煽てられて、古道具と思い、当世の道具を買わされることがある。調子に乗せられて買ったために、そのようなこととなった。くれぐれも注意するべきと伝えている。

29 柴田宮内　　収支バランスの戒め　　後継者育成意識の欠如

家計のために、高利な借金をし、家を破綻させている。筋の悪い養子を得たためである。

30 菱屋十右衛門　　金銀の蓄え　　克己心欠如

町人たる者、金銀がなくては家業が成り立たない。くれぐれも金銀はきっちりと管理し、ましてや浪費することなど無いようにしなければならない。

31 伏見屋四郎兵衛他　　運商売の危険性　　見込み違い

苦労を経験していない者は、良い時をいつまでも続くと甘く考えており、収入ギリギリの営業や贅沢をする。そのために余裕がなく、大損をすれば跡形もなく没落してしまう。

32 伏見屋四郎兵衛他　　家業専念　　克己心欠如

町人道では先代が残した家業と財産を後継者は丁寧に扱い、時の変化に対応していく必要がある。まさに気を抜くことはできない。故に家業以外のことに気を使ってはならない。宗教に深入りしたり、武士の真似をしたり、遊芸に没頭するなどもってのほかである。

33 伏見屋四郎兵衛他　　主人しての模範行動　　才覚不足

経営者の他人を見下した態度を部下の下男も真似、挙げ句の果て気に、武士の家と下男たちが起こした喧嘩が災いし、家は取り潰された。

下の者は上の者の行いや幻想を良い悪いにかかわらずに真似をする。部下の教育も経営者の才覚であると解釈した。

34 伏見屋四郎兵衛他　　妻女の夫軽視　　生まれながらの贅沢三昧

贅沢が過ぎ、将軍家御台よりも豪華絢爛な装いを尽くした夫人のために、江戸追放となった事例が紹介されている。続き、「雌鶏が時を作れば、その家にかならずたたりある」と言う格言が紹介されている。時代背景より商売に慣れていない夫人が商いごとへ口出しすると下手を打つ喩えと想定する。妻も夫をないがしろにして口出しを多くすると家は破滅するとのことである。商売やその背景や世情を顧みない贅沢の結果である。

35 伏見屋四郎兵衛他　　仕事への励み　　克己心欠如

先祖の稼いだ財産は当代で一時的に預かっているだけである。家業に務まず、若隠居として家業より距離を置き、暇ができると行状が悪くなり、不義理を尽くし、我儘勝手に振る舞い、その行先は家の衰退へと繋がる。

36 伏見屋四郎兵衛他　　義と儲けの両立　　才覚不足

商人は仁義を守り、商売に確かな儲けがあるように心が得る必要がある。

Ⅲ.2.4 町人考見録典型的没落ストーリーの作成

４つの視点及び負の結果及び負の最終結果を配置したマップにⅡ.2 メタ戒めとしての「職分を忘れる」でまとめた因果関係を考慮し、負の要素を織り込んだ典型的没落ストーリーを作成した。町人考見録における典型的没落ストーリーは以下に示す。

負の最終結果は事業継続の視点での「家の没落」である。ここへ至るまでの３つの視点ごとに負の結果を設定する。商いの視点では「無謀な事業の安易な敢行」、経営者資質の視点では「家業の放置」そして後継者育成の視点では「奢りの増長」となる。負の要素は負の結果や負の最終結果をもたらした要因である。

後継者育成の視点では、「生まれながらの贅沢三昧」や「後継者育成意識の欠如」から負の結果である「後継者の奢り」が増長する。

奢りが十分に増長した後継者は、経営者資質の視点では、「克己心欠如」と「才覚不足」より「家業の放置」という負の結果にたどり着く。そもそもこの「克己心欠如」と「才覚不足」は「生まれながらの贅沢三昧」や「後継者育成意識の欠如」を原因とする負の要素である。

「克己心欠如」と「才覚不足」より「楽な商売の追求」し、「場当たり的商売への傾倒」するようになる。「家業の放置」の結果、「楽な商売の追求」で当時の財テクの「大名貸しへの傾倒」となり、利益に目がくらみ、場当たり的に「起死回生的新規事業投資」に手を染める。また、「無計画な事業拡大」を実行する。家業を放置した経営者が向かう商いの視点では、「無謀な事業の安易な敢行」という負の結果が生じる。

経営者の資質として才覚や克己心に課題があるにもかかわらず、大名貸し、起死回生的新規事業投資、無計画な事業拡大という「無謀な事業の安易な敢行」は、「見込み違い」を招く。その結果、事業継続の視点では、「財政破綻」や「不届きにより処罰」により、最終結果である「家の没落」となる。

何不十なく甘やかされて育った裕福な町人が、それぞれの視点でメタ戒めである「職分を忘れ」、破綻へと繋がる。

Ⅲ.3 近世商人没落事例マップ

町人考見録典型没落ストーリーに従い、近世町人没落マップを完成させた。

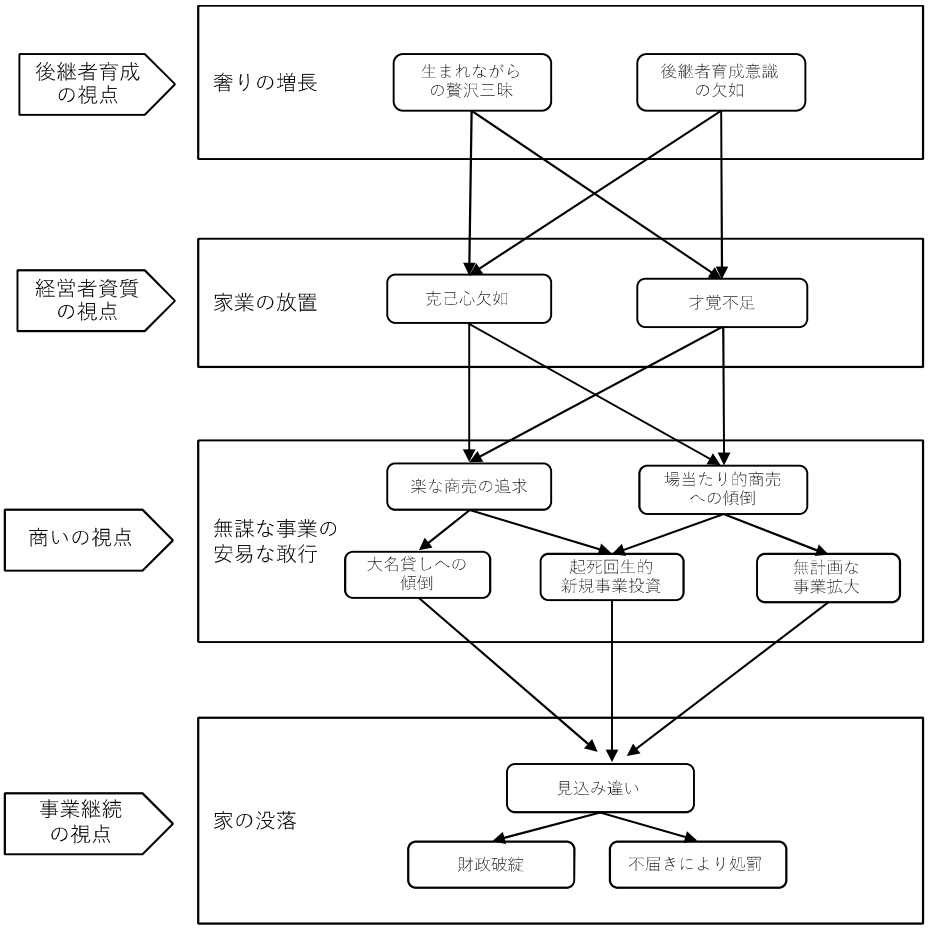

図３.近世町人没落マップ
（出所：筆者作成）

Ⅳ．考察

本稿では戦略マップ・アプローチを用いて、近世の主に京都を舞台とした大商人の没落事例集である町人考見録の分析を試みた。この試みは、戦略マップ・アプローチが失敗・没落事例の分析に有効であるか否かを検証することである。今回の分析で戦略マップ・アプローチを戦略目標という組織にとって積極的な課題に活用するだけでなく、負の要素の連鎖から財政破綻による家の没落へと繋がる負の事例にも適用が可能であることを確認した。戦略マップの応用の可能性の拡張に多少なりとも貢献できた。

今回の試みより、副次的に事例集としての町人考見録の更なる有用性が確認された。町人考見録に記載されている内容に論理矛盾はなく、その主張は一貫しており、現在の経営戦略分析フレームである戦略マップ作成に十分な要素を提供できる情報量も有している。近世町人没落マップは、町人考見録に示される没落過程を検証するだけでなく、縦横の負の要素の因果関係を明示した。事業承継の現場で物語的に家の没落という戒めが語られて

いたが、この事業承継の戒めに、戦略マップ・アプローチと町人考見録によって実践性と論理性が付与された。

今後の展開としては、現代のオーナー企業の没落事例に関しても戦略マップ・アプローチを適用し、比較分析を試みたい。

課題としては、今回盛り込まなかった負の事例における評価指標設定が挙げられる。本稿では、負の要素を有る無し項目とし、程度を考慮せずに分析を進めることが可能であった。また、負の最終成果は家の没落であり、没落の白黒は明瞭である。しかし、負の結果や負の要素に対する指標をどのように設定するかを検討するプロセスはこの分野の発展に意義ある議論である。

[注]

1) Kaplan and Norton(1992) では多角的複合的な視点よりバランスド・スコアカードが紹介されている。また、Kaplan and Norton(2000a)で戦略マップが紹介され、 Kaplan and Norton(2000b)では事例も踏まえながら紹介されており、その応用可能性が提示されている。Kaplan and Norton(2000b)p.86.では、顧客価値創造の視点が明確に打ち出されおり、どのような顧客にどのような価値を、どのような方法で提供するのかという経営戦略の一分野である競争戦略が組み込まれた解説がなされている。
2) Kaplan and Norton(2000b)p.140.では、the City of Charlotte のケースが紹介されている。
3) 提案手法は、１経営戦略目標のシナリオ化、２戦略マップの作成、３バランスト・スコアカードの作成、４情報化鳥瞰図の作成の段階を経て実施された。経営戦略目標のシナリオ化とは、戦略マップを作成する前処理であり、戦略目標への落とし込みのために、シナリオを作成している。このシナリオを参考に、戦略目標の相互関係を重視した戦略マップを作成している。戦略マップは戦略目標を明示するとともに、どの戦略目標を情報システムで支援するのかを具体的に抽出するのに利用された。バランスト・スコアカードは戦略マップを参考にして作られた。情報システムの企画段階で利用するバランスト・スコアカードは本手法の目的である経営戦略に沿った情報化戦略対象業務を抽出するには、戦略目標、事後指標、事前指標およびそれらの因果関係の把握が重要であるとする。最後に、経営戦略の重点施策を中心にした、情報化のあり方を一覧できる鳥瞰図を作成している。
4) ここでは「開発優先順位決定作業への資料として」の部分は業務の重要性の判断に資する情報を提供すると解釈可能である。また、「業務に関する共通認識を持つことが可能」とは、当事者は様々な意見はあるが、共通の場を提供し、コミュニケーションを加速することができると判断する。
5) 本稿においては、鈴木昭一氏による現代語に翻訳された三井高房（1981）を分析資料として利用する。
6) 三井文庫(2002)pp.22
7) 同上
8) 抽出された没落原因をカウントすると以下の表のようになる。一つの事例で複数の原因が抽出される事例もあるため、76 件となる。

表 6.没落原因一覧表

没落原因	件数
大名貸し貸倒	31
贅沢･不行跡	16
贅沢	6
不届き	5
才覚不足	6
投機的事業展	8
遊芸熱中	2
信仰深入り	2
合計	76

（出所：三井高房原編著中村現代語訳『町人考見録』より著者作成）

［参考文献］

足立政男,「近世京都商人那波家の江戸店経営とその没落について」,『立命館経済学』,立命館大学経済学会,17(3・4 合併号),1986 年

服部利幸,吉田武捻,妹尾大,本田正,古源明広,「情報化戦略対象業務の絞り込みを支援する手法」,『経営情報学会』,12(4),2004 年

三井高陽,『町人思想と町人考見録』,日本放送出版協会,1941 年

三井高房原編著,鈴木昭一訳,『町人考見録』,教育社,1981 年

三井文庫編集,『三井家文化人名録』,三井文庫,2002 年

ヤン・シコラ,『第 97 回日文研フォーラム報告書近世商人の世界-三井高房町人考見録を中心に一』,国際日本文化センター, 1997 年

Kaplan, Robert S. and Norton, David., “The Balanced Scorecard－Measures that Drive Performance” Harvard Business Review, 70(1),1992. (=本田桂子訳,「新しい経営指標　バランスド・スコアカード」,DIAMOND ハーバード・ビジネス,17(3),1992 年)

Kaplan, Robert S. and Norton, David., “Having Trouble with Your Strategy: Then Map It” Harvard Business Review, 78(5),2000a. (=伊藤嘉博監訳, 村井章子訳,「バランスト・スコアカードの実践ツール：ストラテジー・マップ」, DIAMOND ハーバード・ビジネス,26(2),2001 年)

Kaplan, Robert S. and Norton, David P., “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, Harvard Business School Press,2000b, (=櫻井通晴監訳, 『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社,2001)

Application of Strategy Map Approach in Failure Case Study: Mitsui Takafusa “Some Observations on Merchants” as a Case

Toshiyuki Hattori

Abstract: This paper verifies the application of strategy map approach in failure case study. The failure case is “Some Observations on Merchants”. A strategy map is the framework on the business analysis for the business strategy-making and the effect of the strategy. It was presented to lead the goal achievement of the organization and the success. The strategy map is applied the failure case study for utilizing the features of the strategy map. Finally, the downfall map of Edo period’s merchant is completed with the failure case on this paper. Because of compelling the map, A strategy map approach has the adaptability of the failure case.

Keywords: Strategy Map, “Some Observations on Merchants”, Precept for Merchants