

自転車店主・五代音吉と奉公人・松下幸之助

—明治末期の自転車小売業の実態と雇用関係

渡邊祐介

序——最も重要なレフアレント・パーソン

本稿では、松下幸之助が少年期から青年期にかけて過ごした五代自転車商会の主人・五代音吉の事績とその経営哲学・手法、そして松下幸之助に与えた影響について検討する。

第一〇号以来、松下幸之助（以下、幸之助）の人生におけるレフアレン特・パーソン（企業家、有識者の人生行路の転機に際して、進むべき道を教示し、また実際に援助・斡旋を行うような、当人にとって非常に重要な働きをした人物）を続けて考察してきた。過去の二人、五代五兵衛、古河太四郎が及ぼした影響については、いずれ総括する必要があるが、簡略に指摘するすれば、五代五兵衛は幸之助に、人生や仕事に対する可能性を、自身を例に示した存在といつてよいだろう。盲目というハンディを背負いながら、周旋業によつて莫大な私財を築き、私立大阪盲啞院を設立して社会福祉に貢献した。この業績が少年時代の幸之助に畏敬の念を抱かせたことは、既述のとおりである。古河太四郎は五代五兵衛が設立した大阪盲啞院の初代院長を務めた人物であ

る。前任の京都盲啞院開設を以て日本で初めて盲啞学校を開き、独自の盲啞教育を開発した社会起業家の嚆矢であった古河は、幸之助との直接的関係は明確ではないものの、その教育観と幸之助がのちに表明する人間観には共通の要素があると指摘した⁽³⁾。

しかもこの二人は、同じく大阪盲啞院の書記、会計、秘書等の要職を務めていた幸之助の父政楠と密接な関係にあつたことは明らかである。このように幸之助のレフアレン特・パーソンはそれぞ別の時代に無関係で登場したのではなく、互いに深い人間関係を持つていた。

本稿で検討する五代音吉（以下、音吉）は、五代五兵衛の弟であり、大阪盲啞院の共同設立者でもあり、幸之助が自ら最も恩恵を受けた人物として筆頭に挙げる人物である⁽⁴⁾。本稿では、人生の基本から商売の進め方に至るまで影響を与えた最重要レフアレン特・パーソンとして、その人となりとビジネス観を検証していきたい。

まず五代五兵衛との関係から音吉の商売人としての成長、起業までの過程を眺め、次に当時の自転車小売業の実態を明らかにしながら、奉公人であつた幸之助が継承された商道徳やビジネス観を検証

する。最後に、音吉と幸之助の人間関係について整理しておきたい。

たにもかかわらず、当時の五代家は家運低迷の様相であった。⁽³⁾

I 五代音吉の事績

音吉の最初の奉公と五兵衛の成功

父六三郎の死とともに、一家は生活苦に直面した。五代家は六三郎の妻きくのはか、市松（五兵衛）を筆頭に長女のぶ、次女賀免、次男清吉、三男福松、四男音吉がいた。維新によつて家禄は廃せられ、青物商の店舗もなく、五兵衛の相続したものは「家の道具と、その家の中に陰氣にこめてゐる生活の不安」⁽¹⁾であった。六三郎の死から一年も経たない明治三（一八七〇）年一月には、福松が疱瘡を患つて十歳で亡くなっている。

一家の糊口⁽²⁾を凌ぐために、五兵衛は当初淨瑠璃を学んで生業にしようとしたが達せず、按摩業に就いた。それでも家計は成り立たなかつたので、一家でさまざまな内職をした。大阪天満宮脇の豆屋「豆善」の豆の皮剥ぎ、また夜はがんぜ燃りという棧をくくる繩を縋出で編んだ。五兵衛は家財を売り払つて元手をつくると、青物商も復活させた。菓子売りもした。なりふり構わぬ仕事ぶりで、それぞれ役割を果たした。音吉は剥いだ豆を豆屋に納品する役目をしたり、年少ということもあつて、盲目の五兵衛の手引きをしたりしていた。

五兵衛は音吉が誕生する前年の元治元（一八六四）年七月に風眼（急性化膿性結膜炎）によつて失明しており、生活者としての自立さえままならぬ状態であった。すでに父六三郎の病状も悪化しており、五兵衛の進退は窮まつていた。したがつて、音吉誕生という慶事があつ

きくと清吉は青物の行商をした。しかしながら生活は厳しく、ついに

口減らしのために、賀免が堂島へ奉公にやられたりした。

音吉も明治六（一八七三）年から奉公生活を送ることになる。天神橋筋三丁目の山井という昆布屋だったが、小学校に通いながらしていだ仕事は、店裏の畳の草取り程度であった。⁽²⁾しかし、その生活もわ

ずか二ヵ月で終わることとなつた。理由は音吉の問題なのか五兵衛の都合によるのか明確ではない。

いずれにせよ、五兵衛は日々、按摩稼業をしながら生活の基盤確保に躍起になつていた。

ここで注目されるのは、五兵衛の企業家的センスである。按摩業を務めるために町屋を歩き回るのは当然ではあつたが、彼は方々で顧客の肩をもむ中で、家屋売買や金銭貸借の希望を聞かされていた。そして、これはと思う得意先にその都度斡旋をしているうちに、そうした周旋が自分の商売になることに気づいた。

しかもそれで得た周旋料を元手に、当時流行していた兎の売買を始めた。兎がいわゆるペットとして人気が上昇していたのである。同業者の中には無病息災を説いて、不当な利益を上げる者もいて、市当局は兎市を禁止していたが⁽¹⁾、五兵衛はこの布告を知らなかつたのか、あるいは意に介さず積極的に参入した。

一〇円を工面してみると、半分の五円を投じて兎の番を買入れ、弟の清吉に飼育させた。おそらく音吉も手伝つたと思われる。これが順調に繁殖し、進んで兎市を開いた。これがまた成功を收めると、五兵衛はさらに東京方面にも流行が及ぶ情勢を察知して、時価八〇円分の兎を清吉に持たせて、東京に遣わした。ところが清吉が東京で遊興に溺れて失踪する。五兵衛は落胆したが、不動産の周旋が順調だつたために、特に生活に支障は出ず、明治七（一八七四）年、五兵衛は間口奥行とも一五間（約二七メートル）の屋敷を得て経済的基盤を確立した。⁽²⁾

五兵衛の失敗

このあたり、音吉個人の活動は、どうしても五兵衛の生計確立への苦闘の影に隠れて明らかではない。実際、五代家は五兵衛のなりふり構わぬ稼業によって、破綻から脱し、家産を築いたのである。幼少とはいえ音吉は五兵衛のバイタリティに感銘を受けたことであろう。同時に、兄清吉の逐電に衝撃を受けたかもしれない。

清吉の失態については、人格的な理由もあるうが、一家の抱えた事情にも考慮する必要があるう。生活苦が常態となつていたことと障害を持つ兄に対する不安、そしてすぐ下の弟福松の病死を見て、長年異常な緊張に晒されていたという事情があつた。なまじ音吉と違つて年長であるために分別がつく。いつそう鬱屈したもののが内面に蓄積され、反抗期の時期ともまた重なる。経済的にも日常生活の上からも自由を与えられた途端、たがが外れ一気に弛緩したのかもしれない。満二十六歳の五兵衛に対し、清吉は十五歳、音吉は八歳、年齢差によつてこの境遇は、それぞれの社会性に違つた影響を与えたのであろう。

清吉の逐電は五兵衛にとつては予想外の代償となつたが、五兵衛の急激な蓄財は彼自身にも反動を与えた。成功の余勢を駆つてこれも当時流行していた頼母子講に参入したのである。この決断は短期間にさらなる蓄財をもたらすことに成功した。しかし、明治八（一八七五）年の太政官令によつて、借用証書は身代限りを以て終わりとするという改正があり、それによつて不良債権が膨張、五代家は再び困窮した。『五代五兵衛翁頌徳誌』では、この時、五兵衛が天満橋から入水

を試み、質屋片岡利兵衛に止められる描写がある。⁽¹⁵⁾

頬母子講については、明治七（一八七四）年九月に大阪で、「不正ノ講ヲ禁スルノ件」という、頬母子講を称しながら博打まがいの商売をする者が横行していたのを禁じた布告が出ている。⁽¹⁶⁾ 五兵衛は不正をしていないが、布告が出た背景からいつても当時、頬母子講が盛んであつたことは窺える。

債権者に対して、屋敷を賃貸物件として、そこでの家賃を返済に回すことで難所を切り抜けた五兵衛は明治九（一八七六）年、知人所有の湯屋の営業を嫁ぎ先から出戻つていた賀免に任せて家計の立て直しを図つた。⁽¹⁷⁾

音吉の境遇の変化

音吉は、五兵衛の浮き沈みをどのような眼で見ていたのであろうか。五兵衛は湯屋業を成功させ、その利益で自分の湯屋を二軒開業させるが、過剰な出費を迫られ、出資者との金銭問題で訴訟を起こされる等、経済基盤はその後も容易に安定しなかつた。そんな中で、音吉は五兵衛が裁判所へ行くにもその手を引き、文字どおり五兵衛の目となり、秘書役、補佐役として同行していた。

この過程におけるきょうだいの境遇の変化を整理しておくと、放蕩に走った清吉は約一年後に帰郷している。すでに五兵衛は頬母子講で繁盛しており、自立を模索させようとしたのか五兵衛は清吉を分家させている。しかも、頬母子会社の破綻以降も、清吉を頼つた形跡はない。その意味で清吉の脱落は、五兵衛と音吉の関係をいつそう緊密に

したものと考えられる。

五兵衛の二番目の妹であり、清吉、音吉の姉であった賀免は、先述のように、音吉の最初の奉公よりも前に奉公に出ていたが、兄同様波瀾続きの人生を歩んでいた。最初の奉公は皮膚病を患つて三カ月で出戻り、その後、商家に嫁いだが、姑との折り合いが悪く出戻り、今橋の鴻池⁽¹⁸⁾に再度奉公に出ている。その後、周旋と兎売買で五代家の家計が安定したところで、湯屋に嫁いだ。しかし、夫はほどなく病死して、実家に戻つた。ちょうど、五兵衛が頬母子会社に失敗した時期であり、五兵衛が湯屋を営む上においては、経験のある賀免は大きな助けとなつた。

ただ五兵衛は、訴訟に発展した湯屋の混乱から賀免を遠ざけたかったのか、明治九（一八七六）年九月に遠縁で絶家となつていた天地喜兵衛家を再興するために賀免を分家させている。このあたりの事情と五兵衛の判断の根拠は不明である。五兵衛は自らの危機をきょうだいの結束によつて脱する一方、自分の都合できょうだいの人生を束縛することにも呵責を感じ、それぞれが自立できる環境を整えようとしたのかもしれない。

それは自分の目として重宝していた音吉の進退にも表れている。まず五兵衛は賀免を送り込んで二カ月後、同じ天地家に養子として音吉を入籍させる。その上で、櫻井屋という質屋に奉公に出すのである。しかし、どういう事情があつたのか音吉は二カ月ほどで帰る。そしてまた二年後、明治十一（一八七八）年二月に満十二歳の音吉は南本町の釣利⁽¹⁹⁾という釣屋に三度目の奉公に出る。この奉公は四年ほど続いた。

釤利における丁稚教育

ここまで音吉の進退は、ほぼ五兵衛の進退と一蓮托生のものであった。その理由は何といつても音吉が男きょうだいの中でも年少であったということ、また大きな期待とともに仕事を任せた清吉の思わぬ墮落、そして、うち続く商売の危機に際し、手足として重宝な音吉は容易に手放せない状況があつたのであろう。しかし、賀免が身近で手伝つてくれるようになつたからか、ついに五兵衛は音吉を他の商家に遣わして修業させることを決めたようである。

さて、音吉が入つた釤屋だが、明治初期においては丁稚奉公人でっちをとるほど盛んな商売であった。それは当時の日本政府が近代都市を築くために西洋建築物の建設を推進し、西洋建築の技術を得ようと躍起になつてゐたからである。⁽²⁰⁾こうした背景から、洋釤の輸入が増大していった。ことに釤利の主人都一太郎という人物は、写真の技術にも精通した新進の知識人であつたと『五代五兵衛翁頌徳誌』は記しており、釤利が日本古来の和釤を扱うのみならず、西洋建築に必須の洋釤の輸入を手がけていた可能性は大きい。もし、それが事実であれば、のちに音吉が自転車の小売から直輸入を志した事情は理解できる。自転車と釤との違いはあるとはいえ、輸入交渉に対する経験が有利に働くという事由が成り立つからである。

釤利での生活はどうであつたのであろう。先述のように、主人である都一太郎が知識人であつたこともあり、手習いにはやかましく、夜は番頭を師匠として、算盤そろばんを学ばせた。ところが、肝心の番頭が勤勉

な人物ではなかつたらしく、机を並べて遊んでいたことも多々あつた

⁽²¹⁾ という。

しかし、総じていえば当時の音吉にとって丁稚奉公は体力的に辛いものであったという。釤の原料である鉄棒の運搬に加えて、当時使用されていた貨幣には、二〇一枚括りで二〇銭という価値の低い天保錢(22)があつたため、五円六円という額の代金をただ運ぶだけでも、十二歳の少年には重労働であった。

結局、音吉は満十六歳の秋まで奉公を続けた。しかし、この頃、腰に腫れ物ができ、切開してまで治療したが術後が悪く、つい里心が出て暇をもらいいつたん実家に帰ることとなつた。優秀だった音吉に主人一太郎は未練があつたが、音吉は悩んだものの釤利に戻ることはなかつた。これを以て音吉の奉公生活は終わりを告げる。前後して音吉は天地家から五代家に復籍している。⁽²³⁾

音吉は人手不足になつていて湯屋業の手伝いをすることとなつた。

音吉の独立と私立大阪盲啞院

音吉が独立して商売をするようになるのは、明治二十（一八八七）年の満二十一歳からである。五兵衛が資本金として二〇〇円を与え、音吉は松屋町で油と蠟燭ろうそくの小売商を始めた。しかし、これは三年も持たず、二十二（一八八九）年に羽子板湯、越後湯という二軒の湯屋業に転じた。これは十三年前に賀免が営んだ経験を生かそうという転業だつたのであろう。しかし、これもまた順調に行かずほどなく廃業となつた。

五兵衛はさらに音吉に資金を与え、その援助により音吉は南農人町に質屋を営んだ。これでようやく生活が安定したのであろう。音吉は明治二十三（一八九〇）年に妻ヨネを迎えていた。一方、その二週間後に兄清吉が病死している。

愚弟の死去、賢弟の独立安泰がなったということなのか、五兵衛はこれを機に隠居し当主の座を音吉に譲っている。ただ地所の売買、周旋といった自分の仕事は継続しており、経済力まで継承させた気配はない。音吉は満二十五歳に過ぎず、質屋を続ける一方、兄の仕事の相談相手、代理事務を継続していたので、実質、五兵衛は商売に専念したかったのかもしれない。

その後、明治二十九（一八九六）年三月、音吉は長女鉢を得るが、同年末に病死し、以降も寒子を得ることはできなかつた。また三十三

（一九〇〇）年十一月には妻ヨネがやはり病死し、質店も閉じてしまう。その後、音吉が自ら商売を始めるのは、明治三十八（一九〇五）年二月、淡路町二丁目に五代自転車商会の開業まで待つことになる。とするとそれまでの四年三カ月、音吉は何をしていたかといふと、兄五兵衛の事業に全面的に協力していたことであろう。音吉が質店を閉じた頃といふのは、五兵衛が私立大阪盲啞院を設立するのに奔走していた時期にあたる。^{（註）}二月に創立事務所を開き、三月に府の認可を受け、七月には事務所の移転、院長古河太四郎の就任決定、九月授業開始という慌しさで、妻ヨネの死は十一月三十日に校舎を買い入れる直前の十一月十四日のことであつた。

前々号で指摘したように、五兵衛が私立大阪盲啞院設立を志したの

は、明治三十二（一八九九）年に日本で初めて盲啞教育を提倡した古河太四郎の講演を京都で聴いたからであつた。この時も五兵衛は音吉を伴つており、以来音吉の盲啞院に対する活動は五兵衛との二人三脚の活動であったといつてもよく、質店經營に代わるべきな意味を持つていたと推測される。また五兵衛の本業である周旋業等の補佐もあるであらう。

ちなみに音吉は前妻が亡くなつて三年後の明治三十六（一九〇三）年、盲啞院の最初の創立事務所を置いた誓得寺の娘加藤ふじと再婚している。ふじとの出会いはヨネの死以前のことであるが、後妻を盲啞院との縁で得たことも、音吉と盲啞院との関わりの深さを示すものであらう。

自転車業への参入と、その後

音吉が自転車商会を開業した背景には何があつたのであろう。盲啞院が第一回の卒業生を輩出する見込みも立ち、学校の經營が一応安定したからと思われる。また当時、時代の先端を行く自転車に注目した五兵衛が変わらぬ企業家精神を發揮して、音吉をして事業に向かわしめたのかもしれない。あるいは純粹に音吉自身の起業意欲によるものだつた可能性もある。いずれにせよ、この自転車業が音吉の家業として残つていつたわけである。

音吉は明治四十（一九〇七）年四月に、ふじの弟敬壽を養子に迎えている。同月十八日には私立大阪盲啞院が市立大阪盲啞学校に移管したことで、五兵衛は周旋業、音吉は自転車業にそれぞれ専念したこと

であろう。五兵衛は大正二（一九一三）年、交通事故により急逝する。以降の事績といえば、昭和一（一九二七）年に大阪市立盲学校および聾啞学校、その他神社仏閣、教育機関に多額の寄附を行なつたことがあるくらいで、以降も順調に事業をしていたのである。公に六代目五兵衛を名乗るのは昭和三（一九二八）年のこと。昭和十一（一九三六）年には、音吉の古希を祝つて浜寺の新一力で盛大な祝宴が開かれている。昭和十二（一九三七）年、兄五兵衛の二十五回忌にあたり、その法要費五〇〇円を陸海軍教育会、大阪市立盲学校および聾啞学校に寄附したのを最後に、昭和十四（一九三九）年、七十三歳で没している。

II 実業家としての音吉と自転車業界

商家経営出身者のニュービジネス

五代音吉の事績は前項で見たとおりである。総括していえば、音吉のキャリアは兄五兵衛とともにあつたということができる。とすれば、音吉の実業感覚はやはり前近代的な商家の奉公制度の下に育まれたものであろう。実家以外の修業の場として他の商家に勤める、いわゆる「他人の飯」を食う経験を積むのが通例であり、他のキャリアを積む術はなかった。

こうした点で音吉が最終的な稼業としてあえて自転車を選択したことについては、企業家としても大きな決断があつたろう。ちょうど自転車が普及期を迎えた時期にあり、輸入品を扱うという点でもニュー

三十六）年には、音吉の古希を祝つて浜寺の新一力で盛大な祝宴が開かれていた。

昭和十二（一九三七）年、兄五兵衛の二十五回忌にあたり、その法要費五〇〇円を陸海軍教育会、大阪市立盲学校および聾啞学校に寄附したのを最後に、昭和十四（一九三九）年、七十三歳で没している。

音吉の奉公と企業家精神

さて、音吉の修業時代を振り返ると、音吉が目立つて成功を收め、商売上手の片鱗を見せたという印象は残念ながら見受けられない。失敗したとはいえ、五兵衛が十五歳の清吉を東京に単独で遣わしたという点で、清吉はそれなりの才気の持ち主であつたとも思われる。音吉はむしろ地味で、素直、忠誠心があるといった点が特徴であった。

奉公経験は昆布屋、質屋、釘屋と都合三度に及んだが、最後の釘利での奉公も丁稚の上位になる手代に昇進する道を選ばず、そのまま終焉となつた。

奉公生活が順風満帆でなかつた背景には、五兵衛と音吉の一家としての事情もさることながら、丁稚制度そのものの時代的な衰退も影響したと考えられる。『明治大正大阪市史 第三卷』によれば、明治大正期に入ると、丁稚時代に失敗する者が多く、丁稚から手代、さらには番頭、別家へと出世するケースは一割に満たなくなつた。それは、丁稚になつて初めの一、二年で病気・家事の都合で辞めることが多くなつたこと。そうした最初の危機を乗り越えたとしても五、六年目ともなれば、生活上の誘惑、業務上のモラル低下（使い込み、持ち逃げ等）が増え淘汰されたのだという。これらの制度の崩壊が進んだのは

ビジネスであった。この点、近代的な商品を商人としての音吉がどのように扱い、経営をしたかはまさしく企業家精神が問われる挑戦もあり、自転車販売が実質松下幸之助の最初の実業経験の場となつた意味からも重要である。

やはり、封建的な主従関係が近代社会の浸透とともに薄弱となつたからという指摘がある。⁽²²⁾ 音吉の最初の二度の奉公が長続きせず、釘利に暇を告げるのも病気がきっかけであつたが、音吉の奉公が長続きしなかつたのは、奉公生活に対する時代の空気も反映していたのかもしない。

一時独立して、油と蠟燭の店を開いたものの約二年で閉じ、五兵衛の縁から湯屋、質屋を相次いで経営したがいずれも廃業している。また再婚当時、知人と二〇〇〇坪ばかりの土地を購入したが、悪徳プロイカーが関わっていて差押さえを受けたため、⁽²³⁾ 結局商業的成功には繋がらなかつた。

『五代五兵衛翁頌徳誌』によれば、音吉の開業の直接的動機はゴムの車輪に銀色の車体の自転車が文明開化の象徴として大阪市内を走り始めたのを見て莞爾とした思いがあつたからという。⁽²⁴⁾ この点どれほど成算があつたのかは、彼の経営ぶりとともに検討する必要がある。

松下政楠、幸之助との関わり

音吉が企業家精神を發揮して独立した背景には、松下家が少しづながら関わっていたことも見逃してはならない。先述のように私立大阪盲啞院の経営が安定したこと、音吉が再婚したことにより独立願望を持つたこと、また五兵衛自らが弟をして事業を作り立たせようとしたこと等も併せて推察されるが、それだけではない。

それよりも以前に大阪盲啞院に関して考慮すべきは、幸之助の父政楠の登場である。松下政楠は明治二十五（一九〇二）年七月に大阪

盲啞院の書記会計に就任、実質的には五兵衛の秘書役も兼ねていたと⁽²⁵⁾いう。和歌山は和佐村で村会議員のキャリアを持つ四十七歳の政楠は、三十六歳の音吉よりも教養、見識ともに優れていたと思われる。五兵衛も弟に代わって補佐を任せられる人材を得たという実感があったのかもしれないし、音吉も政楠に兄を託して、自身は自らの商売で再度独立しようと考えたのかもしれない。

時系列的には、政楠の就職の半年後に音吉が再婚していることからすると、政楠の存在が音吉の自転車店開業を間接的に後押ししたといふ見方のほうが自然である。

音吉の開業は、明治三十八（一九〇五）年二月であり、その音吉の店に、前年から大阪に奉公に出てきていた十歳の幸之助が開店当初から丁稚として加わっている。奉公先が替わったことについては、従来は火鉢店の店主と音吉との親交から自然に紹介されたという記述が多い。しかし、富田火鉢店の閉店という事情に際し、政楠が身近にいたことを考えると、『息子で役に立つのならば』という政楠と、『信頼できる奉公人を迎える』という音吉との思惑が一致したのであろう。ここに松下政楠・幸之助親子が五代五兵衛・音吉兄弟の事業をそれぞれ支える構図となつたわけである。

音吉の自転車業の活動

経験のない自転車販売業に対して、音吉はどのように商売を広げていったのであろうか。

『五代五兵衛翁頌徳誌』によると音吉は、五〇〇円の資金で商売に

取り掛かった。この元手は兄五兵衛が出資したものと思われる。生活費と捉えれば、一般人の年収弱程度ではあるものの、当時自転車は一台市価一五〇円前後の高値であり、十分な資金とはいえたかった。音吉は汽車で神戸の輸入商に出向き、自転車二、三台と附属品を仕入れると、ちょうど五〇〇円を使い果たしたとある。そして、一台売つては一台を買うという状態で、都度神戸に出かけていた。⁽³⁴⁾

商売こそ始めたものの音吉は売物である自転車に、自ら乗ることはできなかつた。その上分解、修繕にも自信がなかつたため、営業上劣勢にならざるをえなかつた。その不利を音吉は、自分で部品を考案し、製造に挑戦して、その部品を神戸の小売店に持つていつて卸したといふ。音吉が注目したのはポンプで、その頃の自転車に一台ずつ付いていた。しかし、それを紛失、故障させるとアメリカから輸入するのに時間を要したので、音吉の考案は非常に歓迎された。そして、そのポンプを神戸に卸しに行くのが、丁稚の幸吉（店での呼び名）こと幸之助の役目であった。また、続いて車輪の心棒やハンドルも新しく案を創出して、製造に取り組んだ。部品に不自由を感じていたことからこちらの部品も歓迎され、注文が殺到して音吉自身面食らつたことがあつた。

自店ブランドの向上

部品製造で優位に立つだけではなく、音吉は自転車のマークの研究に乗り出した。マークは大抵セルロイド製であったので、知人を通じてセルロイド職人を探し出し、新しいマークを考案して、登録した。

「キング」「ライン」「エトナ」といったマークを考案（写真1）、それを輸入先のアメリカに送り、あらかじめ製品に貼付させた上で輸入し、売り出した。⁽³⁵⁾

自転車のマークは、自分で随意な車体を製作業者に注文し、出来上がった車体に適当な付属品を加工して付けたとされるが、マークを扱うにも各自商標として登録したり、マーク専業者から優美なマークを仕入れたりするなど工夫を競い合つた。音吉も同様に自店ブランドの確立を図つたのであろう。当時の一般顧客は自転車のマークやその名

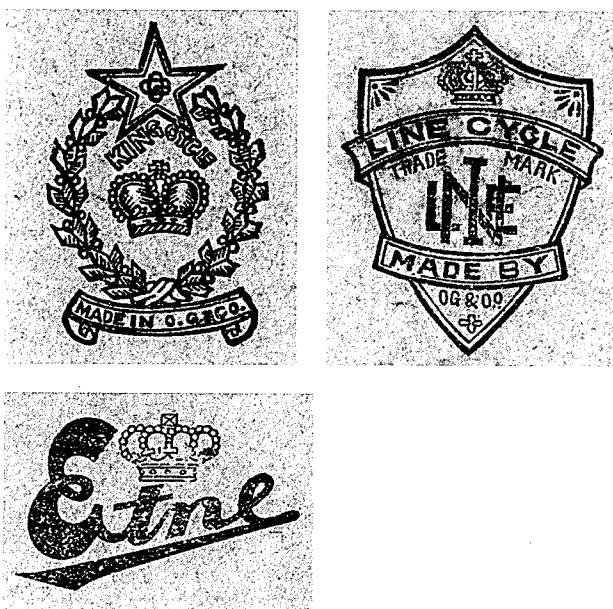


写真1

五代自転車商会の自転車マーク：左上=キング、右上=ライン、左下=エトナ『日本で製作・販売された自転車のブランド名に関する調査研究報告書　黎明期から昭和30年代まで』（財団法人日本自転車普及協会自転車文化センター、2005年）より

称に憧れて、あたかも骨董品売買のよう自転車を購入する傾向があつたといふ。⁽³⁵⁾ したがつて、マークの意匠と開発には各店相当の思い入れがあつた。明治の黎明期から昭和三十年代までに誕生したブランドは三一〇〇に及び、明治期でさえ二一〇〇を超えるマークが確認されている。その中で「キング」「ライン」「エトナ」はいずれも淡色に黒色の印刷で、同時代の他のものと比べて華美というものではない。こうしたわずか一〇銭程度のマークに凝ることで、一儲けしようと考える自転車業者がいたといふが、それは生存競争の中では意識として当然であつたはずである。

音吉がどの時点から直輸入を始めたのかは不明である。自店マークをわざわざ輸入先の製造地で貼付させようとしたところには、より高い付加価値を印象づけるねらいがあつたのであらう。

五代商会の繁栄と業界における地位

営業が軌道に乗つて成長していたものの、五代自転車商会が苦境に立つたこと也有つたと『五代五兵衛翁頌徳誌』は記している。それは日英同盟が成立した関係で、イギリス製の自転車が人気を博すようになったからだといふ。⁽³⁶⁾ 五代自転車商会はアメリカ製を扱つていたため、販路が狭められ、この時は人力車の製造にさえ手を広げようとした。幸い台湾から大量注文が入り、危機を脱したといふ。

こうした明治末期以降の動向は、すでに明治四十三（一九一〇）年六月に五代自転車商会を辞していった幸之助に影響を与えるものではないが、幸之助の将来選択の意義を占う点では重要である。なぜなら、

電気の時代を確信して転身を図つたとはいえ、自転車という商売が決して斜陽になつたとはいえないからである。まして五代自転車商会は拡大していくのである。

五代自転車商会は、店員五、六名であつたが、さらに外交員を数名採用して、小売営業から卸専売に転じた。大正二（一九一三）年八月には店舗の移転拡張を図り、アメリカのボーブー会社と特約を結び、キング号を直輸入し、中国本土、台湾、南洋方面にも販路を拡大した。ヨーロッパで第一次世界大戦が大正三（一九一四）年に開戦すると、南洋方面に一〇〇〇台を輸出したといふ。

『五代五兵衛翁頌徳誌』は五代自転車商会が大阪屈指の自転車卸問屋になつたと記すが、大正七（一九一八）年十月の大阪自転車商工組合の名簿には、日米商店大阪支店、岡田商会、中谷商会、丸石商会大阪支店の計四店の特別級に次ぎ、石原商会自転車部、宮田製作所大阪支店、米井商店、中村商会とともに第一級組合員に分類されている。⁽³⁷⁾ 大阪自転車商工組合は大正五（一九一六）年に三三〇余名の同業者とともに設立されており、宮田製作所と比肩する地位にあつたのはその証言を裏づけるものであろう。また、昭和二（一九二七）年十月に自らの還暦祝寿を記念して大阪市立盲学校、聾啞学校に各一〇〇円を寄贈、その他神社仏閣、教育関係に計一〇〇〇円を寄附している。⁽³⁸⁾ こうした社会活動の実践も経済的成績があつてのことといえよう。

音吉の経営戦略

音吉のビジネス歴は兄五兵衛の挑戦の一翼を担つて始まり、三度に

わたる丁稚奉公、三度の独立を試みるも失敗、私立大阪盲院の経営補助を経て、ようやく自転車で花開いた観がある。

この成功は、失敗を糧にしたものだったのであろうか。それとも、天佑によるものであつたのであろうか。幸之助の実業人としての修養に大きな影響を与えたとも考えられる点、自転車史を背景に検証してみる必要があろう。

日本における自転車史を概観すると、自転車の日本上陸は明確ではなく、明治三（一八七〇）年頃とされている。明治二十年代前半では通俗的な好奇心の対象でしかなく、貸し自転車業などが流行つたあと、市民の生活用品としての利用が浸透していったようである。その成立に関しては、以下の証言がある。

明治二十七～八年、日清戦争直後のころに当るが、わが国に“自転車小売店”という新しい商売が、呱々の声をあげたのは、その時代であろう。もつとも自転車そのものは、それより早く、明治十年前後に輸入されていたから、横浜あたりの関港場には、修繕を引受けける所はあつたようだが、店舗を構えて自転車を売るようになつたのはその後になる。

そもそも自転車小売店という商売は、まず修繕を第一にして、販売は二の次にされた慣習が、その後も長い期間にわたって、自転車店といえば、半工半商のように印象づけてしまつたといえるだろう。このように修繕を第一に生まれた商売であるから、最初にこれに携わつた人々は、旋盤工、鍛冶屋、ポンプ屋、時計屋または自転車競

争の選手などから転向したり、あるいは片手間に修繕をするといつた有様であった。⁽⁴³⁾（以上、原文ママ。以降の文献も）

自転車業の成立はこのように、工商の区別がつきにくく、また商においても卸なのか小売なのか区別できない特徴があった。とはいもの、自転車業者は大別すると、①自転車を直輸入し、代理店網を形成、自らも小売をする商店（当時の大手でいえば、石川商会、丸石商会、角商会など）、②完成品を製造する生産者（宮田製作所、ゼブラ自転車製作所、岡本鉄工所など）、③部品製造に特化する生産者、に整理される。この分類でいくと、五代自転車商会は①に属する商業者ではあるものの、まず輸入商となる伝は持つことができず、その代わりに輸入商に取り入り、小売業から商売を広げ、利ざやの拡大を求めて、自らも輸入商になろうとした、すなわち、先行商店とは逆の形で成長を目指したということになる。その一方で、③の創業初期から部品製造に関わつて経営の基盤を確保するという一面の戦略で、大阪の自転車卸商としての地位を築こうとしたのだろう。

業界の激しい変化

ここで改めて認識すべきことは、音吉が開業し、経営の軌道を安定させるまでの明治三十八（一九〇五）年から大正四（一九一五）年の十年間が自転車業界としてどのような時代であったかという点である。この期間は自転車業界にとってまさに大衆化の時代であり、大きな断層であった。

表1

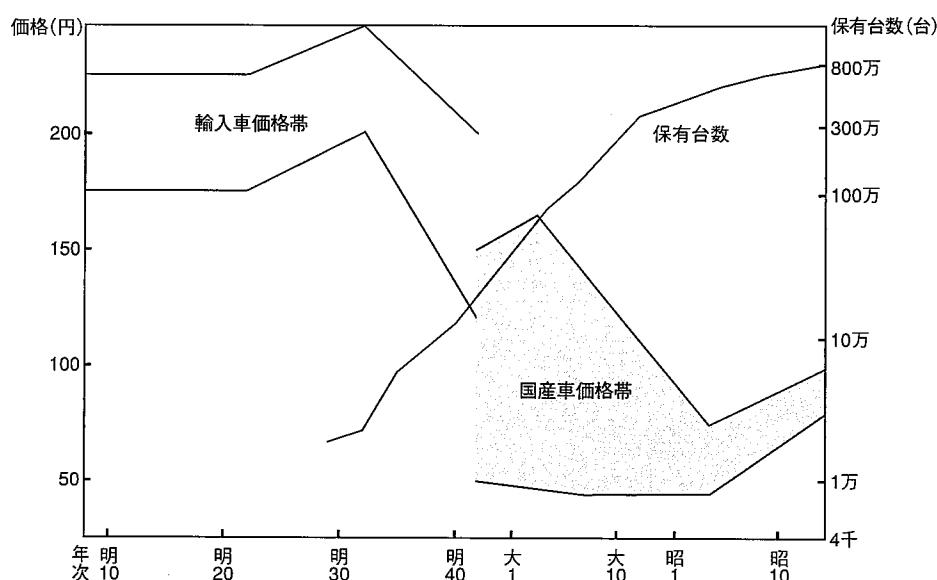
わが国における自転車輸入の推移

| 年 代 | 完 成 車 | | 部 品 (千円) | 計 (千円) |
|------------|--------|---------|-------------|-----------|
| | 台 数 | 金 額(千円) | | |
| 36 (1903) | 14,521 | 620 | 352 | 972 |
| 37 (1904) | 14,660 | 558 | 394 | 953 |
| 38 (1905) | 19,326 | 777 | 557 | 1,335 |
| 39 (1906) | 26,434 | 1,001 | 1,041 | 2,023 |
| 40 (1907) | 34,523 | 1,290 | 952 | 2,242 |
| 41 (1908) | 32,599 | 862 | 1,285 | 2,148 |
| 42 (1909) | 19,649 | 667 | 1,200 | 2,368 |
| 43 (1910) | 19,680 | 622 | 1,563 | 2,185 |
| 44 (1911) | 20,345 | 730 | 2,268 | 2,998 |
| 45 (1912) | 15,540 | 849 | 2,266 | 3,116 |
| 大正2 (1913) | 14,810 | 835 | 2,337 | 3,176 |
| 3 (1914) | 7,272 | 390 | 1,076 | 1,466 |
| 4 (1915) | 2,667 | 146 | 248 | 395 |
| 5 (1916) | 1,354 | 92 | 407 | 499 |
| 6 (1917) | 877 | 123 | 592 | 715 |

財団法人自転車産業振興協会編『自転車の一世紀—日本自転車産業史—』財団法人自転車産業振興協会、1973年、23頁

図1

自転車の価格帯と保有台数の推移



出所：保有台数は『帝国統計年鑑』による。輸入車価格および国産車価格帯の下限ラインは、自転車産業振興協会の佐野裕二氏の作成した資料による。国産価格帯の上限については、『日本自転車協会20年史』139ページ、を参考にした。

竹内常善「形成期のわが国自転車産業」国際連合大学、1980年、26頁

表1はわが国における自転車輸入の推移を示したものであるが、音吉が参入する直前から完成車の輸入台数は飛躍的に伸び、音吉が参入した一年後にピークを迎えていた。逆にその後はまた減少傾向となつていることがわかる。すなわち明治末期の急激な伸長は国内の需要がそのまま反映されたからであり、その後の頭打ちは国産車による代替が進行し始めたことと、第一次世界大戦の影響による。⁽⁴⁾

このことを如実に示しているのは、図1である。これは自転車の保有台数の推移を示すとともに、輸入車と国産車それぞれの価格帯の変化を図示している。表1の輸入自転車の傾向と併せて考察すると、表1で明治四十一（一九〇八）年以降、輸入車が減少するものの図1で保有台数の伸びに変化がないのは、それだけ国産車の市場への浸透に著しいものがあつたのである。同時に明治四十二（一九〇九）年と思われる時点で、輸入車の価格と国産車の価格は下限上限が交錯していく様が読み取れる。

のことからすると、音吉の自転車小売業参入は流行に鋭敏だったとはいえるが、決して早かつたわけではない。むしろ自転車ブームにぎりぎり滑り込んだ上に、輸入車の小売から始めたことから、むずかしい舵取りを強いられたといつてよいだろう。大衆化に乗じて音吉同様参入した業者は相当数あり、競争は激しかつたのである。そうした中で、結果として音吉が変化に対応しきって確固たる地位を築いたことは、長年の苦労が報いられたともいえるし、それだけ経営者としての力量を身につけたともいえよう。このことは幸之助の実業人としての修養に大きな影響を与えたことであろう。その意味でも、音吉の具体的な

経営行動について事実の整理と可能な限りの考察を試みておきたい。

筆者は成功の要所を、ネットワーク力と五兵衛から受け継いだ企業家精神にあつたと考える。

卸事業を目指した理由

直近まで私立大阪盲聾院の運営に携わり、それ以前は質屋、まして英語を学んだという形跡のない音吉が自転車業に入るには、自転車の問屋を当たるしかなかつたであろう。

そこで一つのポイントとなるのは、大阪の問屋ではなく、なぜ神戸の問屋と取引をしたかということである。このことは結果的に音吉には有利な展開となつた。

大阪で手広い商圏を持つていた輸入商は「輪界の王」といわれた角利吉であったが⁽⁴⁾、なぜか音吉は角商会に出向いていない。角利吉は明治三十（一八九七）年に開業、アメリカからラシクル、アイバージョンソン、クレセントを輸入して商売を始めた草分け的存在で、明治三十六（一九〇三）年、大阪で開催された第五回内国勧業博覧会にも製造者として出品を許されたほどであった。

角商会ならずとも、大阪の輸入商から仕入れるのが自然であるのに、わざわざ汽車を使用して神戸まで出向いた理由は何だったのであるか。

その理由は以下のことが考えられる。一つには輸入商との商圏の摩擦を避けたかったということである。輸入商は代理店網を形成して成長しようとしたが、直売もしたと考えられる。たとえ商圏を広げたと

しても、卸元と争うようになつては勝ち目がないといえる。ことに音吉の開業期は輸入自転車が主流できわめて高価であった。

明治二十年代では月に一台売れれば暮らせたとあり、おそらく明治四十年代でも月に數台の販売が経営のノルマであったと推察される。

もう一つの要因は当時、輸入商、問屋、小売が未分化であつたことを⁽¹⁶⁾考慮すると、小売の身分を脱し、早い段階で直輸入できるようになることを志向していたからではないかと考えられる。自転車の大衆化とともに多数の業者が参入した。このことは、暖簾分けの水準を越えて流通過程の担い手を徐々に卸専業者と小売専業者とに分解させていくことになつたとい⁽¹⁷⁾う。こうした傾向の中で音吉はあえて卸専業を志向した。その選択は薄利多売となり、常に過当競争に晒されがちな小売よりも、輸入商との交渉如何で高い利ざやが確保でき、代理店を形成する側になるほうが、商売としては大きくなるからであろう。

横山商会との関係

大阪の輸入商を選ばなかつたという点では以上のような推察ができるが、神戸のほうをもとより志向した、という可能性もある。自らがポンプや心棒、ハンドル等の部品を卸しに行くにあたつて、神戸の輸入商のほうが経営の先進性や貿易の地の利において有利だったのではないか。

實際、輸入完成車の売れ行きが明治末から大正初頭にかけて冷え込んだおり、いち早く景気の動向を捉えて成功したのが神戸の横山商会であった。競争相手であった横浜の丸石商会の社史に当時の業界を示

す文章がある。

当時の競争相手は、大阪角商会（米車ラシクル自転車）、東京日米商店（英車ラーデ）の二者であり、常に激烈なる競争を展開して居りました。然るに此の時分から、自転車の利用は漸く実用に移り、堅牢にして値段の安きものを歓迎せらるゝ様になり、過去の如く、車名を宣伝して販売に資する効力は、漸く減少の傾向が顕著となつて参りました。故に、現実の商品としては、完成車販売より寧ろ部品、即ち未組立の自転車を取扱うもの多く、従つて部品の商売は、侮るべからざる多額となつて参りましたのであります。此の実状を真先に捉えて、人知れず部品の商売に全力を傾注したのは、神戸の横山商会であります。恰もよし、前記有力の三社即ち丸石、日米、角等が、各々完成車のために鎬を削りて戦つて居り、部品を顧みる暇がなかつたのであり、所謂、漁夫の利は、まんまと横山商会に占められたのでありました。

吾々が之れを感じた時は、既に彼は部品王として、全国の業者にその名を知らしめた後であります。茲に於て、吾々は亦部品に於ても戦う事を決心し、急遽これが準備を始めたのでしたが、そこに困難な二つの問題があるのでした。一つは完成車の戦いより手を引く訳に参らぬ事、他の一つは、部品の仕入先は値段の関係上、主に独逸製品なれど、吾々には独逸製造家に連絡の無かつた、その二点であります。⁽¹⁸⁾

丸石商会は、当時の最大手の一つであった石川商会会主の急病による会社解散の事態を受けて、旧石川商会の社員たちによつて繼承設立された有力な輸入商である。表1で示されるように、輸入完成車の台数減とともに、明治三十八（一九〇五）年からの十年は部品輸入も大きなピークがあり、また急激に減少している。これは修理のために部品の需要が急増したこと意味し、急低落は国産車への代替が進み、部品もまた国産になつていつたからであろう。

そこで完成車の製造まではいかないものの、部品そのものを創意工夫して開発した音吉の方針は、非常に有効であったといえるだろう。そして神戸の横山商会の存在である。横山商会は明治二十九（一八九六）年に貿易商として開業し、明治三十七（一九〇四）年にアメリカ車のレロイ号の直輸入元となつてゐる。さらに特徴的なのは明治三十五（一九〇二）年に自転車への専業化方針を打ち出して以来、下請の育成に力を入れていたことである。⁽⁴⁾

音吉が神戸でアメリカ車を仕入れていたこと、そして自作のポンプ、心棒、ハンドル等の部品を神戸に卸していたということは、仕入元、卸先とも横山商会であつた可能性がある。ちなみに同じアメリカ車を扱っていた大阪の角商会は明治末期、業績を急降下させている。⁽⁵⁾ 音吉が神戸にネットワークを持っていたことは結果として、五代自転車商会成長の基盤となつたといえよう。

不得手な製造の克服

音吉が成功したのは、およそ縁がないと思われる製造に果敢に挑戦

したことにある。この点、音吉にそれだけの能力があつたのであるうか。自転車業は修繕に対する対応力が必然とされたのは前述のとおりであるが、音吉は同業者の前歴として多かつた鍛冶屋、ポンプ屋、いずれの属性でもなかつた。実際、修繕、分解も不得意であつた。これは大きなハンディキャップだったといえるだろう。

そうした中で、自ら創意工夫して部品製造を為し得たのはどのようないくつかの要因があつたのであるうか。筆者は、ここでも音吉のネットワーク力が働いたと見る。すなわち、熟練した鍛冶職や、金物細工ができる時計職人、そして直接海外との輸出入交渉のために英語ができる人物等と提携を結ぶ、あるいは雇い入れるといったことに、早急な対応を取りれたからではないかと考える。丸石商会の資料も部品の仕入先であるドイツの製造家とのネットワークの不首尾を自省しているが、それは音吉も同様だつたはずである。

こうしたことから、大阪にいた音吉は、堺出身の自転車製造業者との連繋が不可欠であつたと思われる。現在も堺はわが国自転車部品の一大拠点であるが、すでに国産自転車製造のメッカとなつていたのである。堺と自転車の結びつきは明治三十（一八九七）年前後であつた。⁽⁶⁾ 周知のとおり、堺や徳島は元々鉄砲の製造が盛んであつた。しかし、明治に入つて需要が失われたところへ、その製錆技術がスポーツ等自転車の部品製造に生かされたわけである。ただ、個々の自転車製造者と音吉との繋がりを示す資料はなく、推察の域を出ない。

また、五代自転車商会の部品がそれなりの評価を受けたのは既述のとおりだが、当時、音吉のみならず部品を扱う者も増え、市場は常に

激しい競争状態にあつた。たとえば、当時の業界誌には次のような記事がある。

III 幸之助に伝わった企業家精神とは

輪業界は中々変遷して來たわい、一流の自転車問屋がドンドン和製の模造品を造るとの事である。まさかその品はと憶ふのに沢山の自転車を舶来顔で卸してゐるとは、嗚呼々々……⁽³⁾

もちろん、音吉の部品が模造品に該当する謂ではないが、輸入自転車においてはイギリス製かアメリカ製かで競争があり、また国産完成車の仕入、さらには独自の部品のアセンブルとブランドづくり、宣伝方法というように、大衆化が進んだこの十年前後は自転車業界のさまざまな局面で、各自が生き馬の目を抜く活動を強いられたようである。いずれにせよ、音吉は巧みにネットワークを駆使し、小売から卸専業として大阪の業界では一定の地位を築いた。筆者はこのネットワークリカ力は兄五兵衛の影響が大きかつたと考える。というのは、五兵衛は大阪の実業界、教育界の名士であり、なおかつ周旋業で財を成している。周旋先からの紹介で多くの人脈を得ることはむずかしいことはなかつたであろう。

また、そうした力が發揮された前提として、音吉が青少年期のさまざま苦労を糧として、たとえば、西洋釘の輸入をしていた釘利の主人太郎の手法や、釘利における経験が、直輸入を決断する後押しになつたかもしれない。キャリアを生かし、かつ三度目の自立を何としても果たそうという相当な覚悟が、企業家精神として存分に發揮さ

自転車店における雇用関係

さて、最後の節では、この五代自転車商会の開業以来、奉公生活を営んだ松下幸之助が、当時の制度下、どのような躾教育を受け、どのような生活経験を積んだのかを整理しておきたい。また幸之助の奉公時代は、『私の行き方考え方』『仕事の夢暮しの夢』等に詳しいが不確かな部分もあつた。このあたりも当時の業界事情から考察してみたい。何といつても幸之助にとって五代自転車商会は、実業人としての修業の場であり、企業家精神を育んだ所である。音吉の雇用者に対する教育姿勢を検討したい。

改めて言うまでもなく、自転車業というのは、近代に入つてからのニュービジネスである。したがつて、雇用関係においても近代経営が浸透していくかというとそうではなかつた。近世の風習を残し、かつ地域による独自性もあつた。明治末期、幸之助が五代自転車商会を辞する頃の大坂については、実は次のような証言がある。

大阪商家には尚ほ守旧制度の残るものありて所謂児飼奉公人なるものあり、即ち十歳前後の小兒を雇入れ十年或は十五年と年季を期し無事相当の期間を勤め上たるものには、幾多の資本を割き与へ主家の暖簾を分つと云へることは不文的一種の契約なるにも拘わ

れたのであり、それが五代商会の經營基盤をつくつたといえるだろう。

らず、狡猾にも悪徳極まるものに於ては其の契約を無視し、年季到達間際に於て種々の口実を設けて其約(さ)を破らんとするもの甚だ多きを認む(セ)

各商店に就き其内情を見るに雇主と被雇人との間は頗ぶる冷淡にして……(セ)

前者は関東の丸石商会から見た大阪の印象であり、後者も業界誌に掲載された大阪の事情にふれたものである。自転車業界の流通網が整備されてきたものの、商家経営の実態においては、従来の慣習に対し倫理観を保てないケースが出てきていることがわかる。(セ)

しかし、こうした趨勢が見られた中につつて、音吉の五代自転車商會の場合はどうだったのだろうか。一奉公人として幸之助はこの点について、音吉ならびにふじ夫人について終始その人柄を偲ぶ表現をしている。

主人は五代音吉という人で、そのとき四十歳くらい、おかみさんは三十歳前後であったが、子供がなかつたので、私は小僧であつたが、実の子供のようにかわいがつてくれた。私が幼くして親元を離れ、他人の家に奉公する身でありながら、それほどさびしいとは思わず、またひじょうに勤めやすかつたのは、そういうところにも理由がある。この五代自転車店は、小僧さんといつても四、五人くらいに、番頭さんがいるというような小さい店であつたし、またその

時分は一般に今日と違つて、店に家族的な親しみ、いい意味の主従感というものがあつた。(セ)

自ら“いい意味の主従感”と表現するところからしても、音吉の商店経営は近世的制度を踏襲しつつ、時代の軋轢を生むことなく良好な状態のまま経過したと捉えられる。

音吉の經營方針

奉公人との良好な関係が成立したのは、音吉の日常の經營方針が非常に当を得たものだったからともいえる。幸之助は次のように回顧している。

自転車を販売するについては、その価格を自分で決めて売るわけですが、お客様は、たいていもつとまけてくれということを言われます。それに対して五代さんは、「私はこの価格を非常に勉強して決めていますから、これ以上は絶対まかりません。これをまければ利益がなくなつてしまいますし、私は利益なくして販売することはよういたしません。それでは長く続きませんし、サービスもできませんから……」とはつきり断わられます。そういうことに強い信念を持っておられたのです。また売ったあとの集金も、非常に厳格にしておられました。

しかし、その一方で、お客様に対して常に礼を尽くすということを徹底して実践しておられました。よく昔の人は、お得意さん

に対する足を向けて寝ないということを言つたものですが、五代

しておくる。

さんはそれをしつかり実行する人であったのです。つまり、販売とか集金というものは、商売ですから厳格に行なうけれども、お得意さんに対しても心からの感謝の念を持ち、何か事があつたときにはいち早くかけつけてお手伝いするのが商売人としての務めである、という考えに立つて、たえずお得意先のために奉公、奉仕していました。

それは具体的には、たとえば売った品物を売りっぱなしにせず、お得意先でうまく役にたつているかどうかを聞きにまわるということです。あるいは盆と正月には、必ずお礼のあいさつに行くことです。ほかにも形はいろいろありますが、折あるごとにお得意先に対する感謝の気持ちを態度に表わしておられました。ですからお得意さんも非常に満足されて、同じものであれば五代の店から買おうということになつて、どんどん繁盛していくのです。⁽⁵⁾

自転車屋の小僧としての私の仕事は、朝晩の拭き掃除、陳列商品の手入れ、これは必ず毎日一回やつたものである。それから自転車の修繕の見習い、手伝いで、自転車の修繕といえば、まあちょっと小鍛冶屋のような仕事で、店には旋盤やボール盤の設備もあり、これらの使用も見習つたのである。

私はこういう鍛冶屋のような仕事が好きであった。したがつて仕事には飽きやきらいが少しも感ぜられなかつたのみならず、毎日愉快に働けた。

その当時は旋盤を回すのにも電力の設備などあらうはずではなく、職人が旋盤を使う手回しをやらされたものである。これにはさすがに弱つた。十分や二十分は元気よく力を入れてブーリーを回しているが、三十分、四十分になると疲れがきてだんだんと腕が鈍つてくれる。すると職人に小金槌かなづちでコツンと頭をたたかれたものである。

ちよつと考へると乱暴なようであるが、その当時の職人気質といふものはすべてこんな手荒なもので、皆こうしてたたき込まれ、一人前の職人になるというような習慣の残つておつた時代であるから、いかに悲憤慷慨しても問題にならない。いや、問題にするといふようなことがすでに問題になるというような時代であった。しかしこの時代でも、そういうふうな素朴な手荒さのなかには、やはりあたかい情というものがあつた懷かしさが今でも思い出される。⁽⁶⁾

奉公生活の実態

五代自転車商会における奉公人の実態を、幸之助の回顧談から検証

五代さんも、もともとは九歳で釘屋に丁稚に行かれた人で、その点、わたしども奉公人にはたいしては非常に理解のある人だった。しかし、日々の仕事については、さすが船場じこみのきびしさがあり、わたしも失敗してはよく叱られたものである。ときには、ほつぺたをイヤというほどなぐられて、思わず泣きだしてしまったことも何度もあった。⁽¹⁾

躰に対する肯定的見方

以上のような回顧の中では特筆すべきは、口だけでなく手も出た厳しい指導教育である。こうした修業のあり方は、何も幸之助だけではない。たとえば堺の自転車産業の雄となつた島野鉄工所（現シマノ）の創業者である島野庄三郎も高木鉄工所での徒弟生活を経験しているが、伝記は同じような感覚を伝えている。

使用者は主人であり、徒弟は従者であった。主従を結ぶものは、労使のように労働の提供に対する報酬という割り切つた関係ではない。四六時中、肉体も精神も親子のように結びついていたのである。だから、月五十銭は賃金ではなく、おやじから息子にやる小づかないのである。（中略）しかし反面、いゝ面もあつた。それは主従の関係であるから、情のあつい主人に従えば、眞実の親子のように可愛がつてもらえる。冷たい対立のかわりに、なごやかな協調がある。また、技術面では師弟の関係でもあつた。（中略）先輩たちは、新入りの徒弟に技術を教えた。その教え方がまた猛烈であつた。実践

と厳格のスパルタ教育であった。細かく説明してやるのはではない。まずやらせるのである。そして、失敗すればびんたをくらわせた。今から思えば、うそのようであるが、十四、五の少年が、わずかの小づかいをもらい、古顏の工員や親方にぶんなぐられ、どなりつけられていたのである。⁽²⁾

このようにおよそ封建的ともいえる当時の徒弟、奉公生活を肯定的に捉えることができたということは、島野庄三郎の例も併せて成功の一つの本質であったかもしれない。幸之助の場合、音吉と父政楠は、五兵衛をめぐつて緊密な関係があつた。現代の感覚では、知人関係にある人物の子女に体罰を加えるといった行為は考えられないだろう。しかしこの当時の大阪では、それはそれとして別次元のことと切り離され、こうした教育が是として徹底される職場のエトスが浸透していたのである。

同時期、雇用関係に陥悪な状況を呈することもしばしばあつたのは先にもふれたとおりである。使用者側の搾取や契約不履行があつた一方、雇用者側でも次のような例があつた。

其の甚しきに至つては主家の貨物を窃取するものの主家の金錢を扱^{せいしゆ}帶するもの等は往々見聞するところにして、殆んど監視人に盗心者を任ずるが如き……⁽³⁾

このように当時でさえ、主人と奉公人の関係が近代社会の浸透とと

もに搖らいでいたのである。こうした醜聞は、五代自転車商会でも無縁ではなかった。幸之助の同僚が店の品物を簿外で売り、小づかいを着服したという事件が起きている。この場合、音吉が赦免しようとしたのを、幸之助が断罪を主張し、受け容れられるという経緯で店の經營に事なきを得たが、音吉のような人格と倫理観を以てしても、不祥事は防げないものであった。

ただ幸之助の音吉に対する崇拜の度の深さから推察するに、五代自

転車商会の経営は、音吉の人格、經營の確かさによって奉公人たちから比較的高い支持を得ていたのではないだろうか。

幸之助にとっての自転車競走とその教訓

さて、幸之助の奉公時代の事実関係について、当時の業界事情に即して考察しておくべきこともある。幸之助が自転車競走に出場したという件は一つのトピックとして紹介されるが、その事情を整理しておこう。これは根本には、自店商標を宣伝するという点で大きな意味合いがあった。

全国各地で自転車競走が盛大に行われるようになつたのは、明治三十年代後半に入つてからである。それは娯楽的なものであつたが、明治三十九（一九〇五）年以降に新聞社が競走会を主催するようになり、自転車業界が育てたノンプロ選手が宣伝のために走るようになつた。このあたりの事実は幸之助の記憶とも符合する。

じめたが、作りかけたと同時に輸入する。
しかし輸入しても、それを売るためにはやはり宣伝をやらなければならない。日米商会ではラージという車を米国から輸入した。それでラージに乗った選手を出す。よその会社は違う車やマークを作つて、それに乗った選手を出場さす。一着になると自転車屋からは賞品をくれるし、選手になつたら、けつこうそれで飯が食えたわけである。
私は選手になるつもりはなかつたけれども、おもしろ半分にやつたわけだ。五代さんのご主人も仕事に差しつかえない範囲でやつてこいといつてくれるるので、毎日練習に出かけた。

幸之助が実際に参戦するのは、明治四十二（一九〇九）年以降のことである。ここで、幸之助の回顧談の中に選手として優勝したとの記述がある。

その当時アチコチで行なわれる競走会に出場して一着になつたことも数回あり、一度は淡路仮屋の競走会に出場して見事一着になり、小さいのに偉いなあ、と見物人にはやされたこともある。

こうした記録から当時の業界誌に明記されていた競走会の結果を照合したが、そこに幸之助の名前を見出すことはできなかつた。つまり、幸之助の出場した競走会はそのレベルのものではなかつたようである。当時の業界誌『輪界』には法学士の伊藤東洋による「自轉

車店員の競技会設立を望む」という提言記事が掲載されている。⁽³³⁾これはレース専門競技者だけでは眞の自転車普及に繋がらないという趣旨で、幸之助のような店員による競技会、それもレースのみならず、修繕の速さを競わせるといったものであった。このことも同じ自転車競技会とはいえ、現代の競輪に通じるプロの世界とそれ以外は棲み分けがなされていたことを示している。

当時すでに競輪選手を専門にやっていたプロの人もあつたけれど、私たちでつち小僧の身だから、もちろんプロ選手ではないわけだ。
(中略) 私らまだ一人前の選手ではなく、まあ子供チャンピオンといつたかつこうであつた。⁽³⁴⁾

『自転車の一世紀』によれば、明治末期すでに日本中の町や村で自転車競走が行われており、ちょうど第二次世界大戦後のプロ野球のように、おとなにとつては見る競技であり、子どもたちにとつては自転車競走の選手は憧れの的だつたと指摘している。⁽³⁵⁾ そうした世相もふまえて、少年幸之助の心情を推測すると、店にレース用の自転車があつたからとはいえ、五代自転車商会のキング号に乗ることは店の宣伝にも貢献し、なおかつ栄誉にも繋がる。それだけでも満足なこととして、何としても出場してみたいという気持ちが常にあつたのである。そして、どのレベルのレースであれ一着になれたという事実は青春の一頁として、なつかしくも誇らしい記憶だつたわけである。

幸之助は堺で行われた競走会に出走した際、ゴール直前に前走車の

後輪と自車の前輪が接触して転倒、左の鎖骨を骨折した。これがもとで、音吉から競走会への出場をやめるよう助言され、自分もこわくなつてやめることとなつた。⁽³⁶⁾しかし、ほろ苦い経験として終わつたわけではない。幸之助は次のように述懐している。

まず勝つには練習が第一だ。私の場合は相手が弱かつたから一着にもなれたのだろうが、優劣はその実力のとおりに出るものである。相撲なんかだつたら、技とかいろいろの技術があるけれども、自転車競走は、そういう要素は何もなく、実力どおりの結果が出ることがわかつた。⁽³⁷⁾

また、ついでながら自転車とは別に幸之助にとつて自転車商会での生活で変化があつたことの一つに、南大江尋常小学校への復学がある。これは『五代五兵衛翁頌徳誌』のみに記載されていて、明治三十八（一九〇五）年六月に五代自転車商会が内久宝寺町四丁目一九番地に移転したことがきつかけである。

同区内には小学校ながら夜学部を有していた南大江尋常小学校があり、和歌山時代の雄尋常小学校では四年生の十一月までの通学で、義務教育さえ終えていなかつた幸之助をこの夜間部に通わすことで修了させようとしたようである。しかし、この件についての幸之助の証言は見つかっていない。

店を終えると、向学心に燃えた幸之助は勇んで学校へかけつけたといふが、事実とすれば音吉がいわゆる奉公人に対して、非常な理解の

持ち主だったと考えられる。あるいは幸之助に限つたことだとすれば、幸之助の父政楠との交情や、特別な理解があつて、幸之助の奉公生活は、厳しい中にも人情を感じられたものであったといえるだろう。

自転車業界からの卒業

平均的な奉公生活を送り、特に不足のないはずの幸之助ではあつたが、明治四十三（一九一〇）年六月、五年四カ月に及ぶ五代自転車商会での生活と決別した。この理由について幸之助本人は次のように述懐している。

この時分になつて自転車はだんだんと普及してきており、値も安くなり需要もしだいに高まり、主家も小売業の域をいつしか脱して大阪における相当なる問屋業に進展していくのであつた。そして自転車そのものは実用時代にはいつてくる状態であつた。

ところがこの時分、大阪市は全市に電鉄を敷設し、交通網整備の計画をたてた。そして梅田から四ツ橋を経た築港線は全通し、着々他線の工事も進んでいった。そこで私は考えた。電車ができると自転車の需要が少なくなり、その将来は樂観でござまい。同時に反面、電気事業の将来は？⁽⁴⁾

年輪を重ねたあとに著した自伝であるから明快すぎるくらいはあるものの、主家五代自転車商会が、問屋業にシフトし順調に拡大しつつある状態を理解しながら、将来性を疑問視する姿勢など、当時幸之助

が満十五歳に過ぎない少年であることを考へると驚かざるをえない。

幸之助の転身理由

電気に対する憧れはもちろん一番の理由であろう。ただ、間接的に背中を後押しした他の理由について若干の考察はできる。

たとえばその一つには、幸之助が店の中で順調に出世をしたとしても、どのような将来を予測できたか、という点である。暖簾分けという期待が持てたかどうか。先述のように、当時の世相は徒弟・奉公人制度が搖らぎつつあり、将来に対する展望がやや疑問視されていた。無論、音吉は理解のある主人で、どんな形であれ待遇は考慮したであろう。しかし、音吉は明治四十（一九〇七）年四月、音吉の後妻ふじの実弟敬壽を養子に迎えている。敬壽は幸之助より六歳年長である。養子よりも長く音吉と接し、その信頼は親子に近いものがあつても奉公人は奉公人、敬壽の存在にもの悲しい思いを抱いていたとも考えられる。将来的には幸之助は敬壽に仕えなければならなかつたはずである。

もとより、敬壽と幸之助の間が不和であつたという事実はない。逆に『五代五兵衛翁頌徳誌』によれば、敬壽は幸之助に英語を教えていたという。⁽⁵⁾ 五代自転車商会としてはアメリカからの直輸入を志向していたのだから、自然なことだったのであるうが、うがつた見方をするのは禁物ながら、インテリジェンスを備えていたらしい二十歳過ぎの敬壽が、小学校中退の幸之助に英語を教授し得たのか疑問が残るところである。敬壽に対する記憶についても幸之助は語っていない。

また非常に根本的なこととして、もしも父政楠が存命であれば、おそらく幸之助は父に相談していたことであろう。しかし、政楠は明治三十九（一九〇六）年に他界していた。亡父に進退についての意見は聞けないが、逆に自分の自由な裁量で将来を決められるという思いもあつたであろう。それに「将来は商売で身を立てよ」というのが父政楠が幸之助に託した夢であったから、どのみち幸之助は自立するきっかけを考えていたともいえる。

さらにつけ加えるならば、時代に新しい空気が生まれていたことである。それは職工や奉公人が自らの能力の高さ次第で出世できるという闊達さであった。たとえば、輸入商の大手であつた日米商店では、丁稚奉公から支店長、理事になつた者が二人おり、自転車選手だった者が幹部になつた例もある。⁽²⁵⁾ 加えて言えることは各店各社内部に留まらず、比較的自由に職場を替え、多少とも主体的に自己の技能を高めることができるというエトスが社会の通念としてあつたという。それは、当時の職場が同時に教育の場であつたからであり、そのことの社会の共通理解が転職や再雇用を容認するものとなつていていたからではないだろうか。

さて、幸之助は音吉の深い信頼を感じるがゆえに、転身の希望を告白することができなかつた。一日、二日と経つても決心がつかず、ついに「母病氣」の電報を人に頼んで打つてもらい、着替え一枚を持って店を辞した。

意を決した幸之助の胸の中には、長きにわたる奉公生活に対する感謝と詫びる気持ち、純粹に電気への憧れと、自転車業の仕事や店への

忠誠に対するある種の納得、そして時代が背中を押してくれていると
いう思いのすべてがあつたはずである。

おわりに——音吉と時代が育てた企業家精神

五代音吉の企業家精神

五代音吉が歩んだ人生と事績を五兵衛と幸之助との関わりから考えると、企業家精神というものは、やはりレフアント・パーソンその人の経験、生成された価値観から継承されるものではないだろうか。五代家は元々名のある商家であつたものの、後継者たる兄五兵衛の失明をきっかけに、家名はたびたび浮沈をくり返した。

少年期の音吉は五兵衛の片腕として、その事業を補佐し続けたが、音吉の企業家精神がどこから育まれたかを考えれば、やはり五兵衛の盲目のハンディにもかかわらず、機を見るに敏で、少々の資金難にも動ぜず積極的に新事業に取り組み挑戦したその企業家精神の継承と見るのが自然である。そして、重要なことは、五兵衛は五兵衛で音吉を独立させようとし、音吉もまた自らの意志で家業を興そうという意識が高かつたことであろう。

音吉の企業家の資質が高かつたかというと、奉公生活や油、蠟燭の小売、湯屋、質屋の経過を見ても必ずしもそうとはいえないなかつた。しかし、自転車店における経営を見ると、部品開発等、自分で可能と思うことには、おそらくネットワーク力を駆使して果敢に挑戦し、革新的である。その一方、定価厳守、顧客ならびに得意先へのサービス重

視、躰育については厳格で近世家族経営主義的な店舗経営を志したところは、むしろ保守的一面を持つ。

こうした音吉の諸々の経営感覚が幸之助の実業人としての修養に繋がり、幸之助がのちに経営者となつたおりには、その経営方針にも大きな影響を与えたようである。⁽²⁸⁾ たとえば、歩一會⁽²⁹⁾を創設したこと、住み込み店員制度を設けたこと等にも反映されたといえよう。

「生きた知識」「生きた経験」の修得の場

また企業家精神の継承という意義とは別に、端的にいえば、技能や販売でのOJTの現場としても幸之助の奉公生活は有意義な時代だったと考えられる。たとえば、幸之助の生涯初めての販売体験といわれるエピソードがある。

掃除や陳列、修繕等、店の仕事は数多くあつたが、何といつても販売が大きな仕事であつた。しかし、年少の幸之助にはその機会がない。大方音吉か番頭が商談をまとめてしまうのである。

ある時、本町二丁目の鉄川という蚊帳問屋から、「自転車を見せてほしい」という依頼が入る。ところが日常その役割を果たす番頭が留守で、音吉は幸之助に任せることにした。幸之助が出行して一生懸命商品の説明をすると、そのご主人は快く購入を約束してくれたが、「一割引きならば」という言葉をつけ加えた。しかし、幸之助にとっては「買ってやろう」という言葉のほうが心に残つて、すでに有頂天になつてゐる。

だから、幸之助は自分の報告に対しても音吉がむづかしい顔をしてい

ることに衝撃を受けた。さらに音吉は「五分引きにせよ」という指示を出すのである。ここで、音吉と幸之助との間で、「負けられない」「一割引きにしてほし」とのやりとりが続いた。まだ子どもの幸之助はすでに泣き顔である。

そこに先方の番頭がやつてきて、「負けてもらえるのか」と尋ねると、音吉は、「この子はそのことで、一割負けてやつてくれと泣いていて、これではどちらの店員かわからないではないか」と言つていたところです」と答えた。

番頭の報告を聞いた鉄川の主人は、「それなら五分引きで買おう」と言い、さらに幸之助に、「君が五代商会にいる間、自転車は五代商会から買うことにしよう」と言つてくれて、結果的に初めて商売に成功したのである。

自転車が月に数台の販売で経営が成り立つ状況であったことを思えば、この商談一つがどれだけ店の経営に貢献するかは想像以上のものがあり、幸之助がこの話を多くの取材や自著に語っているのも無理からぬことであろう。

適正価格を遵守することの尊さ（ただし、利発な幸之助は前に音吉が一割引きで販売した事実を知っていた）、顧客の立場を慮り顧客を大事にすること、熱意が人の心を打つということ等、六年近い奉公生活の中のこの一事だけでも、幸之助は商売のむずかしさと尊さを知ったのである。こうした経験はまた、音吉自身も通つてきた道であった。OJTによる「生きた知識」「生きた経験」の修得、これが幸之助にとっての五代自転車商会における成果といつてよいだらう。

いましづかにこの小僧時代を振りかえってみて思うことは、五代さんから叱られつつも、身をもつて知り得た商売のコツなり、その他いろいろな体験こそ、その後のわたしにとつて、何ものにもかえがたい一つの貴重な宝であったということである。もしこの奉公時代のいろいろな体験がなかつたなら、おそらくわたしの今日はなかつたろうという感じさえ強くする。いつてみれば、世の中のどん立派な学校よりも、わたしにとつては一番いい学校で学んだのだ⁽¹⁾と、つくづく思われるのである。

こうした幸之助の述懐は数多く、まさしく本音であつたろう。

その後の関係と交情

五代自転車商会を辞したのちの音吉と幸之助の関係について整理しておく。

明治四十三（一九一〇）年六月に店を辞したあと、幸之助は桜セメントの臨時運搬工となり、十月には念願の大坂電灯株式会社^{さかわいちらう}幸町営業所に内線係見習い工として入社を果たす。そうして身が定まつたあとは、休日ごとに主家に戻つて手伝いをした。これはなつかしさとともに贖罪の気持ちもあつたからである。しかし、音吉は幸之助の態度をどう読んだのか、復職を勧めるようになる。それは当然幸之助の本意ではないし、辞退し続けることはまたも旧主に心苦しい思いをさせることになるので、ついに幸之助の足は長らく遠のことになつ

たという。

その後、幸之助が大阪電灯を辞め、独立して七年近く経つて挨拶に出向いた時、音吉はただ一言「ああ、そうか」と答えるだけであった。⁽²⁾また長期にわたつて交流が途切れ、次に幸之助が音吉を訪問したのは、昭和八（一九三三）年か、その前年と思われる。この時は、幸之助の事業が相当大きくなつていたこともあるてか、「幸吉が、そんなに出来しよつたか」と喜色を示したという。以後、音吉と幸之助の交流は再び活発なものとなり、昭和九（一九三四）年八月には音吉が高野山に兄五兵衛の碑を建てたおりの開眼法要や、昭和十一（一九三六）年十一月十五日、古希を迎えた音吉の賀宴が浜寺の新一力で開催された際も幸之助は夫婦で参加している（写真2）。翌十二（一九三七）年の『五代五兵衛翁頌徳誌』の刊行にも、音吉はもちろん幸之助も多大の貢献をした。

また幸之助は昭和十一（一九三六）年に音吉と高野山に赴いたおり、高野山に墓をつくるように勧められている。墓の場所まで音吉の労を借り、幸之助は松下家の墓と物故従業員慰靈塔を昭和十三（一九三八）年九月二十一日に建立した。同時にこの頃、音吉と幸之助はともに菩提寺となつた西禪院^{さいぜんいん}に石灯籠を寄贈している（写真3）。このようにかつての主人と奉公人は、それぞれに苦勞しながら成功を収め、麗しい交流をした。

そうした関係を示すものとして特筆すべきは西禪院に収められている両家の厨子^{くりや}である。西禪院は別格本山の由来もあつて名家の厨子が保存されており、五代家のはそれらに比肩する大きさであったが、松



写真2 昭和11(1936)年11月15日 音吉の古希の賀宴 於：新一力 所蔵：大阪市立聴覚特別支援学校



写真3 昭和13(1938)年頃、西禪院にある石灯籠前にて 左から2人目より、五代ふじ夫人、加藤大觀氏、幸之助むめの夫人、五代音吉氏、松下幸之助、西禪院住職後藤義応氏（当時） 所蔵：西禪院

下家のものは一回り小さなものであつた。これは主家と同格のものを調えてはならない、という幸之助の心情が反映されたからだという。

このように、主人と奉公人の関係が長年にわたって維持された意義とはどのように捉えるべきであろうか。自転車というニュービジネスの中で、雇用関係はかつての近世的な徒弟・奉公人制度が搖らぎつつあつた。その時代のエトスにおいて五代自転車商会では、少なくとも音吉と幸之助の間にはおよそ現代にはありえない関係が築かれ、しかも維持され続けたのである。またこの交情の背景には、単に二人だけの関係のみならず、早々に故人となつてゐた音吉の兄五兵衛と幸之助の父政楠の存在も無縁ではなかつたはずである。筆者は、これら人物に前号で取り上げた古河太四郎を加えて幸之助のレフアレン特・グループとして捉えているが、何といつても後年の音吉と幸之助の関係は幸之助自身の成功によつて、より聖なる関係に昇華していつたといえよう。

父性なるものが企業家精神の生成にあるのではないかという問題提起をしつつ、筆者は次に幸之助に大きな宿命を負わせた実父政楠の影響を考察してみたい。

(1) [注] 社会心理学者の浜口惠俊が、昭和五十四年（一九七九）年刊行の『日本人にとってキャリアとは——人脈のなかの履歴』（日本経済新聞社）において、日本経済新聞連載『私の履歴書』を資料として約二七〇人のキャリアを分析し、その帰納的結論として提唱したのがレフアレン特・パーソン論である。その根拠はオーラル・

ヒストリーから抽出される主体の感覚であり、多分に社会心理学の領域に依つてゐる。

(2) 渡邊祐介「社会起業家・五代五兵衛と私立大阪盲啞院——松下幸之助のレフアレン特・パーソンとして」『論叢松下幸之助』第一〇号、P.H.P.総合研究所、一九八八年を参照いただきたい。

(3) たとえば、「……人間といふものは、まことに偉大な存在であり、万物の王者であると断じてもよいでしよう」松下幸之助『人間を考える（第一巻）——新しい人間観の提唱・真の人間道を求めて』P.H.P.研究所、一九七五年、五五頁。

(4) 渡邊祐介「私立大阪盲啞院が松下幸之助に与えた影響——社会起業家・古河太四郎の教育觀を中心に」『論叢松下幸之助』第一号、P.H.P.総合研究所、一九八九年。

(5) 松下幸之助『折々の記——人生で出会つた人たち』（P.H.P.研究所、一九八三年）で五代音吉は筆頭に挙げられている。

(6) 同前、一七頁。「五代音吉さんのお店での六年間に、ぼくが教えられ学んだことは、そのように人生の基本に通ずることから、具体的な商売の進め方まで数限りなく、とても言いつくせるものではありませんが……」

(7) 以上は、福島彦次郎編『五代五兵衛翁頌徳誌』五代五兵衛翁頌徳会、一九三七年、おもに九〇一四頁による。

(8) 同前、一四一頁。

(9) 同前、二九〇三〇頁。「六人兄弟の市松の家庭は賑かさうに見えたが、さすがに、行手に何か暗い影が立ち塞つてゐるやうで、家の中はじめくと陰氣であつた」

(10) 同前、三六頁。

(11) 兎の売買については、明治五（一八七二）年に「兎賣買ノ爲市立又ハ集會スペカラザル件」という法令が出ている。「近來兎賣買

(12) 67 論叢 松下幸之助 第13号 2009年10月

- (20) ノ爲所々ニ於テ市ヲ立、或ハ集會ヲ催シ候モノ有之趣相聞無謂事
ニ候、斯ル観弄物ヲ賣買ノ爲無益ノ時間ヲ費シ銘々職業ノ妨ヲナ
スノミナラズ、右ハ畢竟奸商ノ計策ニテ一時直段ヲ騰貴シ愚昧ノ
小民ヲ惑シ、甚敷ニ至リテハ病ヲ避候ナド無謂説ヲ唱ヘ候モノ有
之哉ノ趣、兼テ有用廣益ノ商業可相營旨ノ布告ニ悖リ不宜所業ニ
付、市立集會等向後令禁止候事」というもので、近來玩弄物として
て鬼を売買する市を立て、集会を催す者が出てきて、庶民から無
益の時間を取り、中には高値によつて不当な利益を得たり、甚だ
しい者は病気除けという説を語つて売つてゐる。これは有用公益
の商業を営むべき旨の布告にもとどり、市を立てる事と、集会を催
すことを禁じるといふものである。『明治大正大阪市史 第六卷』
（復刻版）清文堂出版株式会社 一九八〇年、三三三～四頁。
- (19) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』五四頁。
- (18) 自己破産と同義である。
- (17) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』六二～五頁。
- (16) 大阪御布令二九二「不正ノ講ヲ禁スルノ件 賴母子ノ名義ヲ唱、
玉講富講等博奕ニ等キ所業ハ舊來ノ通決シテ不相成候得共、實義
ヲ以融通ノ爲メ賴母子取結候義ハ差支無之候條、不正ノ講不取結
様一同可相心得事」前掲『明治大正大阪市史 第六卷』（復刻版）
四三三頁。
- (15) 五兵衛が湯屋を開いた理由は、兎同様、流行りだつたからではな
いだろうか。これのものち明治五（一八七一）年に、「綱折鍛冶湯
屋三業取締ノ件」が出て、新設店舗について汚水処理等の指導が
あつた。當時湯屋業が相次いで開業された世相を反映してのこと
と思われる。
- (14) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』六七頁。
- (13) 同前、五三頁。大阪府大阪市中央区今橋二丁目あたりで、まさし
く鴻池の本家であつた。
- (21) 「釘」参照
- (22) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』七一頁。
- (23) 同前、七一頁。
- (24) 天保錢は天保六年（一八三五年）に創鑄された古錢で、価値は概
して低く、経済に混乱を起こし偽造も相次いだ。明治維新後も流
通したが、明治二十四（一八九二）年を最後に正式に通用停止と
なつた。
- (25) 満十六歳の明治十五（一八八二）年の春なのか、明治十七（一八
八四）年の四月五日なのか、『五代五兵衛翁頌徳誌』にも記述の
矛盾が見られる。
- (26) 五兵衛の私立大阪盲聾院設立の詳細は前掲「社会起業家・五代五
兵衛と私立大阪盲聾院——松下幸之助のレフアレンント・パーソン
として」を参照されたい。
- (27) 同前、七四頁。
- (28) 私立大阪盲聾院の第一回卒業式は、五代自転車商会が開店した一
カ月後、明治三十八（一九〇五）年三月二十五日のことである。
この時の記念写真は、同前、八四頁。
- (29) 『明治大正大阪市史 第三卷』（復刻版）清文堂出版株式会社、一
九八〇年、三七七～八頁参照。賤しい意味で「丁稚根性」という
言葉が出てくるのもそうした背景があろう。
- (30) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一四二～三頁。
- (31) 同前、一〇一頁。

- (32) 同前、一四四頁。
- (33) 同前、一四五～六頁。
- (34) 同前、一五〇頁によれば、「キング」の由来は、出入りの酒屋の番頭の話からヒントを得たとのこと、「ライン」「エトナ」は道頓堀の浪花五座の一つ、朝日座の看板に描かれたライン川やエトナ火山から思いついたという。
- (35) 渡邊承策『自転車の経済と其活用』日本自転車俱楽部、一九二三年、一〇八頁。
- (36) 同前、一二三頁。
- (37) 同前、一〇八頁。
- (38) その背景には次のような説がある。「日露戦役のあと、日本市場がアメリカ車からイギリス車に移つていったのは、日本人の親英風潮も無関係ではなかつたろうが、アメリカ自転車産業の衰退、イギリス車の旺盛な輸出意欲、さらに米車が車輪径二八インチの大型車にたいし、英車は日本人の体型に適した二六インチ車であつたことなどが、大きな交替原因になつたと思われる。以後、日本の自転車は英車が主流を占め、国産車の生産もイギリス型を踏襲して今日に至つてゐる」佐野裕二『自転車の文化史』中公文庫、一九八八年、一六七頁。
- (39) 前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一六〇頁。
- (40) 加藤久雄・奈良澤重郎編『小売店の回顧録』大阪府自転車暨自動車商業協同組合、一九七九年、二〇八頁。
- (41) 『大阪市立聾学校六十五年史』大阪市立聾学校、一九六六年、三八頁。
- (42) 竹内常善『形成期のわが国自転車産業』国際連合大学、一九八〇年、五頁。
- (43) 前掲『小売店の回顧録』五〇頁。
- (44) 財団法人自転車産業振興協会編『自転車の一世紀——日本自転車産業史』財団法人自転車産業振興協会、一九七三年、二六頁。

- (45) 株式会社日米商店編『日米商店三十五年史』岡崎久次郎著回顧録 裸一貫より光の村へ 株式会社日米商店、一九三四年、五九頁。
- (46) 前掲『自転車の文化史』一三九頁。
- (47) 前掲『形成期のわが国自転車産業』二九頁。
- (48) 山口佐助編『丸石の足あと』株式会社丸石商会、一九五四年、二一～二二頁。
- (49) 前掲『形成期のわが国自転車産業』五〇頁。
- (50) 前掲『自転車の文化史』一六八頁。
- (51) 同前、一三頁。「鉄砲筒と、自転車フレーム製造等との技術的共通点が多いので、鉄砲鍛冶から自転車製造業者へ転身しやすかつた」というより、鉄砲の技術者がいわゆる火造り、金属加工の技術者で、鉄製品を自由な形に造り出す技術をもつていたことが、時代の推移とともに自転車メーカーになつていった……」
- (52) 前掲『形成期のわが国自転車産業』四一頁。原資料は『輪友雑誌』一二二号、大阪輪友雑誌社、一九一二年八月、二〇頁。
- (53) 松下幸之助『私の行き方考え方——わが半生の記録』P.H.P.文庫、一九八六年、松下幸之助『仕事の夢暮しの夢——成功を生む事業観』P.H.P.文庫、一九八六年など。
- (54) 前掲『形成期のわが国自転車産業』三二頁。原資料は『創業三十周年記念誌』株式会社丸石商会、一九三七年、六三頁。
- (55) 同前、五四頁。原資料は『輪友雑誌』一五号、一九一二年一月、二頁。
- (56) 前掲『仕事の夢暮しの夢——成功を生む事業観』二五頁。
- (57) 前掲『折々の記——人生で出会つた人たち』一四～五頁。

(60) 前掲『私の行き方考え方——わが半生の記録』二四頁。

(61) 松下幸之助「忘れ得ぬ人 わたしの丁稚時代のご主人」「家の光」一九七二年四月号、家の光協会、七〇頁。

(62) 同年齢の松下幸之助は、五代自転車商会で十二、三歳の時、月二〇銭であった。(前掲『仕事の夢暮しの夢——成功を生む事業観』二七頁)

(63) 『島野庄三郎傳』島野工業株式会社、一九五九年、九〇~一頁。

(64) 前掲『形成期のわが国自転車産業』五四頁。原資料は『輪友雑誌』一一五号、一九一二年一月、二二頁。

(65) 前掲『自転車の一世紀——日本自転車産業史』一〇一頁。

(66) 松下幸之助『物の見方考え方』P.H.P文庫、一九八六年、一四二頁。

(67) 前掲『私の行き方考え方——わが半生の記録』二六頁。

(68) 『輪界』第六号、輪界雑誌社、一九〇九年二月二十五日、四頁。

興味深いのは、この提案趣旨が「自然其の職務に趣味をもち出しうて平素其の業務に注意を怠らぬ様になり」というように店員のモチベーション維持を効用と見て いる点である。

前掲『物の見方考え方』一四一頁。

前掲『自転車の一世紀——日本自転車産業史』二〇八頁。

前掲『私の行き方考え方——わが半生の記録』二六頁。

前掲『物の見方考え方』一四三頁。

前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一四九頁。

前掲『私の行き方考え方——わが半生の記録』三六~七頁。

前掲『五代五兵衛翁頌徳誌』一五六頁。

前掲『形成期のわが国自転車産業』五七頁。

同前、五九頁。

大正九(一九二〇)年三月、松下電気器具製作所を創立して三年目、従業員の福利増進、融和親睦を図る機関として、業務の遂行

系統とは別に従業員全員が参加して組織された。

(79) 大正十一(一九二二)年、西野田大開町における第一次本店・工場の竣工に伴つて始められた。店員は幸之助夫妻と起居を共にしつつ、幸之助が店員を直接指導し、夫人が食事、夜具まで身の回りの世話をした。

(80) 松下幸之助『人を活かす経営』P.H.P研究所、一九七九年、三三頁。

(81) 前掲『忘れ得ぬ人 わたしの丁稚時代のご主人』七〇頁。

(82) 同前、七一頁。

*自転車史ならびにその資料については、財團法人日本自転車普及協会自転車文化センター学芸員谷田貝一男氏から数々のご教示を得た。厚く御礼申し上げる。

(わたなべ・ゆうすけ P.H.P総合研究所経営理念研究本部松下理念研究部長)