

## 経営戦略としての「伝統」

—地方都市小売業における伝統的商慣行の選択—

塚原 伸治 \*

TSUKAHARA Shinji

### "Tradition" as a Business Strategy

The Choice of Traditional Commercial Practices in the Regional City Retail Business

This paper takes as its subject one of the features of the Japanese economy, the people who manage small- and medium-sized businesses, especially as family businesses, and sheds light on the kind of strategies they employed to stand their ground, or at times be mercilessly buffeted by, the large economy of modern and contemporary times. The historical and cultural aspects of traditional commercial practices in store management in Yanagawa City, Fukuoka Prefecture are considered.

Two points can be indicated as a result. One is that traditional commercial practices have been chosen as a business strategy. The other point is that it is not necessarily the case that these traditional commercial practices have been actively chosen, but have been chosen due to the limited conditions prevailing. At the same time as clarifying how this "traditional" economy was constructed within regional society, this is also a new attempt at the economic research of folkloristics.

キーワード：経営戦略 伝統的商慣行 地方都市 小売業 日本経済

### はじめに

本稿は、日本経済の大きな特徴のひとつである中小零細の企業、特に家業として企業経営をおこなう人びとを対象とし、彼らがいかなる戦略をもって近現代の大きな経済に対峙し、またときにはそこに呑み込まれて現在に至ったのか、それを彼らの経験と選択のありかたから明らかにしようとするものである。はじめに、本稿が民俗学のいかなる動向を引き継ぎ、どのような問題関心によってなされるのかを述べておきたい。

---

\* 筑波大学大学院人文社会科学研究所

## 1. 民俗学から日本経済をみる

### (1) 「流通」「消費」への気づき

民俗学のここ数十年を振り返ったときに、「流通」「消費」への気づきは、看過されるべきものではないように思われる。たとえばひとつには、これまで民俗学において対象として扱われてきた「民俗」なるものや「伝統」的なものそのものが、まさに「流通」し「消費」されるさまへの気づきである。その気づきの結果として、民俗学者がフォークロリズム研究へと向かったのも、大きく括っ飛ばせばそのひとつの影響であったとみることができる<sup>(1)</sup>。

一方、経済行為を扱ってきた生業研究の分野においても、自給自足的な社会を前提とした研究視角が批判されて以来、やはり生産物の流通にまで視野を広げた研究が目立つようになっている[菅 1995 など]。また、民具研究においては「流通民具」という概念が議論されてきており<sup>(2)</sup>、民具研究において扱われてきたモノが、流通・消費される存在であることは、ようやく自明な事実となった。

こうした動向は、広域的な貨幣経済、市場経済のありかたを前提として民俗を捉えるという新たな視点を獲得することと同時に、民俗学の方法論を現代社会に対応できるものとするを目的としていた。その側面を重視するならば、「流通・消費される民俗」という視点は、現代民俗学の申し子である一方で、現在の民俗学のひとつの前提として扱うことができよう。それは、「市場経済の中で生きる人びと」という人間観が、民俗学において共通認識化されたことでもある。

それは当然の成り行きでもあった。民俗学において「経済」という物言いは比較的早く、倉田一郎[倉田 1951]などは、民俗学において「生業」の表現が一般化してくるとほぼ同時期には「経済」の語を使っていた。現在においても、研究動向を「経済」の名でまとめることが常態化している。ところが、「経済」といいつつ、それがどこか自然を相手とした労働の研究であるかのように思わせるほどその対象は偏ってきた上 [三田村 2001; 塚原 2008]、一般に「経済」がイメージさせるはずの巨大な市場の問題は、なおざりにされてきた。

### (2) 内なるものとしての経済史

#### 1) 民俗学において経済を扱うこと

さて、今や民俗学において当たり前となった感のある「流通・消費」「市場経済」という視点であるが、これまでの研究をみると、それはどこか人びとの生活に外側から浸透してくるようなものとして描かれてきたように思われる。たとえば、渡部圭一はそれまでの研究において高度経済成長が外在的な影響として描かれてきたことを指摘したが [渡部 2008]、高度経済成長に限らず、民俗学において扱われてきた市場経済の動態は常に、外からやってくるものに他ならなかったのである。

それは、人びとの経済活動そのものを扱うことが民俗学において不得手とされてきたことにもよるだろう<sup>(3)</sup>。しかし、視線を転じれば、「社会に埋め込まれた経済」[ポランニー 1998 など]を持ち出すまでもなく、経済活動は「グローバル経済も根っこをみれば、1人1人の人間た

ちによる相互行為の積み重ねで」あって、「そこに社会性や文化性が入り込むのは当然」[市野澤 2008: 257]と考えることができるのである。そこで、何か巨大なもの、人間の外側にあるものとしてイメージされがちではあるけれども我々の生活とは切っても切れない関係にある市場経済を、人びとの内なるものとして扱っていくこともできるのではないだろうか。本稿はそのような前提にたって書かれたものである。

ところで、渡部は先程の指摘に続けて、「経験の戦後史」として高度経済成長を描くことを提案している。市場経済の動向というものは、そのもつイメージの大きさから、人間の外側にあるものとして捉えられがちである。しかし、渡部の示すように、各々の地域のレベルで考えるならば、巨大な経済のうねりとして描かれがちな高度経済成長でさえも、「高度経済成長と総称されることになる新しい生活事情の急展開をまた文字どおり身をもって経験してきたという、単純な事実」[渡部 2008: 32]としてみなすことも可能なのである。高度経済成長に限らず、市場経済における様々な現象を、各々の地域社会における住民自身による一連の経験として捉える可能性がそこには胚胎されているといえよう。

## 2) もうひとつの「日本経済」

そのような研究状況に繋がる上で、あえて、本稿において中小零細の企業——それらは多くの場合家族従業を基本とした「商人家族」、民俗学では一般に「商家」といわれてきた——を扱うのはなぜか。

それは、経済の大きな流れを、できるだけミクロな視点で、しかも受け身ではない能動態として描くことを目的としているからである。先に述べたように、「1人1人の人間たちによる相互行為の積み重ね」として経済をみることが、フィールドワークにおいて個々の人間と向き合ってきた民俗学の特徴であるとするならば、市場経済のただ中に置かれつつ、各々に選択を迫られながら経済を「創って」いる人びとを微細にみていくことで、大文字の「日本経済」に並行する社会のありかたを描くことができるのではないだろうか。地方都市の駅の近くには必ずといってよいほど狭い間口の店舗が並んだ商店街がある。その風景がいかなる経過で現在に至るのか、我々は容易に知りたい。

たとえば、これまでの流れに引きつけて、いささか先回りではあるが本稿のフィールドである福岡県柳川市のある商店街における高度経済成長の一幕をみておきたい。

### [事例1: テレビがきたときの話]

(電器屋がテレビを)突然、置いていったもんね。「今日も天気によかねえ。ならね(さようなら)」ち言うて。で、こっちも「ならね」ち。なんとなく観てるうちに近所でも評判になったけん、うちでも「観に来てはいよ(観に来てください)」ち。で、「Aさんげ(Aさんの家)でテレビば買うたげな(買ったらしいよ)」ち。「買う」ち、いっちゃん(全く)言うたらんばってん(言ってないけど)、あれがうちにテレビが来たとき。電器屋もうまかごつやるけんね(うまいことやるからね)。集金も盆暮れでやるけん、結局テレビがいくらだったか、わからんもん。

そののち戦後最大のメディアのひとつとして機能することになるテレビが、「町の電器屋」に

よって、盆暮れの二期決済という伝統的な取引システムの中で登場したことそのものが、日本の一地方の高度経済成長をよく表している。

「家にテレビがやってきた」という出来事は、郷愁を誘うフォークロリズム的な風景の代表格<sup>(4)</sup>であるのと同時に、高度経済成長期を象徴するような出来事だともいえよう。ところが、現実のこの風景がおかれた社会的文脈がいかなるものであったか、我々はあまり深く考えることもない。このような事実やその文脈にも着目しつつ、本稿は記述を進めたい。

### (3) 他領域での試み

市場経済のありかたを、文化的・社会的なもの、あるいは人間の相互行為としてみなす視角は、民俗学においてはごく近年の傾向であるが、市場経済が所与のものとなっている日本のようなフィールドを扱う場合、経営人類学、あるいは経営学・マーケティング研究が参考になる。

経営人類学の試みはまだ新しいものである。中牧弘允と日置弘一郎は、それを「集団や組織の経営的側面を人類学的展望と人類学的手法によって解明しようとする」ものであり、企業などの営利組織だけではなく「多様な顔をもつ個人の生活経営を明らかにしようとする」ものであるといい〔中牧・日置編 1997: 28〕、少数ながら事例研究を蓄積してきている。

だが、市野澤潤平が批判するように、それは「組織の経営管理における文化・社会的側面を重視する」という限定的なアウトプットにとどまっている。そのため、「事業であれ生活であれ主体による何らかのタスク遂行という部分に着目」〔市野澤 2003: 32〕し、経営学をはじめとする他の学問分野に対して〈包括的、微視的、定性的、状況志向〉を重視した方法論をもって対峙するという市野澤の「経営人類学」のほうがより、本稿の関心に近い。今のところ対象フィールドの面では本稿が扱う領域と必ずしも合致しないが、研究の関心はけっして遠くないようである。

また、定量分析を中心とし、数量分析や数式によるモデル化が基本姿勢である経営学やマーケティング研究の分野ではあるが、市場経済における経営体研究の名家であるこれらの分野においても、定量的で極端な一般化を志向する方向性に対して疑義が示され始めた。それは 1980 年代から 1990 年代にアメリカの学界を中心に始まった動きではあるが、今や日本にもその動きは輸入された。そのような視点とともに萌芽した組織文化論や経営組織論の分野を中心に広まりつつあり、エスノグラフィック・アプローチは今や、経営学の分野でも一般化しつつある〔金井 1989; 佐藤 2002〕。

それらの多くは、大きな企業体を対象としたものであったが、本稿が関心をもつような小規模小売店を舞台にしたエスノグラフィーも近年描かれ〔石井 1996; 坂田 2006〕、日本の経営組織に関する民俗誌(民族誌)的アプローチは新しい段階を迎えつつある。

彼らが注目したのは、小売業における家族従業の問題であった。日本における小規模小売店の数が、諸外国と比較して非常に多いこと、しかもそれが必ずしもかつていわれたような〔荒川 1962〕市場の未熟さに起因していないことが明らかになったことで、小規模小売店が存続する基盤に関心が向けられた。いまだ統一した見解がみられていないが、家族従業を中心とした「家業」としての形態にその特徴があるというのが、彼らの重視する点である。とはいえ、商人家族の研究は、社会学の分野などを加えても少数で<sup>(5)</sup>、詳細な参与観察にもとづくエスノグラフィー記述の流れはようやく端緒についたばかりである。

このような分野は、これまでほとんど民俗学が関心に向けてこなかった分野ではあるが、民俗

学・文化人類学に関する言及が多くみられる。また、文化的・社会的文脈が重視されており、研究の相互乗り入れの可能性が残された分野であるといえよう。だが、新しいアプローチであるだけに、残された課題もないとはいえない。

たとえば坂田博美が自著について述べているとおり、フィールドワーク期間に起こった事実とその解釈、あるいは各経営者の独自戦略が重視される一方、その歴史的背景・時代背景が軽視されがちであることがあげられる [坂田 2006]。歴史的な背景が軽視されることで、地域全体としてみた場合の店舗の入れ替わりの問題がみえにくくなるという面があろう。すなわち、店が存続していく一方で、消えてゆく店が少なからずあるという事実が矮小化することである。また、このようなエスノグラフィック・アプローチの関心のひとつの中心が地域社会との関係にあるのは確かだが、「地域密着型」という積極的な取り上げかたが中心で、地域密着であるからこそその選択の制限や不自由さなど、地域が逆に経営を規制する側面はみえにくい。「地域密着型」が常にマイナスの要因をはらんでいることはつい忘れてしまいがちである。

本稿は前章までにおいて述べた課題に答えるものではあるが、ここで取り上げられているような経営学やマーケティング研究の動向を参考にしつつ、その残された課題に少なからず答えられるものとなることも期している。

## 2. 柳川商人の現在

### (1) 柳川の現状

本稿は以上のような関心にもとづき、地域における商家がいかなる戦略をもって近現代の大きな経済に対峙し、またときにはそこに呑み込まれてきたのか、それを彼らの経験と選択のありかたから明らかにしようとするものである。

本稿では、福岡県柳川市の中心部である柳川地区(2009年8月現在、1,954戸)を中心とした商業地区における商家を対象としている。現在はすべてが商工業者というわけではなく、サラリーマン家庭も多数にのぼるが、農業に関わるものは居住したことがなく、古い町場だといえる。フィールドの歴史的展開について詳細に論じることは紙幅の都合でかなわないが、近世においては柳川藩 11 万石の城下町であった地域である。藩の治水事業によって縦横に張り巡らされた町堀と堀に面した景観が多く残され、「水郷」の名のとおり、風光明媚な場所として観光客を集めるスポットでもある。

近世においては藩が各業種の専売制を敷いていたこともあり、御用商人を中心として江戸大阪との貿易、長崎貿易に関わる商人もいて権勢を極めたのであるが [渡辺 1957]、藩の庇護がなくなった近代以降、町場の新陳代謝は激しくなっている。そのため、風光明媚なその景観が想起させるほどには各々の商家は古い歴史を抱えておらず、近世以来の伝統をもつ商家などは、10軒程度の少数にとどまる。昭和初期の『商工名鑑』と比較しても、現在まで残っている店は少なく、その入れ替わりの激しいことを知ることができる。

近代以降、町が飛躍的な活況を迎えることがなかったとはいえ、本通筋である京町・細工町付近の商店街に空き店舗が増えたのはここ 20 年程度のことだといいい、それまではある程度の戸数も維持され、大幅な発展こそなかったが、町は維持されてきていた。もちろんそれぞれの商家レ

ベルで見れば新旧交代は当初より激しかったわけであるが、町としての苦境はここ近年急激におそってきているといえよう。

## (2) 「伝統的」な顧客関係―「語らない／聞かない」商売

まず、柳川の商売の形態について、顧客関係を中心に述べておきたい。柳川の商家の顧客関係をみると、いかにも「伝統的」に見える商売の形態がかなり多くの場合において採用されていることに気がつく。特に、町の中に在住する顧客を中心とする比較的古くからある業種などでは、しばしばこの形態がとられている。近年、町中にも増えたパン屋やケーキ屋などの類はあまりこのような商法を採用しているとは聞かないが、電器屋などはむしろこのような商売の形態を採用する傾向があり、必ずしも業種としての古さのみで決まっではないようだ。

そのような顧客との関係について、柳川の人びとは「信用でする商い」「暖簾でする商い」と表現するが、それは端的に「語らない」「聞かない」商売だといえる。この「語らない／聞かない」商売はいわゆる信用取引を旨とした顧客関係で、以下のような4つの商いのプロセスからなる。

- ・御用聞き（店の側から客のもとに赴き、注文をとる行為）
- ・配達
- ・ツケ（支払いの時期を先延ばしにし、まとめて支払う形態）
- ・カケ（分割支払いもしくは、毎回定額で支払うリボルビング払い）

もちろんこれらすべての要素を含んでいるわけではないが、いずれも長期安定的な信用取引を旨としたものであるため、基本的には客も店も互いに長期的な関係を結ぶことを前提としている。互いの素性が知れた中で商いがおこなわれてゆくのである。

「語らない」「聞かない」とはどういうことか。まず、その形態をわかりやすく①から④までにまとめた。

- ①店の側から価格の提示および商品の内容に関する説明がおこなわれない（客も尋ねない）
- ②店の意思により客ごとに値段を変えることもあり、価格交渉がおこなわれない
- ③決済は月末もしくは益暮れ払いなどのツケおよびカケで支払われることが多い
- ④日用品・消耗品の商いにおいては注文の過程が省略されることがある

これは一見客との取引には向かない関係であるが、そもそも配達の手段が自転車やオートバイに限られてしまう以上、一見客はこの関係から排除されてしまわざるをえない。また、店舗の間取りは近世以来の間口を前提としているため、十分な陳列スペースを設けられず、このような形態をとらざるをえない部分がある。とはいえ、町うちの顧客を相手にするだけである程度の収益が上がる場合、新規開拓の必要もなく、これはこれで持続可能なシステムだといえよう。

ただし、業種によっては一見客をどうしても迎えないといけなかったり<sup>(6)</sup>、当主が野心的で客の新規開拓を狙ったりすることもある。その場合は、二重の顧客関係を店側で用意しており、2種の取引慣行を使い分ける店や、広い範囲の客を迎えるために、国道沿いに広い駐車場をもった店舗やネットショップを開店し、客を振り分けるような仕組みをとっている店もある。

先程も述べたように、「語らない／聞かない」商売の形態については、すべての店舗が採用しているわけではない。個人商店のような法人格をもたない店ならばまだしも、会社として比較的大きな資本で経営される店も少なからずあり、その場合にはどうしてもこの形態では間に合わないことも多い。しかし、柳川の場合多くは小規模、零細規模の店商いで、この商いをしている店

が存外が多い。郊外に支店を設けるようなことは少数で、「語らない／聞かない」商売が柳川の基本的な顧客関係となっているといっても過言ではない状況である。

## 1) 注文と配達

このような商いの形態について、実際の事例をもとに考えたい。以下に示す〔事例2〕は、実際に筆者が立ち会った商いのありかたである。

### 〔事例2：現在の商い・米屋の場合〕

筆者は、商いがおこなわれる際に売り手と買い手がどのような交渉・やりとりをしているかということについて興味をもち、ある米穀商の仕事に同行させてもらった。

米屋の商いにおいて、注文の多くは電話によってなされるが、客は電話口で「米を持って来てください」ということしか言わない。米屋はそれぞれの客の状況を把握しているため、いつものとおりに品物を届ける。品物を届けつつ、米屋と客は会話をするが、その際に話題にあがったのは、長く続く酷暑の話の他は、配達に同行している見慣れない若者(筆者)についてのみというのがほとんどであった。米の品質や種類および価格についての会話は全くなかった。

この米屋の客のほとんどは、注文などはしないが、定期的に米が配達される。イレギュラーな多数の来客や、米が余っているなどのケースのみ、客の側から連絡をする(それも配達の手続きであることがほとんどである)。盆や暮れは来客が多いため、配達する量を少し増す。

集金は毎月末もしくは盆暮れの年2回である。口頭で金額が伝えられ、客は言われたとおりに支払いをする。請求書・領収書には明細が記されず、具体的な品目も書かれない。

このように、現在の商いにおいても、「いつものとおりに」が是とされる商売の形態が頻繁にみられる。こうした商売のありかたについて、かつては高額商品についても同様のパターンによる商売が「普通に」みられたという語りがあふ。たとえば、前掲の〔事例1〕のテレビの事例などがそうである。

〔事例1〕〔事例2〕をみてわかるとおり、商品の受け渡しと代金の支払いが長いスパンでおこなわれ、代金請求も明細を提示せずに、ツケやカケでおこなわれる。これは現在でも日用品の商いを中心としておこなわれている商いの形態である。顧客は、集金される段階に至っても、何をいくらで買ったかを知らないままに支払いすることも多いのである。そうした中でも客は何がいくらであるか、尋ねることはなく商いが進んでゆく。

店の側としても、客から注文が来る前に、積極的に注文をとるか、「いつもの」品物を届けるというのが通常である。さすがに現在では少なくなったが、〔事例1〕におけるテレビのように、昭和40年代頃までは高額商品すらもそうした取引の対象となったという話を現在でも聞くことができる。

こうした商いは、店先の取引ではなく、配達を中心としている。そのため、店先ではほとんどやりとりがおこなわれない。「客は来ないが忙しい」ということも、実際には多いのである。

[事例3：客は来ないが忙しい]

筆者は、ある食料品の店において参与観察をおこなった。店先に置かれている商品はすでに古くなったものも多く、このような商品を店先に置いている店がなぜ商いを続けていられるのかに疑問をもったことがこの店を参与観察の対象とした理由である。

筆者は店先に座っていたのだが、いつまでたっても客は来ない。店主はそもそも店先にはおらず、奥でずっと作業をしている。電話すら鳴らない状況である。ところが主人は忙しそうに作業を続けている。夕方まで作業を続け、ようやく体が空いたところでタイミングをみつけ話しかけたところ、「今日は忙しかった」という前置きをした上で、今日の作業の内容について教えてくれた。この店は単価数百円の品物を扱っているが、次の日にまとめて数万円分の品物を納める必要があり、そのために忙しくしていたのである。そもそもこの店は店先で商いをすることを前提としておらず、注文での対応をしている。そのため、店先に陳列はしているが、突然店に来て「売ってください」と言われても困るのだという。

## 2) 価格設定

価格を設定するシステムも非常に興味深いものである。価格設定について端的に表現された語りを示しておこう。

[事例4：定価はつけられない]

そもそもね、定価っち、おかしいわけ。昔は、太郎さんと次郎さんにある商品を売るとして、同じ代金を請求するってことはなかけん、こっちには5万円、こっちには5万5千円、それでやってたわけ。ばってん、デパートとか、スーパーとか、定価販売っち始むっと、違う値段をつけて売るのが、悪かごつ言わるる。昔は「客を見てから値段ばつけやん（つけないといけない）」っち言われてましたけど……。

このように過去形で語られた語りではあるが、今でもこの店は、客ごとに価格を変え、支払いもツケやカケの形態をとっている。別の店の主人の語りの中で、以下のような発言がみられる。

[事例5：「安いからよい」ではない]

価格の交渉なんかは、いっさいしませんので、「あー、安く買えた」っち喜ばるる場合も、そうでない場合もあるけん、お客さんとの関係も難しいところがありますよね。「うちには1万円で、あっちには1万5千円か」ちになった場合に、お客さんが喜ぶとは限りませんもんね。長いこと商い続けるち言うたら、こげんこつ考えんといかんですよ。お客さんからすればね、「一見さんは、値段のサービスで引き寄せる」「お得意さんは、値段じゃない、いろんなサービスで引き留める」そういうわけです。向こうも柳川の人なら商人やけんですよ。一筋縄ではいかんですよ。

価格交渉はおこなわれず、金銭のやりとりも長期的なものとなっている。きわめて不透明なやりかたで交渉が進んでいるといえる。この価格設定のありかたは、「常連客（お得意さん）は安くする」というような単純なものではなく、客との間合いを絶妙に測りつつ店側が価格を設定し

てゆく様子をうかがうことができる。

### 3. 「伝統を守る」ことのしたたかさ

このようにみえてくると、伝統的な生活習慣について重視してきた民俗学においては非常に興味深いと思われるような商慣行の「残存」を指摘することができるだろう。このような長期安定的な関係を志向する顧客関係が日本の地方都市において存在していることはすでに指摘されている[塚原 2008]。しかし、これまでの柳川の商業を少し時間軸にそってみていくと、この「伝統的」な商慣行が、紆余曲折を経て商人自身の選択によって選ばれてきたことがわかる。ここでは、柳川における商慣行の近現代を跡づけたい。

#### (1) 田舎町の自己認識

柳川の人びとに話を聞くと、この「語らない／聞かない」商いをしている理由について、「昔と違って今は柳川も廃れて、商圈が狭く人の賑わいに欠ける田舎町ではこのようにするのがよい」という理由を聞くことが多い。ひとつには「田舎町意識」ともいえるような意識が彼らを規制しているともいえるが、この「田舎町意識」はかなり早くから彼ら自身に意識化されていたようである。たとえば、『柳川新報』（明治36年（1903）発刊、柳川公文書館所蔵）という地方紙の近代の記事をみていくと、発刊まもなくから投書欄にこのような投書が相次いでいる。

柳河の本通筋を通つて見れば如何に商売の不景気であるかが分る是時局の為めのみならずは日用品の売行宜しからざるに依て証す可し柳川は旅客を以て立てるものに非る事を記憶せよ（明治37年4月10日 憤慨生）。

柳川の大安売 柳河発展の第一着手として商工会主催の安売市場は昨年十一月初旬闇市せられたるに案外の好景気なりき然も三百里外遠来の松阪屋呉服店の商況繁盛に及ばず之れ証の機略販売術の遙かに劣れるにあらずんばならず、されど先づ可なりの成功を得たるより引続き誓文晴れ大安売を再び開始したるに顧客■々其福引所の西方寺墓裡にある燈火は幽火と相親み大失敗を来たしたる調子に浮乗り易き商機を見るに鈍なる柳河商人の本色発輝し得て憐れなり、時は新春に入りぬ商工会は慎重に調査研究し積極的に柳河発展策を画せられたし（明治44年1月1日）。

また同時代、柳川出身の詩人北原白秋は、柳川を「廃市」であるとし、さながら「水に浮かんだ枢」と表現した[北原 1911]。当時すでに柳川の商売がふるっていないというような意識はある程度共有されていたとみることができよう。

そのような時期に、行政の側も柳川商業の振興策として「定価販売」の奨励をおこなったようである。その頃の町是には、

商品ノ価ハ薄利ヲ旨トシ正札ニ改ムルコト 是レ即チ信用ヲ博スル最善ノ良法ナリ如何トナレハ同一物品ニシテ甲乙顧客ニ対シ高低ヲ以テセンカ高価ヲ払ヒシモノハ勿論低価ノ客モ

亦未タ確信セス此間一点ノ疑義ヲ挟ムニ至レハナリ(明治45年『福岡県山門郡柳川町是』[柳川市史編集委員会2001])

とある。明治終わりから昭和初期までの時期というのは、三越呉服店が百貨店化したのを皮切りに、大都市を中心に「正札(定価)販売」「陳列方式」がようやく日本で一般化した時期であった[初田1993]。

柳川においても、昭和初期から、陳列方式、定価販売を取り入れる店が出てきた。そのもっとも進んだ形態である百貨店が柳川に開店するのは昭和11年(1936)に「松屋百貨店」が開店したときのことである。この頃のことをはっきりと記憶している者は柳川には少なくなったが、調査当時100歳を過ぎていた明治40年代生まれの元商店主に聞くと、この頃、百貨店に限らず陳列販売や定価販売が「流行った」のだという。現在、陳列や定価の値札を出すことをやめてしまったような店の中には、その時期に一度、定価販売を取り入れていたというケースがあり、必ずしも現在の商いの形態が無闇に採用されてきたわけではなさそうである。

ところが、柳川の場合、このような商売があまりうまくいかないことが多かったようである。松屋百貨店は翌年には閉店しているし、戦後に町の有志が集まって「銀京デパート」という店を開店させたが、それも数年で閉店している。このようなことをきっかけとして、「定価・陳列」は柳川の商売にそぐわないという意識が高まったようである。

#### [事例6：定価販売をやめる]

(父親の代のときに)うちでもやってみたいですよ。「定価で売ります」って広告出して。でもだめで、「定価で売ります」って出したのに、全然そうならなかった。父も観念した、って言ってました。うちにはうちのやり方があるって。まあ、あきらめたんですけどね。

確かに、陳列のスペースを考えれば現在の店舗のままでは難しい。ほとんどの家が家族従業の自営である以上、配達と集金は必須である。定価販売と一括支払は一見の客からしっかりと代金を取ることに関しては便利だが、長期的な取引を続ける場合に、必ずしも必要な要素だとはいえない。それは、「あきらめ」であったのと同時に、柳川という「田舎町」で商売を続けるための「戦略」の発見でもあった。

## (2) 高度経済成長の流れ

それから程なくして訪れた時代は、よりダイナミックな変化をもたらした。高度経済成長期の訪れである。大規模小売店が登場する以前のこの時期、中小の小売店は全国的に活況をみる。同時に工場生産のシステム化とメーカーの大型化は流通を根本から変化させた。これまで以上に伝統的な経営方針や顧客関係は変化を迫られた。

たとえば、価格設定についても、工場生産の規格品が出てくると、メーカーが指定した「定価」は否応なく突きつけられる。その前の時代の「定価販売」は店の側が自発的におこなったものであったが、ここではもっと大きな力として突きつけられた。それは同時に、価格の設定が「値引き」としておこなわれざるをえないことをも意味する。

それまでの顧客関係でいえば、価格というのは店と客の間合いによって定められ、価格が仮に

高かったとしても、それは商品の質の問題や期待されるサービスの質として説明可能なものであったため、客の側から支払いの中身についてとかく尋ねることはなかったし、ツケやカケで支払うために、支払総額がどの程度になるのか客側も把握していない場合が存外に多かった。加えて、ダイレクトに親密性の証でもある価格について、他言しないという美德が存在していたという。

ところが、定価と値引きがもたらした「本来あるべき価格」という意識は、値引きというものを常態化させるような効果をはらんでいた。たとえば、〔事例1〕でテレビのエピソードを取り上げたが、別の電器店の当主(すでに引退)は以下のように語る。

〔事例7: テレビを売った話〕

今はねえ、町の電器屋も躍起にならないですよ。安く多く、売らなくてもいいんですから。安く売ったらベスト電器(郊外の電器量販店: 筆者註)に勝てないですからね。でも、白黒テレビを売ったときは、違う。薄利多売。いろいろしましたよ。あの頃は、安いのがいい、そう思ったりしましたから。お客さんもそう思ったんじゃないですかね。「町の電器屋さんはアフターサービスが一番」なんて、最近ですよ。あの頃は町の電器屋しかありませんから。みんな、新規参入。そういう意味では、量販店のおかげでずいぶん仕事も楽になりましたよ。儲けは減りましたが(笑)。うちが何をすればいいのか、わかりますからね。

白黒テレビを売った頃は、家電業界の再編期でもあった。そのため、どこの地方でも町場には電器店が乱立する状況となった。その中で、「安いのがいい」というのはいわば当たり前のことでもあって、基本的にすべての人が「町の電器屋」で家電を買う以上、アフターサービスを売りにしづらいついた状況だったようだ。荒物屋、小間物屋、金物屋など、おもに日用雑貨を扱うような業種においても、値札がつけられた売り場は常態化され、それと同時に値引きされたものが「特価品」として並ぶようにもなった。

とはいえ、柳川の商売のすべてが定価販売、現金一括決済の売り方に変わったというわけではなかった。たとえば、〔事例1〕に示したのはちょうどこの時期の例であって、「語らない/聞かない」商売の形態をかなりの部分において継承していることがわかる。しかし、それはただ前代を引き継いだというわけではなさそうだ。

〔事例7〕の電器屋で話を聞くと、昭和30年代の開店の時点から特にテレビなどの高額商品の場合は設置のために出向くことは必至で、分割での決済になるツケやカケのほうが、客が購入しやすい面もあったため、ちょうどよかったという。〔事例1〕のような話は少し強引なようではあるが、客の家の経済状態まで把握しているような間柄であるからこそその判断だとも考えられる。あの時期、テレビを買うことは世間の評判に直結するものであって、一度置いてしまうと返却するとは言いづらかったというから、現在からみても電器屋の判断は間違っていなかっただろう。

電器屋の事例にこだわりすぎたきらいがあるが、この時期は、2つの商法が混在していた時期でもあったようだ。この時期にはさすがに店に陳列スペースをもたない店はほとんどなくなっていたし、必ずしも顔見知りではないような客にも対応できるような商売に切り替わっていた。呉服屋などの特殊な場合を除いては、ある程度「定価」を意識した商売を始めている。郊外の大型

店舗などはまだなかったから、買い物といえば、普段は柳川のような町に買いに行くしかなかったのである。実際、現在と比べてかなり広域からの客を迎えていたようだ<sup>(7)</sup>。

このような近代的な——この表現は必ずしもふさわしくないかもしれないが——商法と並行して、町うちの客を中心に従来の商法は維持された。それは、「二重の顧客関係」であり、以上で述べたように、客側からの需要に応じたのと同時に、店側が戦略的に選んだものでもあった。

### (3) 80年代から現在まで

1980年代以降、スーパーマーケットや郊外のショッピングセンター、コンビニエンスストアなどの出店が柳川近辺でも相次ぎ、柳川の商人は改めて対応をせざるをえなくなった。もっとも大きかった困難は、どのように工夫をしても量販店よりも安く商品が売ることができないことである。客の流出は防げなかった。

しかし、そのような状況下においても積極的な反応をした店の中には、あえて量販店と差別化を図るために、以前の「語らない／聞かない」商いの形態をあえて強調したものも多かった。「二重の顧客関係」を展開した店の中には、あえて片方の「近代的」な商法を切り捨て、伝統的な顧客関係に回帰することを選択したものも多かった。多くの場合は店の陳列部分をそのまま維持しつつ、店先での商売に力を入れなくなったというパターンである。

〔事例3〕がそうであったように、柳川の商店街を歩くと、店先は暗く、商品は陳列されているけれども埃をかぶっていたり、賞味期限を過ぎていたりすることもあがるが、以上のように複雑な経過をたどって現在に至っているのである。それは、建前としては「二重の顧客関係」を維持しつつ、片方を限りなく形態化させることで、逆に量販店と差別化する方法をとったということである。〔事例7〕の電器屋が「量販店のおかげでずいぶん仕事も楽になりましたよ。儲けは減りましたが。うちが何をすればいいのか、わかりますからね。」と述べているのはそういうことである。郊外型の量販店と町の商店は対立の構造にあるかと考えがちであるが、それを逆に商機と捉えた者もいるのだ。

商機は以下のような形でも訪れた。

#### 〔事例8：「懐かしい」ことを売りにする〕

こういう昔ながらのやりかたで商売していると、若い人まで「懐かしい」なんて言い出すんだよね。最近はそれも売りにできますよね。うちは昔ながらでやってます、って。

ここまでくると、この伝統的な顧客関係は本来とは異なる意味づけが与えられ、まったく新たな戦略として生かされるようになっていく。近代以降展開した「伝統的」な店と顧客との関係は、戦略的に活用されるものですらあるのである。彼らは「伝統」的なものを活用すること<sup>(8)</sup>にきわめて敏感で、新しい選択として選ぶという術を自ら身につけてきたのである。

## 4. 「伝統的」商慣行と人びとの選択

### （1）「伝統的」商慣行とは？

おおまかに3つの時期に分けて、「伝統的」な顧客関係を中心に柳川における商家の商法の展開を跡づけてきた。ここで明らかになるのは、現在みられる「伝統的」にみえる「語らない／聞かない」商いのありかたを、ただ「残存」の跡としてではなく、彼ら自身の選択によって選ばれてきた経営戦略のありかたとしてみるることができるということである。この商法の現在は、それぞれの時代において常に前代の残存であったのと同時に、新たに発明され続けたものだといえよう。

昭和初期にいったん消えるかのようにみえた伝統は、新しい商法の失敗を脇目にみつつ、また新たな意味を付与されて復活させられた。次には、高度経済成長の時期に改めて「二重の顧客関係」として戦略化された。そして、のちには大型店舗の出店に対する反応として、再発明されるのである。それぞれの意味づけは、前の時代を引き継ぎつつ、それに並行するようになされ、複雑に絡み合いながら、現在に至る。

ここでの3つの時期区分は筆者の便宜的なもので、ここで示したものは柳川における経済の展開のひとつのパターンにすぎない。実際には店の数だけ戦略はありうるし、それぞれにおいて展開を追うことができるだろう。しかし、本稿においてあえて集散的に事例を扱ったのは、それを地域全体として展望したかったからである。それぞれの戦略は町全体で足並みを揃えたわけではないけれども、それぞれの店のそれぞれの人びとの選択が、地域の経済史をつくってきたさまを記述しえたといえよう。

### （2）経営戦略の選択と挫折

しかし、ここで考えておかなければいけないのは、彼らがとった方法が、唯一の行き方ではなかったということである。このような商家の経営戦略を指して「老舗の知恵」などとして持ち上げる言説もあるが、彼ら是对症療法的に時代ごとの選択をしてきたに過ぎず、それは挫折の連続でもあることを忘れてはならない。

冒頭でも述べたように、柳川という地域全体をみた場合、その商家の入れ替わりは激しく、本稿で描写してきた近現代の展開の中でずっと存在し続けることができた店は少数である。町全体でみるならば戦略そのものは選択され続けてきたけれども、それは途切れ途切れの糸の絡み合いのようなもので、店ごとの連続性はほとんど有していない。本稿はいくつかの成功例を事例として書かれたものであるが、成功例は常に周囲のたくさんの挫折を反面教師としたもので、ある成功も次の時代の反面教師となる可能性をはらんだものであった。

柳川において伝統的な商慣行が、経営戦略として有利に働いてきたことは評価してよいだろうが、それは「伝統を守る」という素朴な営みの結果ではない。それは戦略的に選択されてきたものであり、ときには消極的に「選択せざるをえなかった」結果としてそこにあるものだといえる。物理的にも社会的にも様々な不都合さによって構成される地方都市で商売をする以上、消極的な選択が望まない結果（たとえば倒産）を招くという悲劇的な結果すらも現実的なのである。

加えて、2000年代という民俗誌的現在の時制でみるならば、店舗の入れ替わりすらも滞り、空き店舗が増えて空洞化しつつある町並みがそこにある。それは彼らの経営戦略がいかなる時代にも対応できるわけではないことを突きつける。石井淳蔵は統計的に商店主の所得が下降していることを明らかにし、現在を「商店経営が構造不況業種化した時期」[石井 1996]だと指摘したが、それは店の経営者にとっても自覚されていることで<sup>9)</sup>、柳川の商店主の多くは楽天的な考えをもっていない。それは現状認識でもそうで、なんとか経営が続いていても、収入として落ちてきている店が多いことは大いに自覚化されている。彼らが発明し選択した商法は、いつでも挫折の上にとったものだった。そして、それはこの先の針路を示すものではないのである。「老舗の知恵」的な伝統賛美は、ここでは通用しない。

本稿は、地方のある町場をフィールドに、人びとの経験と選択の連続として経済史を描く試みであった。そこで明らかとなってきたのは、時代の大きなうねりの中で、ときには時代に同調し、また抵抗をしつつ、経営戦略を選択してきた人びとの姿であった。ただ、大勢でみれば戦略は自律的なものとして選択されたことはなく、常に時局に取り込まれるような形で対症的に選択されざるをえなかった。

そのような意味では、彼らの選択は大きな時代の流れへの抵抗であるかのようにみえるけれども、実際には、時代に翻弄され続けたといえるだろう。だが、近代以降の日本経済が家族従業的な小規模企業の数を中心に保ちつつ発展を成し遂げたことにおいて特徴を有することが指摘されている以上、正確な意味での連続性をもたないながらも新陳代謝を繰り返してそこに存在してきた柳川の商人たちは、すでにそこにはいない者たちも含めて、「日本経済」の主役であったに違いない。

## おわりに

本稿は、民俗学からの近現代における「日本経済」論の試みであった。冒頭の研究史で触れた経営学やマーケティング研究の分野と共通の題材を扱っているが、歴史的文化的側面を重視したことで、伝統的商慣行が経営戦略として選択されてきたことの重要性という新たな知見を示すことができた。また、そのような伝統的商慣行が、限定的な諸条件の中で必ずしも積極的に選択されてきたのではないことも明らかになった。

経営戦略として伝統的商慣行を選択する場合、一見、彼らが伝統を使いこなしているようにみえるが、彼らの手で結果をコントロールできない以上、ある種の「賭け」とならざるをえない。これまで述べたとおり、「伝統を守る」ことは万能ではなく、あくまでも選択のひとつとして存在してきたにすぎないのだ。だからこそ、素朴に彼らの主体性や伝統がもつ力を評価することには禁欲的でなければならない。

だがこれは、流動性や不確実性から特徴付けられることの多い現代社会を考える上で重要な視点となりうる。万能の選択肢ではないとはいえ、不確実な状況に際会した人びとがあえて伝統的な方法を選択したことや、それが結果的には小規模小売業者数の維持に一役買ってきたことは、注目に値する。今後、「商店経営が構造不況業種化した」[石井 1996]といわれるような新たな不確実性にあって、「伝統」がいかなる意味を与えられるのか、あるいは与えられないのか、現代民俗学は考えていくべきであろう。

## 註

- (1) フォークロリズムをめぐる研究状況について具体的に振り返ることはしないが、2003年の『日本民俗学』236号における「フォークロリズム特集」や、フォークロリズム研究を民俗学史の視点から読み解き「都市民俗学からフォークロリズムへ」という流れを見出した川村清志の概括がある〔川村2009〕。
- (2) たとえば、日本民具学会では、1996年に「流通民具」論というシンポジウムを開催している〔田辺1997〕。
- (3) 民俗学が影響を受けてきた文化人類学の分野では、「経済人類学」の名の下に比較的広い領域の経済活動をカバーしてきた背景があるが、「未だ市場経済の中に完全には呑み込まれていない経済の領域、もしくは非市場経済と市場経済の接触における葛藤こそが経済人類学者たちの主な研究対象」であったという批判がなされており〔市野澤2003〕、市場経済を扱うことの困難さに関しては、両者共通の問題であるといえよう。
- (4) これは、岩本通弥が論じたような、「懐かしさ」を惹起するエピソードとして流通しているものに限らず近い〔岩本2006〕。農村に限らず、「田舎の」「下町的な」町場の風景は、フォークロリズムの格好の題材となる。
- (5) 坂田も嘆いているとおり、広く見渡しても、先行研究となる日本における商人家族は1960年代から1970年代にかけての家族社会学以来〔中野1964など〕、研究がストップしているといわざるをえない〔坂田2006〕。とはいえ、結城紬の生産者をめぐって「小規模家族経営」を分析した湯澤規子の近著など〔湯澤2009〕、新たな展開の可能性も出てきている。
- (6) たとえば、観光客が買いに訪れる可能性がある海産加工品店や、客の側で量販店を避ける傾向にある宝石店や時計店などは、その性質上、長期安定的な関係の顧客に加えて新しい客が多かったり、必ずしも「顔が見える」関係ではない範囲にまで商圈が広がっていたりする。
- (7) この時期「町に農家の客が増えた」という回想もあり興味深い。所得水準の向上は、商圈の拡大を招いたのだ。
- (8) これは「伝統」が客体化されていることであり、フォークロリズム的状况だといえるかもしれない。
- (9) 特に若い経営者の中には、4年制大学で経済学、経営学、商学などを学んだ者も多く、それらの知識を経験的にと同時に、「科学的に」知りうる状況にある。

## 文献

- 荒川祐吉 1962『小売商業構造論』千倉書房
- 石井淳蔵 1996『商人家族と市場社会—もうひとつの消費社会論—』有斐閣
- 市野澤潤平 2003『ゴーゴーバーの経営人類学—バンコク中心部におけるセックスツーリズムに関する微視的研究—』めこん
- 市野澤潤平 2008「ビジネス・パーソンの経営学—ソフトな専門家の職業生活」春日直樹編『人類学で世界をみる—医療・生活・政治・経済—』ミネルヴァ書房
- 李英珠 2006「老舗の語り」新谷尚紀・岩本通弥編『都市の暮らしの民俗学2 都市の光と闇』吉川弘文館
- 岩本通弥 2006「都市憧憬とフォークロリズム」新谷尚紀・岩本通弥編『都市の暮らしの民俗学1 都市とふるさと』吉川弘文館
- 金井壽宏 1989「経営組織論における臨床的アプローチと民俗誌的アプローチ」『国民経済雑誌』159(1)

コメント（風間）

- 川村清志 2009「都市民俗学からフォークロリズムへ—その共通点と切断面」小池淳一編『民俗学的想像力』せりか書房
- 北原白秋 1911『思ひ出』東雲洞書店
- 倉田一郎 1951『経済と民間伝承』岩崎美術社
- 坂田博美 2006『商人家族のエスノグラフィー—零細小売商における顧客関係と家族従業—』関西学院大学出版会
- 佐藤郁哉 2002『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣
- 菅 豊 1995「「水辺」の技術誌—水鳥獲得をめぐるマイナー・サブシステムの民俗知識と社会統合に関する一考察—」『国立歴史民俗博物館研究報告』61
- 田辺 悟 1997「流通民具と民具研究」『民具研究』115
- 塚原伸治 2008「マチにおける「売る—買う」関係—商いをめぐる二つの縁—」『日本民俗学』254
- 中野 卓 1964『商家同族団の研究』未来社
- 中牧弘允・日置弘一郎編 1997『経営人類学ことはじめ—会社とサラリーマン—』東方出版
- 初田 亨 1993『百貨店の誕生』三省堂
- ポランニー, カール 1998『人間の経済』（玉野井芳郎・中野忠訳）岩波書店
- 三田村佳子 2001「生業を分類するという—商工業という枠組に有効性はあるか—」『日本民俗学』227
- 柳川市史編集委員会 2001『柳川市史・資料編 I』柳川市
- 湯澤規子 2009『在来産業と家族の地域史—ライフヒストリーからみた小規模家族経営と結城紬生産—』古今書院
- 渡部圭一 2008「神事と禁忌の高度経済成長—近江における宮座の戦後史分析—」『生活学論叢』13
- 渡辺村男 1957『旧柳川藩志』福岡県柳川・山門・三池教育会