

京都商人の商魂について (一)

——京都の老舗における店則から——

足立政男

第一 商才について

一、算用にたけていること

二、商売に上手なこと

(1) 仕入の商法について

(イ) 良質安価の仕入商法

(ロ) 投機的仕入商法の排斥

(2) 販売の商法について

(イ) 商機を逸しない商法

(ロ) 売り惜しみをしない商法

(ハ) 売って悔むの商法

(ニ) 自利他利の商法

(ホ) 天性成行の商法

(ヘ) 無欲の商法

(ト) 正直・正路の商法

(チ) 強気の商法

(京都商人の商魂について (一) (足立))

(ウ) 牛の澁式商法

(ク) 得意を大切にす商法

(カ) 賽翁之馬の商法

第二 保守的経営と進歩的経営

一、保守的経営方針

二、進歩的経営

(1) 商売の研究と勉強（以上本号）

(2) 人材登用主義

(イ) 店員雇傭の期限付契約制

(ロ) 信賞必罰制度

(ハ) 人材の確保

はじめに

およそ京都における老舗の店則から見た家業発展の秘訣は次の項目に整理される。

○商才 ○信用 ○職分 ○儉約 ○団結 ○遵法

この六つの秘訣は一言でいえば「信用」という言葉に要約され、さらに「商魂」という言葉に換言出来る。それ故、「信用のある商人」ということは「商魂のある商人」ということになる。

商魂とは、平易にいうと、「あきないじょうずのたましい」⁽¹⁾ということであって、商人の商人たる資格条件の最も重要な条件の一つであり、絶対不可欠の要素になっているのである。

商魂のある商人は栄え、商魂のない商人は滅びるのである。まことに持たまほしきは「逞ましい商魂」である

といえよう。

第一 商才について

「士魂商才」という言葉があるように、商魂と商才とは区別されるべきである。すなわち、商才とは商魂を構成している重要な要素の一つであるにすぎないのである。

商才とは「あきないじょうずな才能」であるといえよう。

この「あきないじょうずな才能」ということは具体的には、まず、算盤に合うか、合わぬか、算用に長けているということである。次に、商売に油断なく、商機を見えることに機敏であること。第三に常に商売のコツを研究し、工夫し、創造性に富んだ進歩と向上性をもっていること。第四に商取引を厳格にし、細心の注意をはらって、わる商品、わる銀を掴まないこと等々あげられるが、西鶴はこの商才について次の如くいつている。「商売に油断なく、弁舌・手だれ・智慧・才覚・算用たけて、わる銀をつかまず」と。

要するに商才に富んでいることは、商人の商人たる第一の要件を満たしているものといえよう。

かかる「商才に富んだ商人であれかし」と望むのは家業の継承者であれば、誰しもが望むところであり、京の老舗の店則にはすべてといつてよい程、商才のある商人たれと規定されている。

一 算用にたけていること

算用とは計算である。商人は一にも算用、二にも算用である。二一夭作の五とはじいた上での商売である。算

用にたけていることは、天下の町人たるの第一の資格である。しかしてそのためには、利発であることが要求される。すなわち、商売に賢明であることが求められるのである。

中山家の「商人ノ教則」の第一条に

「開店ノ位置ハ顧客ノ為ニ最モ便利ニシテ且衆人ノ目ニ立チ易イ場所ヲ択ムベシ、地代家賃ノ如キハ寧ロ其ノ高キヲ厭ハサルベシ。金ヲ掛ケタル程甲斐アル事ナシ。」

と、すなわち店舗を設ける場所としては、地代や家賃の高いことに躊躇せず、顧客にとって最も便利であり、多くの人の目に付き易い場所を選ぶことが大切であると述べている。

大抵の場合、多くの人は、そんな高い地代では、又そんな高い家賃では、どんなに便利な人目につく良い場所でも、とても引き合わない。経営が成り立たないと尻込みし勝ちであるが、あえて躊躇してはならない。商売の成否は店舗の位置によって勝負が決まる。「金ヲ掛ケタル程甲斐アル事ナシ」と、すばらしい利発に富んだ計算ずくの結果を第一条で教え、商人として極めて積極的な商魂の必要性を要求しているのである。

享保二年（一七二七）、京都伏見京町北八丁目の地に呉服店を開いた大丸が、大阪で開店した当時のいきさつを見て、全く同様の観点に立った逞ましい商魂を見ることが出来る。すなわち、

業祖下村彦右衛門（法名正啓）が伏見に開店した九年後の享保十一年（一七二六）、雄心おさえがたく、近所の同業者八文字屋周防甚右衛と組んで、心齋橋から一町ばかり南の木挽北ノ町西側、現在の大丸の清水町側に間口一間、奥行二間の小さな空屋を借り受け、そこでこの兩人共同出資の店、「相合呉服店」を松尾清兵衛の名前で営むことになった。この借家は一年余り後に買いつつて大文字屋（大丸）の名義にし、さらにその後、すなわち

開店五年後（享保十六年）にその経営権が大丸の手に帰しているのであるが、この時のいきさつについて次の如く述べている。

『共同店は順調に發展していったが、やがて八文字屋側の元締である善兵衛が、遊興にふけてて商売をおろそかにするようになり、「手代共も風儀悪しく、この方手代までも行儀悪しく成るゆえ」という理由から開店五年目の享保十六年正月、正啓は共同経営の解消を決意し、店の品物その他すべてを折半し、店の所有権は入札で決める。そして落札出来なかった方は、店を退き、島之内では店舗をもたぬ、という約束をとりかわした。』ところが、大丸側は少々の金高の違いで勝つと、相手は残念に思うだろうから、相当高く入れた方がよい」として高い値で落札入手したのである。大丸の大阪での成功の端緒は実にここに始まる⁽¹⁾といつて過言ではないのである。

天下の台所として發展しつつある大阪のど真中、早やくも地の利を見て取つて高額の金を投じて落札入手した業祖正啓の商魂が今日の大丸の基礎を作つたのである。八文字屋甚右衛門は残念がり、「大文字屋には、すでに名古屋店もあることだし、勝札に五貫目を増すから譲ってもらいたい」と懇願したが、大丸は「約束は約束、百貫目増してもらつてもお断りする」と応じなかつたので、大阪店は完全に大丸の手中に帰するに至つた。⁽²⁾又大阪店の北側の地面を買い入れる時も、支配人が安く買える方法を正啓に進言したところ、業祖正啓は、商品は五厘でも安く買え、しかし、家の場合は、売り手も苦しくなつて売られるのだから安く買うのが手柄というわけではない、少しは高い目に買ってあげよ、といった⁽³⁾という。

このことは、業祖正啓が慈愛深い人物であつたことは勿論、地続きの地面を入手して行くためには、実に算用に長けた利発な人物であつたことが窺えるのである。

- (1) 新村出編「言林」
- (2) 中山人形店蔵「隨筆録」
- (3) 大丸二百五十年史 三一―三三頁
- (4) 同前掲書 一〇頁

二 商売に上手なこと

商人に欠くことの出来ない重要な資格の一つは商売上手なことである。いわゆる「才覚」「発明」「利発」などとよばれる企業家的才能を持っていることである。

目先をきかし、やりくりの工夫をこらし、商機をみきわめるに機敏な才能の持ち主であることである。この才能なくしては、いかに勤勉にしても、見当はずれ、いかに儉約しても、富を作るとは限らない。西鶴の言葉でいえば「人の分限になる仕合といふ言葉、まことは、面々の智慧才覚を以てかせぎ出し、その家榮ゆる事」以外にはあり得ない。運がよかったというのは、言葉のうえのことで、ほんとうは、智慧・才覚という自己の力で、かせぎ出してこそ、分限者にもなりうるのである。

さて商人にとっての商売上手なことは仕入の商才と販売の商才の二側面に分れる。

(1) 仕入の商法について

(i) 良質安価の仕入商法

仕入の商才に長けていること。すなわち良質の品を低廉な値段で仕入れる機会を逃さず掴む商才に長じていたことである。

外与商店の「心得書」には、かかる仕入の商法について次の如く述べている。

「一買物ハ総而諸人之望取不申時節を相考江自然下直之品を能々細吟味いたし、売場必入用之品斗相撰買入置、自然得意望取候時節之用意可致事」とし、仕入の時期は、例えば夏場に冬物を仕入れて仕入値段を安くすること。さらに、仕入の商品は、能々細吟味して良い品物を仕入れること。又、売る時節には、お客が必ず入用になる品ばかりを能々よって買入れることにし、自然に（無理なしに）得意先が喜び望んで買い取って呉れる用意をすることが肝要であると規定している。このような仕入の仕方であれば申分ないわけであるが、これは並大抵のことではない。むずかしい限りである。余程の目先がきかないと出来ることではない。そうとばかりうまくはいかないのでさらに次の如く規定している。

「尤モ平生ハ得意注文之品其時之売当品切物ハたとい高値ニテモ相庭ニ順じ、入用丈之品ハ厳正ニ引合仕入いたし必諸人望取高直之時節ニ差当、入用無之品ハ決而買持致シ申問敷事」

すなわち、得意先からの注文品や、売りつくして品切れになった商品は、たとい高値であっても相庭に応じて、入用な数量だけを厳正な値段で仕入れ買ひすること。そしてその品物は必ず多くの人が希望して買取って呉れる時期、値段が高い時期を失わないように売払うこと。なお、無用の品は決して買い持ちしてはならないと規定しているのである。そして、前述の規定と反対の時節に仕入れをすることを厳に戒しめて次の如く規定している。

「一、諸人進ミ候節ニ其気配ニなづみ同じように買場を進ミ時節之相庭を不弁無理ニ直押之引合致し候故買もの六ヶ敷夫ニ順じ売場も同様六ヶ敷サキ／＼ニ而直押いたし候故迎も引合ニ不相成何程働キ候ても元来高値之時節ニ買入候品ハ得意ニ対し損しても働ぎハ相見江不申事にも相成迎も思惑ニ売行兼候故ニ不安心成事ハ知なが

ら手薄キ商人^{あきうど}人江呑込売払帳合勘定斗り当座名聞自身之顔立ニ迷ひ候事誠ニ浅間しく愚成事也」

仕入の時節をあやま一つの商品に買人氣があるからといって、それにつられて仕入買をすると、買入値段も高く、仕入も値引して仕入れようとするため六ヶ敷しい。それと同じように、売り方も得意のさきさきで、高値仕入の商品を売るため値引きを強要され、売却が六ヶ敷なり、どんなに働いても商売にならない。そればかりか、高値仕入の品物は、たとえ、得意先に対して損をして売ったとしても、先方には一向に喜ばれない。全くの「働き損のくたびれ儲け」になる。思うように売れないので仕方なく危険を知りながら、経営状態のよくない商人へ掛貸で売込み、帳合勘定だけで一時の名聞と、自分の顔立てのために迷った商法をとるものがあるがかかる行為はまことに浅間しく愚なことであると戒しめている。

さらに高値の時節に仕入れることは、

「総而諸人進ミ高値之時節ニ買入致シまた先々不引合之時節ニ強而進メ売いたし候事何れも家風ニ背キ心得違なり。」とし、そのことは「必売場之為にも不相成」「自損損他の道理能々思案致すべし」と、第一家風に背き、自分も損をするし、他人（得意先）にも損をかけることになる、と規定している。そして「只売買とも先々の弁利を心得」て「自利利他之道理」を深く分別し、「専ラ得実ヲ以可レ致ニ丹誠ニ事」と、買人も売りも誠実を旨として行うよう要求している。

次に八代仁商店「定^め」においても、

「仕入方之義ハ残ノ代呂物之多少ニ気ヲ付ケ、時々ノ模様風合ヲ考へ、殊ニ糸物之義ニ候へバ折ニヨリ少々高下モ之アルベク候儀ニ候故平生店中互イニ存シ入り申合ハセ相談之上買入レ仕ルベク候。此儀商内之元ト相成ル

義ニ候へバ別シテ大切ニ仕入仕ル可ク候事要用ニ御座候」

と規定し、仕入の場合は、在庫商品を睨み合わせた上で仕入れること。仕入時節の経済の動向や流行を考えること。特に高価な呉服・糸物商品であるから、折にふれ値段の高下がある。決して、高値の仕入れにならないように店中のものがよく研究し、申合わせ、独断専行せず、よくよく相談して買入れるようにすることが大切である。この仕入如何が商売の成否を決する根元になるものであるからして特別大切に心得て仕入れにたずさわることが肝要であると規定している。

次に、「西陣織」の仕入れについても次の如く規定している。

「一、西陣買物当分通^{カヨイ}ニ直書ヲ付ケズ買取候事、此儀ハ時々ニ直段ヲウツシ合セ置き此方帳面ニ控ヘ置候テ、節季ニ五イニ存ジ入違無之様ニ致ス可ク候、且又伏セ機ノ義ハ同ジ様ノ類何共ナク重ク申ス物ニ候、随分氣ヲ付ケ心掛ケ仕入レラレルベク候。最モ年来取続キ買取候トモ、風分悪敷機ヲ当分ノ義理ニ任セ氣ノ毒ニ存ジ、其儘ニ差置、伏セ機ニ仕ル間敷候事」

と、仕入値の間違いや、伏せ機仕入に損をしないよう。又、年来の伏せ機仕入先であつても、業界の評判が悪い機屋は義理や人情に負けず、伏せ機からはずしてしまふこととし、仕入を嚴重に規定し、良質の商品を安価に買入れるやうに努力すべきことが大切であると規定しているのである。

(1) 外与商店「心得書」(明治初年制定)

(2) 八代仁商店「定べ」(宝曆八年三月制定)

(四) 投機的仕入商法の排斥

京都商人の商魂について (一) (足立)

私がここで主張している商魂と呼ばれている言葉を構成している商才とは、目先をきかし、やりくりの工夫をこらし、商機をみきわめる才能であり、この才能なくしては、いかに勤勉にしても、見当がはずれ、いかに儉約をしても、富を作るとはかぎらない。しかし、真の商才とは悪辣なことは許さないのである。たとえば、商才があるということは、その商法が暴利を貪ったり、或は詐欺的なものであつてはならないのである。筋なき金儲けはあさましく「さても好かぬ男」のすることである。さらに、あまりにも冒険的な商法は「山師」といわれ、「大欲」として堅く禁止し、商才の意味からも排斥すべきものである。すなわち堅実な商法を第一とし、投機的であつたり、危険性のある商法はすべて禁止せらるべきものである。

外与商店の場合は「追作法」⁽¹⁾において

「都而思惑買もの一切不相成候事」

と規定し、投機的仕入買を厳しく禁じている。

さらに、同店の「心得書」⁽²⁾においても

「売買共見越之取計と堅ク相成不申候事尤時節ニより格別下直ニ相成買人なく元方難儀と相見江候節ハ元方融通ニモ可相成候様品物相撰精々引受遣し候様いたし度事ニ候、尤も平日に買持ハかたく致間敷事」

と、思惑買いの商法を禁じ、買い持ちをきびしく戒しめている。但し、買人がなく品物が安く、仕入先の元方が難儀しているような場合は、元方を助け、融通する意味で見込みのある品物を選択して出来るだけ買入れるように、取りはからうべきであると規定している。

八代仁商店の場合は「定メ」⁽³⁾において

「博奕並ニ勝負事諸相場事堅ク戒メ申可ク候、又自分商ヒ切一寸ニテモ仕間敷候」

と、「諸相場事」を堅く禁止している。

西川ふとん店の場合も同様で次の如く規定している。

「諸相場博奕之類固ク停止之事」⁽⁴⁾（規定之事）

「諸勝負之義不ニ申及^{スニ}、都^テ而相場商内堅禁制之事」⁽⁵⁾（掟）

「諸相場一切禁制之事」⁽⁶⁾（定之事）

以上の如く、投機的商法を排斥し、堅実な商法、実体なる取引を行うよう規定しているのである。

(1) 外与商店所藏「追作法」(明治元年制定)

(2) 同店所藏「心得書」(明治初年制定)

(3) 八代仁商店所藏「定^ル」(宝曆八年三月制定)

(4) 西川ふとん店所藏「規定之事」(明治二年制定)

(5) 同店 所藏「掟」(明治一八年三月制定)

(6) 同店 所藏「定之事」(明治初年制定)

(2) 販売の商法について

(イ) 商機を逸しない商法

商人が売利を得ることは商人の道であり、武士が俸禄を得て主君に仕えるのと同じである。このことは徳川時代の心学者である石田梅岩が次の如くいっている。

「売利を得るは商人の道なり。元銀もとに売るを道といふことを聞かず。売利を欲と云ひて道にあらざといはど、

先ず孔子の子貢を何とて御弟子になされ候や。子貢は孔子の道を以て売買の上に用ひられたり。子貢も売買の利無くば富むること有るべからず。商人の売利は士の禄に同じ。売利なくば士の禄無くして事ふるが如し⁽¹⁾。

すなわち、利潤を得ることは商人の道であり、商人は利をとることによってのみ成り立って行く。「利を取らざるは商人の道にあらず」として梅岩は商人は営利によって職分を全うし得るとし、利を受けずしては家業^{とま}が勉げられない。かえって「天下の法破り」であるとし、「商人の禄は売買の利」であると、商業利潤の本質を明快に根拠づけている。

さて商業利潤の極大を求めようとすれば、どうしても商品を販売する才能に長けていることが大切である。すなわち商機を逸しないことが大事である。西川家の「掟」⁽²⁾には次の如く規定している。

「一、家業専ら精勤致し、少分之商内たりとも互に心を添へ売はづさざる様丹精致し可申事
但し来客ニ対し不都合無之様丁寧⁽³⁾に取扱可申事」

すなわち、売却の時節を逃さないよう、買客を逃さないようにとの規定である。だからといって来客は丁寧に扱い、押し売りがましき不都合があつてはならないと注意しているのである。

八代家の「定メ」⁽³⁾にも商機を逃さぬようにすべきであるとして、

「売レ遠キ代呂物ヲ少々ノ儀ニテ其砌リ売リハヅシ候モ残念ニ候ヘバ其時之品ニヨル可シ。能々相考ラルベク候」

と、規定している。これ等は何れも「商機逸すべからず」の商法を強調したものである。

かかる商法を具体的に規定したものととしては外与商店の「心得書」⁽⁴⁾がある。

(四) 売り惜しみをしない商法

「売方ハ総而諸人望取候時節有物決而売惜なく買人之気配ニ順じ、時節之相庭たとい不引合たりとも其時之成行相庭次第相働き、必ず損得ニ不迷諸人之望取候節其図をはづさづ順々売払可申候事」

まず第一に諸人望取の時節を商機と考え、決して売惜みをしないで売ること。売値はその時節の相庭に応じ、相庭次第で売ることとしている。兎も角、商機をはずさないようにすることを強調しているのである。

又、「諸人之望取候節」その買客を逃さない。これは商人にとって肝要中の肝要である。買客を逃さない規定として、外与商店の「追作法」(明治元年六月制定)の場合は次の如く規定している。

「新規得意先、現金取引之先見当り候節は坂店(大阪店) 京店(京都店) 内輪文通致し合い何れに於ても御用向相勤め、尤も御入用之品多少ヲ言ハズ、御間に合わせ申し度く決して他へ逃し申さざる様、平生忠勤の心より通じ合い、取り斗い致す可き事」と規定し、出店同志の協力によって、現金買いのような良い得意を見つけたら決して取り逃がさないよう商売に励むべしと規定しているのである。まことに、商機逸すべからずの逞しい商魂というべきである。

(ハ) 売って悔むの商法

売値の相庭については更に、

「尤も直入ハ時之相庭ニ随ヒ時々相改替可申候事」として、「売テ悔ム事」は「商業の極意と心得て、決して目先ヲ見込んで利益に心を迷わし、売りおしんだり、もつと儲けよう等と強気の取計いをしてはならないとしている。そしてそのことは町人の徳義ですらあるとしている。すなわち「世間望取候節ニ売惜ミ、品もの不弁理ニ

いたし候事、天理ニ背キ且家風ニ背キ甚以心得違也。たとい強氣見込之取計ニテ利益多勝ニ有之候とも自然自利利他之弁利を知らざる道理故ニ決而永続長久之見通し無之、依之取訳目先当然之見込見越之取斗ハ家風として古来より堅く申合之通り急度相心得可申候事⁽⁵⁾

と規定している。「世間望取」の時に売惜み、品物の流通を不弁理にすることは「天理ニ背キ且家風ニ背キ甚以心得違也」とし、「自利利他之弁利を知らざる道理故」にそのような商売は「決而永続長久之見通し無之」としているのである。「売って後に悔む」商法については更に次の如くいつている。

「一、高直ニ而売付其後下落いたし都合能く売抜い候とて利勝を喜ぶ事、尋常人並ニして大キニ我身勝手之心得也、得意先々にて自然損失可有之事を不厭心得不実なり行末を思ひ斗ルべし」と戒しめ、「免角当前之利益を好ミ未ニ至リ我モ人モ不定なる事を不弁ハ小人之愚成斗ヒニシテ取ニたらざる小逆敷事也」と「急度相心得」るべしと規定している。そして売方について「総而売物は高値ニならざる前より人之望ニまかせて順ニ売惜ミなく売払可申事」「売テ後ニ悔ムよふならばサキノニ利益有也。是重疊と相心得、売而悔ム事商人之極意と申事能々納得いたし、我も人も無事長久なる事を思惟して専ら勘行致すべし」と、「売って後悔む」の商法が無事長久の基である事を強調しているのである。

(二) 自利他利の商法

「売って後悔む」の商法は「自利利他の商法」に通じるのである。

「自他共ニ弁理ニテ相成候事ヲ深ク相考エ勤メ行可致事也」⁽⁶⁾「すなわち、当家先祖より伝来の欠引は売買共」「売人も悦び可申」「得意も弁理を悦び申すべし」と、自利利他の商法を説いているのである。そして最後に

「目先当前之名聞イコトワセニ不迷遠き行末を平均ニ見越、永世之義ヲ貫キ可申斗ひ也是則先祖代々の思召無退転今ニ相続いたす所也」

と、家の作法に相違せぬよう、一時の名聞に迷わないようにし、自利利他の道義を貫いて家業永世の商法を堅持せよと教示しているのである。

天保二年正月に制定された高島屋の店規の四綱領の第一義にも

「確實なる品を廉価にて販売し、自他の利益を図るべし。」

と規定し、確實な品物を廉価に販売し、単に自己の利益だけを目的としないで顧客の利益も図る所謂自利他利の商法を初代以来、商売方針の第一義にしている。

此の点石田梅岩は「真まことの商人は先も立ち、我も立つことを思ふなり」と(6)いっている。さらにこのようにしてこそ、商人は、「福を得て万人の心を安ずる」ことが出来る。「売渡す代物を大事にかけ、少しも麤相せず売渡さば」、買う人も「心即ち安からん」、商取引は「自他共に万事に通用して心やすめる為の売買にあらずや」このようにして「我は福を得、天下の人は心安められるならば」、はじめて商人は「天下のをんたから」と称せられるべく、「自他を安楽にするは天下太平を毎々に祈るといふ者」である。これが商人道の大本である、と教えているが、まことに自利利他の商法こそ商業の本義である。

(B) 天性成行の商法

無理のない天理にかなった商法であること。すなわち、売買共に天性の成行に随った駆引を行うことである。

「当家先祖より伝来の欠引は売買共天性成行に随ひさきくスレガキの気分ニ順じ相手少時スレガキニ買入致シ候へハ売人も悦

ひ可申、又さきく望取候節ニ売惜ミなく売払候得バ得意も弁理を悦ひ申べし」と教えているのである。そしてこれこそが「是則家伝極意之心得」べき商法であるとし、これを守るべきこともっとも肝要なりとしているのである。

この「天性の成行に随う商法」についてはさらに次の如く諄諄と説いている。

「尋常人並ニテハ当座目先之高下を争ひ諸人之気配ニなづみ平生ニ只烈敷売買を好如何とも欠引達者ニ相見江候様名聞人並之働振ヲ好ミ候事誠ニ危、始終ヲ取留候事なく一生損益共に不定之斗ひニ苦しみ安心ならざること如何にも残念千万能々思惟致すべし。

返すくも当座之高下を争ひ諸人の気配ニなづみ候事愚成小人之斗ひニして天然自然之行先候事も平生ハ能ク知ながら小心の欲ニ迷ひ世間之気配ニなづみ候事自然天理成事ヲ不弁故ニ弥々愚昧之取計いたし、眼前仕損シ行詰り候節ハ却而我誤リヲ悔ム気色ハなく、弥々意地強ク相成、天然之成行直合之損ヲ得見切不申候、心口隔意ニ而腹ハ極テ少量なる故、名聞ニ気斗リ強ガリ候事ハ実ニ笑止千万云々」と戒しめているのである。

又「商人の器」はこの「天性成行の商法」を悟るか否かにあるとして次の如くいっている。

「宗而見切悪敷見通し疎きものハ商人之器ニ無之誠ニ危キ事なり」とさえ断言している。

「只天性成行ニ随ひ家之作法其筋目ニ不違様」にすることである。

「古来より我家相伝之欠引自然天性ニして」と、商取引の道は自然天性にして、天地宇宙の正常な運行と同様、なんの無理もなく、不自然もない公正なものでなければならぬ。これが我が相伝の駆引の道であると規定しているのである。

大丸百貨店の業祖正啓も次の如くいつて訓えている。

「百姓は耕作をして人に食を与え、職人は器物を作つてご用を果す。商人は諸国の物を売買し、流通を計つて人の用に応じ、そのなかで自然に利益を得て自分を養うていく。必ず自分だけの事を考えずに広く天下の御用を勤めるといふ考えでなければならぬ。云々」⁽¹⁰⁾

これらの教訓も約言すれば、商人たるものはすべからく「自然天性の商法」を遵守せよと訓えているのである。

(ノ) 無欲の商法

公正な商法である。公正な取引をしてこそ売り手も買い手も得心して、正常な商業社会の秩序にすることが出来、取り引きの当事者がたがいに和合することとなる。私欲に負けないこと、無理をしないことが商人として成功する道である。「欲深きものは皆身上持たざるもの」であつて、結局欲のために身がもてず、家を維持することが出来なくなる。この無欲の商法を手島堵庵は次の如くいつている。

「欲すくなき時は利を貪らず、売物は高利をとる事をせぬゆへ、物を売るにも、少しの利徳にて元銀を失ふてはならぬとおもひ、先づ売先を能々吟味して、慥かになければ売らぬなり。売物に念を入れ、利を少くなくて売れば、買人はひとり集るものなり」⁽¹¹⁾と。

欲の深い商人はちょうどこの逆である。「精出すに似たる所あれど私欲よりはたらしきであり」、「初からたらぬ算用」を立てるから、自分の商売が「まだるく」なつて、あるいは「米市にかかり」、あるいは「金山の趣向を企て」などし、結局は身代を失うて行衛知れずになるであらう。ところが無欲の商人は、「売人買人に愛せられ」、人も集まれば財も集まることとなる理である。「無理非道なくして金銀の集るは天下定りの事業なり」とし

て無欲の商法を説いているが、老舗の店則の中にも、かかる規定が見受けられる。

中山人形店の「商人ノ教則」第十条には「得意ヲ増シ取引ヲ広メンガ為ニハ品物ヲ下直ニスベシ」

として薄利販売によって販路の拡大を計るべきことを規定し、更に第十一条において

「得意先ノ好ニ応シ望ニ叶ヒタリト見ヘタル諸品ハ売渡ス毎ニ必ズ其ノ品位ヲ異ニスル事勿レ」と規定し、よく売れるからといって品質を落したりして非道な利益を貪ってはならないとしている。

第十二条では非道なる懸値を戒しめて次の如く規定している。

「多額ノ品ヲ売ルニ当リ、直引ヲナス可ナリ、然レトモ猥ニ懸直ヲナスベカラズ云々」

と、以上は何れも、無欲の商法を説いているものであるが、大丸の業祖正啓が事業の根本理念としていたといわれる「先義後利」⁽¹²⁾も社会の福祉に貢献する奉仕精神をあらわすものであり、又、高島屋の業祖飯田儀兵衛が、経営方針として制定した四綱領の店規の第一義において、

「確實なる品を廉価にて販売し、自他の利益を図るべし」

と規定し、商品は確實なる品物を廉価にて販売すること。同時に自己の利益のみに走らず、顧客の利益をも図るべきであるとし、敢然として此の営業方針を綱領の第一にかかげて無欲の商法を家法にしている点は、まことに高邁なる識見といえよう。

(h) 正直・正路の商法

西村彦兵衛商店の「見世之者江常々申聞セル心得之事」⁽¹³⁾に

「身ノ分限知て少シ茂驕間敷義仕間敷候事正直正路之志を励て無礼非道等出来ぬやふ相互ニ氣を付合可相勤事」

とあり、正直正路の商法を規定し、道にはずれた商行為を禁じている。

心学者鎌田一窓はこの正直正路の商法をすすめて次の如くいっている。

「奢は家を亡ぼす蹄わなと知りつつ奢り、利欲は禍を招く蹄と知りつつ、其の蹄に掛って苦しむ人」⁽¹⁴⁾が多い。「利欲の蹄に掛かる人は、利の利たる事を知って、利の損なる事を知らず、少々不義なる商売にても、利さへ取れば徳なりとおもひ、義不義を論ぜず、唯利をとる事を手柄とす。なるほど当分は利潤たるに似たれども、つまるところは小利大損」の理、「目前見聞たる町家の人の（利欲の）蹄と知りつつ蹄にかかり、家を失ひ身をうしなひ、名跡の絶えたる類ひ、指を折るにいとまなし」と述べ商人はとかく物欲の誘惑に負けやすく、商家の盛衰常ならぬのは、物欲の蹄にかかることであるとし、「天恩国恩は、広大なる事なれば、報じやうはなけれども、責めて天の冥加をおもひ、御法度をかたく守り、正直に家業につとめ」るべく主張している。

西川ふとん店の「定之事」⁽¹⁵⁾の中にも、暴利を禁止し、「仮令舟間之節ニ到とも余分ニ口銭申請間敷事」とし、又、同店「規定之事」⁽¹⁶⁾にも「売品相撰ミ、売鬻可致ウライキ仮令船間拵底之節ニても格外之売利申受間敷且つ世間之害に相成候事決而致間敷事」と正路の商法によるべく規定している。

外与商店の場合は、「厳改正箇条」⁽¹⁷⁾において、「店規則之趣一統堅申合セ高利ヲ貪り、不正之者ハ商売不相成候事」と規定、暴利と不正取引を禁止し、「行儀正敷相互ニ仁心ヲ尽シ善ラススメ、悪ヲとどめ、一向ニ正道ヲ守リ万事相慎可申事」、日常生活においても、積善正直の生活態度を要求し、商人道德の養成に努力しているのである。

外与商店の「厳改正」⁽¹⁸⁾の場合は、

京都商人の商魂について (一) (足立)

「店規則書之趣一統堅申合せ高利ヲ貪リ不正之商売不相成候事、且、常ニ行儀正敷相互ニ仁心ヲ尽し善をすゝめ、悪ヲとゞめ、一向に正道ヲ守リ、万事相慎可申事」

と、高利を貪る不正の商売を戒しめている。又同店の「追掟目」⁽¹⁹⁾においても

「凡人之道として貴賤共に正直にして苦勞を致さねばならぬ筈ニ候、若時より早く此事を存知候者ハ人之道に叶ひ必立身致す事に候、常々此事を不忘精心を尽し勤べく事」

と正直の徳をたたえている。さらに、

「人並之働キ無之者ハ尚々心正しく致すべし、自然其志に感じ人ニおもわれ候得バ重キ役にも趣なり」と、いずれも正直をもつて商業社会の基礎とし、商人道徳として第一に守らねばならぬ徳義にしている。

高島屋の天保二年正月制定の店規⁽²⁰⁾でも、四綱領のうち二綱領までが、この正直・正路の商法を経営方針とするべく規定されている。すなわち次の如くである。

「第二義、正札掛値なし」

「第三義、商品の良否は明かに之を顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず」

何れも商売の駆引は排斥すべきであるとし、天保の初年より「正札掛値なし」と、「一点の虚偽あるべからず」とした正直・正路の商法を厳しく規定し、実意のある商法を最も大切な商法としているのである。

この点、心学者手島堵庵は「いかにこの柱立てせんとおもはゞ、まず信といふ正直の平地をよく築き、其の上に又礎などまで念入れ、つきかためてこそ柱もよく立ち、家作りも丈夫なるべけれ。此の地築なくして柱をたばたとい家を作りたりとも程なく顛覆⁽²¹⁾べし。さて、其地築、石築のしやうをいはゞ、万事我が正直の本心に立

省みて背かぬように、背かぬようにとつつしみ、我身勝手をせぬか、無理はせぬか、無理はいはぬかと、戦々競々と念をいれて身を行ふことなり云々⁽²¹⁾

と、身代の柱立てをするについて正直の商法が基礎であると強調しているのである。

(イ) 強気の商法

しかしながら、いかに正直・無欲の商法とはいっても、それは「無理非道なく私欲なき商法」をいうのである。すなわち、「商売の利も取るべき程とるを非道とはいひませぬ」。「とるべき程の利を取るを欲とはいひませぬ」。「買利得るは商人の道なり」といって、正当の利潤をとることはむしろ商人の正直である。商業社会において、利潤が生ずるのは当然のことである。問題はむしろ利潤をうる方法にある。それが道義に反しないかぎり、排斥される理由はないのである。ところが、貨殖のことにみに心が向かうときは、えてして貪欲におちいって道義をふみはずすのである。そして「欲深きものは皆身上持たざるもの」として警告して規定したのがこの無欲の商法である。

それ故、非道なものではなく、正当な利潤は大いに拡大、追求すべきであると規定したものととして、八代家の「定⁽²²⁾」がある。

「一、格好宜敷買入候モノ、或ハ売レ遠キ、品合ヒ宜敷代呂物直打アリ候ハ、相応ニ売上ケ申ス可ク候」と、利潤の追求を規定し、「左様無之候ハネバ却テ買入レ候者ノ働キモ之レナク候者ニテ候」と仕入れた甲斐がなくなつてはつまらない故「少々気強ク存じ候程ニ御座ナク候テハ売詰メ難キ物ニ候」と駆引による売却を強調している。かかる利潤の追求と強気の商法の必要性については次の如く述べている。

「常ニ直段之引下ゲ物、或ハ損ジ物折々ハ出デ候者ニ候ヘバ右様ノ入レ合セモ御座ナク候ハバ商売ニモ成ガタキ物ニ候」とし、格好よく利口に仕入れたもの、売行きは遠いが、品物がなく、値打のあるものは、それ相当の利益をつけて強気に売り捌いて儲けておかないと、商売の常として、値段の引下げや、損失物が出た場合の埋め合わせがつかないとしている。但し注意としては商機を逸しないように注意勘考することも大切であるとして「併シ売レ遠キ代呂物ヲ少々ノ儀ニテ其砌リ売リハツシ候モ残念ニ候ヘバ其時之品ニヨル可シ。能々相考ラルベク候」と、注意しているのである。

(II) 牛の涎式商法

「商売は牛の涎」ともいわれているが、気みぢかであつてはならない。随分氣長く、客人に接しては愛嬌よく笑顔でもつてもなすことが大切であり、これが京都商人の特徴でもある。

「京都にては都乙女の商人多く、いはゞ値段何程と聞て半値段に付ても恐る心なく、今すこしお買いなざれてとあるゆえ、少し付上げる、夫では売れませぬ、もう少し少しと今に負ける様云ふて、とゞの仕舞は始の値よりすこし計り引て売る事なり、買手後には根にまけて思わず高く買ふなり、是土地の風儀にて物ごと和らかに氣長き風なり」と、これは、京都商人の「牛の涎式商法」をうまく説明している。ところが、大阪商人の場合は、「一口商ひ」といわれていて非常に異つた独特の商法がある。すなわち、

「大阪は又一流有つて氣短く、値段の付よう違へば、直にそんな値ならばこつちへ買ひます余所にあるか尋ねてござれ、などと愛想なくつかふどを云ふを土地の風儀とせり、又、買人もそうすげなくぼんぼんといふ処は代呂物がよいか、値段が安いのか、口錢薄ければあの様に口立派に云ふと心得、得心して買って帰るなり、諸事の懸合

斯の如し、依て一口商ひとて大阪のならばせとする。江戸の商人と競ふれば大阪の商人は物いひつかうどに存在なり、余り叮嚀にいふ者は掛値ありと云はる云々」

京都商人のもっている商法が、如何に和らかであり、悠長であるかは以上の比較によって明らかにされる。それというのも、武家であるとか、宮中に居る大臣方という身分の高い人が客人となってこられるところから余りぞんざいな言葉をつかうと失礼になる。それで何時とはなしに叮嚀な言葉で物を売るようになったのである。

(又) 得意を大切にす商法

ある書物に、「京は流石に皇城とて物毎和かにかまひし謹く、道行人の物問ふにも懇におしへ、ふせやに住る人の向ひ隣も慇懃にうつくしく、賤女迄も美服を飭り、万づの売り物も風流にて麗し云々」とあるが、和らかく、気長な牛の涎式商法は「商は笑なり」の言葉に通じ、愛想よく、愛敬の笑顔で得意に接し、お得意を大事にする商法である。

中山人形店の「商人ノ教則」⁽²³⁾ 第八条には、

「顧客ヲ按スルニ当リテハ常ニ愛敬ヲ心ニ手堅クシテ深切ナルベシ、決シテ短気ナルベカラズ」

同じく十三条には

「顧客ノ来訪中、店ノ者ノ私語ヲ慎ムベシ、私語ハ人ノ疑ヲ惹起シ又人ニ不快ノ念ヲ起サシムルモノナリ」とあり、顧客に接するには愛敬・親切・気長く和らかで、決して不快な気持ちを持たないようにと規定している。

虎屋黒川店の「掟書写」⁽²⁴⁾ にも

京都商人の商魂について (一) (足立)

「就御用」此方江御出之御方々様者不及申、对三町御得意様方江二総而不応答龜末之義無之様常々心付合ヒ申べく候、尚途中ニ而茂丁寧ニ挨拶可仕候也、

但 出入方之衆中一家中同様之事、

并御使ニ御出之御人躰ニより世間之御尊被成候共此方より世上取沙汰杯申出シ候事無用、御使小供衆中類又ハ大小之女中方猶々丁寧ニ仕て、てんごう口など決而申間敷候也」

と、御所様や身分の高い方の御用で御来店された御方々様は勿論のこと、町衆の御得意様でも、すべて、粗相がないように常々互いに気をつけ合うこと。又、道で出会った場合でもいねいに挨拶すること。御使いに来る客が小供や女中衆であっても、なおのこと丁寧深切にして、決して馬鹿なじょうだん口をたたいたりしないこと等々、御得意を大事にする商法を規定している。

高島屋の「四綱領」の店規にも⁽²⁵⁾

「第四義 顧客の待遇を平等にし、苟しくも貧富貴賤に依りて差等を付すべからず」

と規定し、顧客に対する商法として、貧富の別により、或は服装の善悪等によって差別待遇することを嚴禁し、顧客を大事にすることと、顧客に心から奉仕することを経営の大方針にしているのである。さらに、

八代仁商店「定⁽²⁸⁾」の場合は、

「得意之御衆中様ハ申スニ及バズ、切一寸ニテモ商ヒ仕り候ハバ我旦那也。諸代呂物ニ念ヲ入レ、先キ様ニテ早ク捌ケ御為メニ相成候様ニ心掛ケ申ス可ク候。且又日限御談物ノ儀ハ手前ニ御任セ置カレ事ニ候ヘバ出来致ス可キ機屋ヲ見立テ間違之レナキ候様ニ念ヲ入レ相頼ミ、其上日々ニ氣ヲ付ケ随分先キ様御氣ニ入り候様ニ致ス可

候、今日渡世致シ候へバ現在之親ニテ候」

と、切れ一寸の商いをして也得意様は当方にとっては、我が主人であり、今日それによって渡世が出来れば、それは自分を養い育てて呉れる親に相当するものであるから、売る品物には、お得意先でも早く売捌けるように心掛け、謫物は約束の日限を違えぬ様にし、お頼み下さったお得意様の気に入る品物を作ることが大切であると規定しているのである。

西川ふとん店の「掟」⁽²⁷⁾にも

「来客に対し不都合無之様丁寧に取り扱可申事」とあり、得意大切の商法に心掛けることを規定している。

外与商店の「心得書」⁽²⁸⁾には、

「御得意先へ不申及総而取引先の人々参り候節ハ其場ニ居合候もの丁寧ニ挨拶いたし、其掛りくりに取次致すべし。たとい仕掛りし用事有之候とも、必ず不捨置、早速取次可致候事」

と規定し、来客のもてなし方としては、丁寧であること。どんな仕かかりの仕事をしていても、その仕事をやめて来客の用向を聞き、それぞれの役職に取次ぎ、客をほったらかしにしないことと規定している。

得意を大切に取扱ったのは京都における老舗の共通した商法であったのである。

(4) 賽翁之馬の商法

商取引はすべて公正に行わるべきであり、あくまで一対一で万人対等の自由な立場に立たねばならない。これが商取引の本来の姿である。心学者鎌田一窓は「売りの仕合はせ、買ひての幸こそ、交易の本意ならめ」と主張しているが、商取引が常に円滑に行くとばかりは限らない。否むしろ、商業の世界は波瀾万丈浮沈の激しいの

が常である。突如として襲い来る天災地変、周期的に來襲する経済恐慌、支配者からの収奪と圧迫、はげしい同業者間の競争等々、実に厳しい試練に立たされているのが商人の実体である。それだけ商人たるものは、如何なる難局に遭遇してもたじろがず、冷静に事処理する根性をもっていなければならない。眼前の損得に一喜一憂するようであってはならない。平生から事変に対処出来るように心の準備が大切である。かかる商法が老舗の商法として規定されている。すなわち、外与商店の「心得書」⁽²⁹⁾の中に、

「品ニ寄り不時成ル直合之損益可有之、是ハ商人ノ常也、必高下ニ迷ひ心配致スべからず」と、損得に一喜一憂すべきでないと戒しめ、「如何程家風相守、手堅ク取斗ひいたし候共直合ハ天性成行、損が有レバ、又益有ベシ」と、直合は天性の成り行きで不可抗力であり、それ故に思わない「利益有る共訳ワケ而喜ぶべからず、損も取訳トリ心痛有る間敷、高下ハ冥利之外ニ始終平均ものと知ベシ」と論じているのである。そして商人の守るべき商法の一つとして「人間万事賽翁之馬」といった考え方に立つべきであるとして、次の如く述べている。

「一、天災変事有之不斗損失有之候とも深く驚キ申間敷」と商人の変事に應對する心構えを規定し、「後日之心得次第ニテ又幸ひ之儀可有之尚又不斗吉事有共強而喜ふべからず」「人間万事賽翁之馬」であることを心得て、「自然後日変可有事を兼而思案」することが大切である。綿密な計算のもとで、猛烈に利をもとめても、一朝事あるときは、淡々としてすべてを諦めねばならない。執拗は好かぬ男のすることで商人の理想ではない。このように、商人のとるべき商法の一つに「賽翁之馬」といった心構えでの商法が京都の老舗の商法の一つにあったのである。

- (2) 西川ふとん店所蔵「掟」(天保一五年六月制定)
- (3) 八代仁兵家所蔵「定メ」
- (4) (5) (6) 「心得書」前掲に同じ
- (7) 高島屋百年史 二頁
- (8) 石門心学の経済思想 竹中靖一著 三二二頁
- (9) 「心得書」前掲に同じ
- (10) 大丸二百五十年史 一〇頁
- (11) 竹中靖一著「前掲書」四九四頁
- (12) 「先義後利」の語は荀子の榮辱篇に
 「榮辱之大分、安危利害之常体。先義而後利者榮、先利而後義者辱。榮者常通、辱者常窮。通者常制、人窮者常制於人。是榮辱之大分也」とある。大丸の業祖正啓は「先義而後利者榮」の七字を書いて掛軸とし、それぞれ全店に配布し、また本家、別家にも下げ渡してこれを大丸の商魂とし、座右の銘とするように命じた。(大丸二百五十年史 一一頁)
- (13) 西村彦兵衛商店所蔵「見世之者江常々中間セル心得之事」(寛政四年九月)制定
- (14) 竹中靖一著「前掲書」
- (15) 西川ふとん店「定之事」(明治初年の店規)
- (16) 西川ふとん店「規定之事」(明治二年制定)
- (17) 外市商店所蔵「厳改正箇条」(明治五年正月制定)
- (18) 外与商店所蔵「厳改正」(明治五年正月制定)
- (19) 外与商店所蔵「追掟目」(明治十三年五月制定)
- (20) 高島屋百年史二頁
- (21) 竹中靖一著「前掲書」四九〇頁
- (22) 八代仁商店所蔵「定メ」

京都商人の商魂について (一) (足立)

- (23) 中山人形店所蔵「商人ノ教則」
- (24) 虎屋黒川商店所蔵「掟書写」（文化元年）制定
- (25) 高島屋百年史
- (26) 八代仁商店所蔵「定メ」（宝曆八年三月）制定
- (27) 西川ふとん店「掟」（明治十八年三月）制定 同店の「定之事」の中にも「惣而物買衆へ多少不限町噂ニ行儀糺敷挨拶シ、無礼無是様相慎可申事 仮令、合舟間之節ニ到とも余分ニ口銭申請間敷事」
- として、得意大切を強調し、正直な取引を旨とすべき規定を設けている。
- (28) 外与商店所蔵「心得書」
- (29) 外与商店所蔵「心得書」

第二 保守的經營と進歩的經營

京都商人の家業經營における特質には極めて保守的な經營面と進歩的な經營面が同時に同居しているのが見られる。前者は保守的商法となり、後者は進歩的商法を取るに至るのである。

一 保守的經營方針

これは先例墨守、新儀拒否の經營方針である。仕来りを尊重し、積極的競争を抑え、新販路、新取引の開拓に極めて保守的で、伝統を尊重し、暖簾の内側で暮すといった經營法である。京都商人は他国の商人に比べて特にこの保守的な特質をもっているといえよう。

木村家の「定」⁽¹⁾には

「惣躰新規ニ出入被成候得意方之義、古キ出入衆より、敷金、年賦、出入等有之、新規ニ出入無用と被申候ハ

ゞ、其段聞届出入致間敷候、其上聞届無之候ハハ衆中堅出入致申間敷候事」

と規定されており、新規の得意先開拓は極めて嚴重であり、古参の出入仲間から出入無用の進言があり、許可がなければ出入をしないことにしていた。

外与商店の場合は「規則書」の中で次の如く述べている。

「新得意売込之節者一遍談之上取計可申事」としており、さらに同店の「心得書」⁽³⁾では、

「新規出入方相増申間敷若在来之出入方差支候儀有之又ハ出入差留候程之儀有之共輕々敷新規出入相定申間敷候、心得違致し候儀ハ能々相論し改心致させ不相替出入方可為致候事。何ニ不寄一品式軒之外出入為致間敷事

と、規定し、新規取引の開拓・開始はこれをきびしく拒否し、在来の古い出入方では故障があつても、「能々相論し改心致させ、不相替出入方可為致候事」と、極めて消極的で保守的商法が窺われるのである。「何ニ不寄一品式軒之外出入為致間敷事」という規定に至つては、如何に保守消極的な商法であつたかが窺われるのである。

「客取引高ノ尨大ニ陥ラザルコト」

「堅ク本業ヲ守リ他ノ商事ニ手ヲ染メザル事」

明治四十三年一月制定の安田多七商店の店規であるが、前者は取引が特定の客との間で余りにも尨大な金額になると相手の危険をそのまま自分の店が引かぶることになるといった危険性を未然に防ぐ配慮から出た規定であり、後者は先例墨守・新儀拒否の規定で、暖簾を守り、暖簾の継承と、家業の新開拓の排斥を規定した、極めて保守的な経営方針の面を打ち出しているのである。

二 進歩的経営方針

「分を越えず」、「分を下らず」生きる。すなわち、身の程を知って、分相應の生活を規範とし、家業を大切にし、転業を嫌い、商売替をいむ氣風が生れ、相かわりませんが理想となり、「相かわりませず」ということが日常の挨拶になった老舗の経営方針の中にあつて、進歩的な経営方針が全く見当らなかつたかというところでもない。常に創意を求め、工夫が要求され、時に処して応變の進歩的方針が積極的に求められたのである。

(1) 商売の研究と勉強

商売のコツの研究、創意工夫の要求された例として、外与商店、明治十九年「改正規則書」⁽⁴⁾があげられる。

「一、光陰空敷スベカラズ差当り用向無之候節ハ商法上売買進退勘考致スベシ」とし、手持無沙汰であつてはならないとしている。これは、中山人形店の「商人ノ教則」第四条の規定にも同様のことが述べられている。主人は「可成ハ在宅シテ店ヲ空ケサル様ニシ日常ニ用事ヲ勉メ居ルベシ（中略）又店頭ニテ無事ニ座スルハ不勉強ヲ表ハスモノナリ。行人ハ仮令注意セザル事アルモ近隣ノ人ハ常ニ吾様子ヲ窺ヒ、其心術起居ヲ測定シ居ルモノト知ルベシ」⁽⁵⁾

と、主人の店頭勤務―心術起居について注意を促がし、店頭で手持ち無沙汰の時は、商法上の売買進退を研究勉強せよと規定している。さらにその具体的に売買進退について勘考すべき事柄としては、次の如く教示している。すなわち、

「又打寄候節ハ、品、柄合、染、向、不向等研究評論可致候」⁽⁶⁾とし「無益之雑談堅く不相成候事」ときびしく、

商法の研究に専念する事を要求している。更に新聞・読書の必要を述べて次の如く言っている。

「新聞読書ハ氣象發達之基ナレバ相心掛可申候」と、商人の商人たるべき資質養成上の基礎となるべきものであるから新聞・読書を心掛けてするようにすすめている。

さらに、日進月歩、「日々是新也」の実業界にあって、余りにも旧慣・因襲にとらわれて遅れることのないようにと次の如く規定して、進歩的積極的姿勢の経営方針を打ち出している。

「仕来りの家業向も世事之移り替るに随ひ異なり、一同熟談之上時宜ニ改革致べし」とし、世事の変化に応じ、時宜ニ改革致すべしとしている。又、販路や得意先の開拓についても、

「新得意ノ義ハ平生心掛ケ相取申ス可ク候、聞合セ致シ、吟味之上髓カナル義ト承ハリ候ハ、家内相談之上商事致スベク候、併シ何程売度ク候共身元知レ申サズ候ハ、先ツ見合セ延引申ス可ク候事」⁽⁸⁾

と、極めて積極的で、しかも堅実な方法での新販路・新規得意の開拓姿勢を打出しているのである。

- (1) 木村卯兵衛家所蔵「定」
- (2) 外与商店所蔵「改正規則書」(明治十九年制定)
- (3) 同店所蔵「心得書」(明治初年制定)
- (4) 同店所蔵「改正規則書」(明治十九年制定)
- (5) 中山人形店所蔵「商人ノ教則」
- (6) 外与商店所蔵「改正規則書」(明治十九年制定)
- (7) 同店所蔵「心得書」(明治初年制定)
- (8) 八代仁商店「定メ」(宝暦八年三月制定)