

京都商人の商魂について (二)

——老舗の店則から見た——

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)

(1) 牛の涎式商法

(2) 得意を大切にす商法

(3) 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、進歩的経営方針

(1) 商売の研究と勉強

(2) 人材登用主義（以下本号）

(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

第三 石橋を叩いて渡る経営

一、現金取引

二、支払の日限を守ること

三、証文による取引

四、帳簿を正確にすること

五、取引は手堅くすること

六、取引は公正にすること

七、会計は厳重な監査を行なうこと

第四 家業第一主義の経営

一、早起きと店舗の清掃

二、家業に熱心であること

三、主家に忠誠を尽すこと

四、職分を遵守遂行すること

(2) 人材登用主義

(1) 店員雇傭の期限付き契約制

「勤メ揚リ年廿七歳之春ニ到リ候ハハ一応辞表願被差出候事、迎支配役六ヶ敷見込之者ハ聞済其者身上納リ方懇切ニ致シ遣シ可申事」

「店支配役年三十歳之時又三十五歳之秋ニ到リ辞表願ヲ差出候事、其上不相變動メ之事ニ相成候哉、退身之事ニ相成候哉相定可申事」

「列外之者五ヶ年目ニ辞表願差出候事見込無之モノハ速カニ為引取可申事

「但シ当末年ヨリ五ヶ年目則未、亥、卯、未年ニ差出シ可申事。尤モ其間ニ雇入候モノモ右指年ニ辞表願被差出可申事」

これ等は何れも外与商店の「改正作法記」における規定である。

丁稚奉公における人生双六の勤め上りである年令の二七才の春がやって来ると、一人残らず主人へ辞表願の呈出が規定されていて、それ以後における主家奉公の任免は主人の裁量に一任されていたのである。別宅が許され、通勤の支配役になれるか、否かは主人の一存にあったのである。そしてその人物が迎も支配役たり得る人材でないものは、その時をもって退店させられたのである。(此の場合、退店後の渡世が出来るように配慮されたことは勿論である)

しかもたとえ、店支配役に任命されたとしても、それは終身雇傭されたのではなく、三年後の三十才、更に、三十五才の秋になれば、その年令毎に辞表願を出し、「其上不相變動メ之事ニ相成候哉」又は「退身之事ニ相成候哉」は主人の裁量によって決定すると規定されていたのである。

又、列外の者（丁稚から番頭に至るまでの者）も同様、五年目毎に辞表の（規定制定の年から数えて）差出しが規定され、見込みのないものは、不資格者として速やかに退店すべきであるとしている。これ等の規定は店員の雇傭制が年功序列制或は終身雇傭制といった身分保障を否定し、勤務成績を評定して雇傭年限を決定するといった期限付きの定年雇傭契約制で、極めて不安定なものであった。被雇傭者たる店員達は辞表願の呈出時に再雇傭されるか、否かの不安に脅かされ、再雇傭の願望と執念に常時鞭打たれて、失策をしはしないかとおびえながら、職務にかり立てられたことは想像するに難くないところである。そして、無能者、不資格者と見做された店員は店から放逐され、淘汰されるといった、厳しい規定によって徹底した人材登用主義が実施されていたと考えられる。

(四) 信賞必罰制度

老舗の暖簾を守り、これを永続せしめ、発展せしめるための必須条件は何をおいても、その家業に従事するところの人である。「時は金なり、事業は人なり」とよくいわれているが、まことにその通りである。それだけに老舗における店則の中には、店員の勤務心得がこと細かに規定され、誠実勤勉で優秀な店員は、これを表彰し、昇格し、その反対に怠惰であったり、失策をした店員はこれを処罰、降職、退店せしめるといった厳しい処分が行われるように規定が設けられ、いわゆる信賞必罰制度が実施されていたのである。すなわち、

柏原家の場合は端的にこのことが規定されている。

「不働ぎ又者我儘候族有之候はば相共に意見可申候、及再三不得心の上者暇遣し可申事」⁽²⁾

「主人より申付候儀謹て承り、違背有間敷候、夫商用者表と相心得、外用は裏と可存候、主人又其意を以召遣可申事、是第一の肝要に候、主従簡違ひ無之様に可相心得者也」⁽³⁾

と規定し、不真面目で我儘な店員は意見し、再三の注意によつても直らぬものは放逐すべしと規定し、更に、主人よりの申附はよく守り、違背があつてはならない。公用（商用）と私用とを区別することが大切である。又、主人と雖も公私の分別を心得て店員を召使うことが大切である。この点、主従相共に了簡違ひをして過誤を犯さないように心得べしと論している。

これ等は柏原家の江戸封建社会の時代に設定された勤評規定であるが、これが世情一変した維新以後の資本主義経済社会における店則では、「店定法示合心得書」⁽⁴⁾において、

「一、何事に不寄、心得不申儀、訝しき不審の者等見聞在之候はば、上下を不論、為心得、支配人又は別宅共等へ内々可被申聞候取調協議の上、尤の次第にも候はば、採用所置にも可及候、自然別宅に不都合の廉候はば直訴可被致候」

「時宜により順序に拘らず、抜上げ、繰下げ等も致す」

と規定し、「何事に不寄、心得不申儀、訝しき不審の者」を見聞した場合は、支配人又は別宅或は主人に直訴してでもその処置を仰ぐべく、上下競つて勤務に精励し、その成績の優秀なものは、順序や年功等に拘ることなく抜擢もし、しからざる者は、降職、格下げすることあるべしとして、信賞必罰制度の確立を宣言しているのである。老舗の店則にはかかる信賞必罰主義の規定が数多く見受けられる。

虎屋黒川家の場合は次の如くである。

「一、店仕事之儀者銘々之得手ニ励可申尤目上之者より段々下々へ教可申又目上之取落等有之を見附候者無遣慮心付合候而相互ニ常水魚之交可致之事」

「并仕事格別ニ励、出情之ものへハ夫々へ別段褒美遣し可申候」

すなわち、店仕事に精励すべきことは上下同様であるが、お互に注意し合つて「相互ニ常水魚之交可致之事」とし、勤務成績優秀で出精の者は「夫々へ別段褒美遣し可申候」と、表彰規定が設けられている。

このような信賞面の規定は外与商店の「追作法」⁽⁶⁾にも見受けられる。

「一、近来不容易形勢臨時等も多ク良もすれば一定不成次第も可有之哉、万一非常之節不都合有之候而は実以大切之事ニ候間、自今京坂とも出入方五人等定メ置可申事

附り能々人撰可取決、急変之節ハ直ニ駆付可為致事。働キ不働キヲ相考、神明ニ相勤候者ニハ手厚クいたし可遣事」

すなわち、「働キ不働キヲ相考、神明ニ相勤候者ニハ」手厚くその功勞を表彰するべしとしているのである。

これ等は店則における信賞必罰主義規定の積極的な表彰規定であるが、店則が従業員の勤務のあり方を規定するものである性質上、むしろ、消極的な必罰規定が数多く設けられているのである。すなわち不真面目な者、我儘な者、店則や家法に違反する者等を如何に処置するかの罰則規定が多く制定されているのである。

すなわち、外与商店の場合は「改正規則書」⁽⁷⁾において

「一、上ニ立候者ハ店ニ統之見習之為格別奮勉無之てハ不相成事ニ候。万事ニ心ヲ配り自然不入情或ハ心得違

ヒ之者有之候節ハ即時ニ呼寄懇ニ可申入候、若家法ニ背キ我意ニ長ジ目先疎ク勉強心薄ク見通し無之者ハ人前エ相答上下之別ナク速ニ退身可被致候事」

と、店員勤務のあり方を論し、仕事に不熱心なもの、或は心得違いのものは早速呼び寄せて親切に注意を加えるが、それでも聞き入れず、「家法ニ背」いたり、「我意」をはったり「目先疎ク勉強心薄ク」将来「見通し無之者」は「上下之別ナク速ニ退身可被致候事」と実に厳しい罰則を設けて、勤務の精励を迫っているのである。

なお、同店では更に地方出張店の取締り「足利店定書」⁸⁾において、従業員員の「酒宴遊所」に気を寄せるものがあるが、そのようなものは早速京都へ呼寄せて処分すると戒しめている。すなわち、

「出役之者近頃者於ニ出先ニ酒宴遊所付ニ気ヲ寄候義及聞、以之外成次第、向後右様之事有之バ其懸リ重役江尋合無之候とも速ニ附登セ可申候之事」

八代仁兵衛商店の場合は「定メ」⁹⁾において、

「店朋輩中別心之レナク候上ハ遠慮ナク不埒ガマシキ者之レアレバ互イニ申合ハセ随分不埒ニ及バザル様ニ常々意見ヲ如ヘ戒メ申ス可ク候自然不埒出来候ハバ用捨ナク其人屹度出シ申ス可ク候。或ハ店ノ勝手ヲ思ヒ不自由ヲ考ヘ用捨致シ候事甚ダ然ル可ラズ候。右様之者ニ於テハ其ノ朋輩之内同類アラバ何人ニテモ一同ニ屹度出シ申ス可ク候。是又猶予致シ候ハバ大井ナル誤リナル可シ。筋ニヨク相談之上不憚ノ事ニ候ヘバ用捨致ス可キ事モ有之ベク候。何分手前之不自由ヲ思ヒ免シ候事堅ク致ス可ラズ候」

と、店員の勤務について規制し、「自然不埒出来候ハバ用捨ナク」申出るようにすること。さすれば「筋ニヨク相談之上不憚ノ事ニ候ヘバ用捨致ス可キ事モ有之ベク候」と、割合に温情的な規定によって、従業員が不法行

為に陥ち入って抜き差しならないようになることを、未然に防止しようと努力している。

西川ふとん店の場合は、「規定之事」⁽¹⁰⁾の店則において「遊惰之者」は教諭を加え、それでも聞入れないものは「親元へ引渡」すといった厳しい処分方法が設けられている。

「一、商業不精ニして遊惰之者有之候ハハ篤と教諭を加へ其上聴入不申候ハハ親元へ引渡可申候」
更に「定之事」⁽¹¹⁾において、出先店の取締りを行い、次の如く規定している。

「一、家内之者商内不入精致遊出之者支配人始メ若衆ニ至迄急度異見加へ聞入不申候へ者早速為登差可申事」
「一、第一誓相背私欲執斗致し蒙神罰儀無之様深ク相慎可申事」

すなわち、「商内ニ不入精致遊出之者」は上下を問わず意見を加え、それも聞入れない者は本店へ差登させ、処分する事と規定して、出張店勤務を厳格に取締っているのである。

以上述べた如く京都における老舗の店則では従業員に対し、信賞必罰主義を厳しく宣言し、彼等をして家業に精魂を傾けて従事せしめたのである。換言すれば、従業員の立身出世への昇進、昇格、或は逆に降職、退職の規定を設け、大いに人材を登用し、「事業は人也」の言葉のように、適材者を抜擢し、浮沈の激しい商業界にあって、家業の永続と発展を期したのである。

そしてそのためには、こと細かに日常生活における作法や心得を論じ、主従一体となって暖簾の灯を絶やさぬように家業に精励したのである。

(ハ) 人材の確保

「事業は人也」といわれている如く、店の盛衰興亡は、実にその店の経営に従事している従業員にかかってい

るのである。それだけに優秀有能な店員を如何に確保するか、又、有能な店員を如何に養成するかは、店の主人たるものの最も重要な任務であり、責務でもあったのである。

その為には、単に日常生活をこと細かに規制するにとどまらず、互に切磋琢磨せしめ、逞しい商魂を培ったのである。

人材確保の必要性を強調しているものに、中山人形店の「商人ノ教則」⁽¹²⁾がある。

「規律正クシテ順序ノ宜シキ人ハ一人ニテ六人分ノ事務ヲ取持ツ事ヲ得ルモノナリ。一人ニテ事ヲ行フ時ハ万端一手ニ仕上ル事ヲ得レドモ六人共ニ事ヲ行フトキハ事務ノ錯雑ノ来スベキナリ、故ニ人ヲ雇フニハ高給ニテモ精勤ナル者一人ヲ用フベシ。不勉強ノ者六人ヲ雇フニ比スレバ其ノ費用遙ニ少シ」。

すなわち、有能な人材は無能なもの六人に匹敵する仕事が出るし、人を雇う場合は、如何に高給を支払っても精勤な人材の人を一人雇った方が不勉強な者六人雇入れるよりも勝っているとして、人材の確保に努力すべきことを強調しているのである。

更に、人材の養成に進んで努力を払ったことはいうまでもない。虎屋黒川商店の「掟書写」⁽¹³⁾には

「一、惣手代小供迄常々手習、算術、稽古等相励可申事。

右けいこ無之而者支配人、番頭ニ進候事難成又首尾能勤メ宿入候而茂、筆跡、十露盤不知候てハ万端不自由難義之事目前に候仍奉公之中ニ情ニ入可申事」

とあり、読、書、そろばんのけいこに励むこと。それらに習熟することが、支配役、番頭、別家への昇格昇進の必須条件であるとして、有能な人材の養成教育を規定して、人材の確保に努力しているのである。

西村彦兵衛商店の「見世之者江常々申聞ル心得之事」⁽¹⁴⁾の中にも

「一、小者ニ每晚手習為致、算盤教可遣事」

とあり、店員、後継者として有能な従業員の養成とその教育に努力している。

外与商店の「改正規則書」⁽¹⁵⁾の場合は

「光陰空敷スベカラズ、差当リ用向無之候節ハ商法上売買進退勘考致スベシ、又打寄候節ハ品柄合染
向不向等 研究評論可致候、無益之雑談堅く不相成候事」

と、商人としての専門的知識と才能を身につけるべく努力しているのである。

八代仁商店「定メ」⁽¹⁶⁾にも

「子供手透之節ハ手習、算盤稽古致シ候様ニ皆々引廻シ候様ニ致ス可ク候」

と規定し、又安田多七商店「店規」⁽¹⁷⁾においても

「子息、店員ニハ余暇アレバ読書セシムベシ」

とあり、売薬を家業としている雨森家の「覚書」⁽¹⁸⁾には

「隙ニ医書ヲバ考究可被申候、良環岩松ハ儒書ヲ精出講習可被仕事

附 療用又ハ学問ニ通候外ハむざと他出仕又ハ無益之儀堅ク停止之事」

と、専門知識の獲得と教養のための学問を奨励しているのである。如何に老舗が、その永続と発展を期して、後継者としての人材を養成すべく、努力を払っていたかは以上によって明らかにされるところである。

(1) 外与商店所蔵「改正作法記」(明治十六年制定)

- (2) 柏原商店所蔵「家内定法帳」(享保二十年正月制定)
- (3) 同家 同「条目」(宝曆五年制定)
- (4) 同家 同「店定法示合心得書」(明治十六年一月制定)
- (5) 虎屋黒川商店所蔵「掟書」(文化二年制定)
- (6) 外与商店所蔵「追作法」(明治元年六月制定)
- (7) 同 前「改正規則書」(明治十九年制定)
- (8) 同 前「足利店定書」
- (9) 八代仁商店所蔵「定々」(宝曆八年三月制定)
- (10) 西川ふとん店所蔵「規定之事」(明治二年制定)
- (11) 同 前「定之事」(明治初年制定)
- (12) 中山人形店所蔵「商人ノ教則」
- (13) 虎屋黒川商店所蔵「掟書写」(文化二年制定)
- (14) 西村彦兵衛商店所蔵「見世之者江常々申聞ル心得之事」(寛政四年九月制定)
- (15) 外村商店所蔵「改正規則書」(明治十九年制定)
- (16) 八代仁商店所蔵「定々」(宝曆八年三月制定)
- (17) 安田多七商店所蔵「店規」(不明)
- (18) 雨森敬太郎商店所蔵「覚」(正徳元年十二月制定)

第三 石橋を叩いて渡る経営

京都の商人について「後はむかし物語」に次の如くいつている。

「道にて火皿を合せて煙草の火を貰ふ時は、こなたの煙草を一ぶくひねりて、先の人にやって火を貰ふとい

京都商人の商魂について (二) (足立)

ふ」と。

すなわち、京都では、道で誰かに遭って煙草の火を欲しいと思うと、先ず自分が煙草入の中から刻煙草を向うの人の雁首に入れてやって、それから貰うということである。

「さほどにも有まじけれども、こまかなるを賤しめていふ成べし。されど全体の氣象はたばこ一ぶくたりとも人に損をかけては本意にあらずといふ所なり、さによりて一、二錢といへども算用正し、人にもやり、人より取る事をも速にするなり。江戸のものは其場によりては先より来る金ありても百疋ばかりの事いふてもやられずなど、損をしても損にも思はず、向ふの人も深く心にかげぬ故に忘れて仕舞ふべし、京の人は百錢といへども来べきものの来ぬは義理を知らぬもののやうに覚えて催促もすべし云々」と。

京都の商人が非常に細かく、取引が手堅く正確であること。あいまいな取引を非常に嫌う氣象をもっていることについて述べた言葉である。

京都商人の商法の特徴は、実に氣長で、忍耐強いことであるが、同時に「来べきものの来ぬは義理を知らぬもののやうに覚えて催促」するといった細かく手堅い取引をする。

次にかかる商法から特徴的に表われて来る取引上の諸現象を店則の中から見ると凡そ次の如くである。

一 現金取引

「商品ハ可成現金ニテ仕入ルベシ。現金ニテ売ルベシ。現金ニテ仕入ルトキハ幾分廉価ナルベシ。而モ其ノ利益ハ金利ヲ払フモ尚余アリ、現金ニテ売ルトキハ掛金売ヨリ低価ナルベシ。而テ其ノ損失ハ金利より僅カニ少カ

ルベシ」(商人ノ教則拾四条)⁽¹⁾

金融機関の発達が不充分であつた封建社会から明治初期にかけての客観的条件、或いは経営の業種にもよるが、一般にいつて、京都商人は現金取引を好むのである。

現金取引における利点は、仕入が廉価に出来ること。その利益は金利を払う額よりも大であること。現金売りは、掛金売りより安く売ることが出来、貸倒れもなく、品物が安いから客の信用も得られて多く売れる。しかも、現金売の場合、現金につく金利と、掛売りの利潤との差額は僅少の損失であるから、貸倒れから来る損失より遙かに利得があるというのである。

京都商人の経営は実に手堅く、確實な現金取引を好んだのである。

二 支払の日限を守ること

「若シ掛ニテ買入ノ時、支払ノ日限迄ニ必ず其ノ代価ヲ払ヒ先方ノ催促ヲ待ツ事勿レ。」(拾五条)⁽²⁾

これは商品の仕入代金の支払いは、その日限を遵守して必ず支払い、先方の催促を受けないようにせよといった規定である。

「金銭貸借等ハ堅ク禁制たりと雖も、銀行当座貸借暫時之融通ハ可然決而永借不可致事」⁽³⁾

これも金銭貸借に関する規定である。たとえ、銀行からの融資であっても「暫時之融通」はよいが「決而永借不可致」と永借を厳禁している。

如何にちゃっかりした経営であり、堅実であつたかは他地方の商人にその例を見得ない程である。そして、すでに述べた如く「一二銭といへども算用正し、人にもやり、人より取る事をも速にするなり」とか、「京の人は百銭といへども来べきものの来ぬは義理を知らぬものやうに覚えて催促もすべし」とか、いわれているように、京都商人の経営には、金銭の授受や貸借には、極めて厳しく、細かであつたのである。

支払期日を守つて先方の催促を受けないようにすること。借入金も永借入れしないように心掛けることは、取引の堅実を期する上からは大切なことであつて、殊に前者の場合には仕入先、その他から信用を勝ち取る唯一最上の道である。催促をうけてから支払うのでは折角の支払金が死に金になってしまう。生きた金を使わねばならぬ商人として最高上の宝ともいふべき信用を、保持するためにも、払うべき金を期日までには躊躇することなく支払う商法は、商業経営の上にとって肝要中の肝要であり、京都商人のもっている商法の一つの特徴でもある。

三 証文による取引

「商業上ノ約定ハ成可ク口頭ヲ避ケ証書以ナスベシ。商業上ノ交際ハ男女ヲ問ハズ総テ彼等ヲ騙者ト思フベシ」⁽⁴⁾（二十一条）

「売先キ多少ニヨラズ、判書判取致シ、此方帳面引合申ス可ク候事」⁽⁵⁾

何れも取引上の間違いをなくし、正確を期するための規定である。前者は「商業上ノ約定ハ成可ク口頭ヲ避」けて文書をもってすること。すなわち、商業上の交際は男女を問わず相手に付けこまれるような隙を絶対見せないようにすることが大切で、口約束を避けて証文を交換、することが取引上の間違いを防止する上で肝要である

と規定しているのである。「商業上ノ交際ハ男女ヲ問ハズ、スベテ彼等ヲ騙者ト思フ可シ」とし、「売先多少ニヨラズ」判書、判取をして、店の帳面と引合せるといった規定を設けて、兎にも角にも、取引は正確にということをもットーにしているのである。この点「江戸のものは其場によりては先より来る金ありても百疋ばかりの事はいふてもやられずなど、損をしても損にも思はず、向ふの人も深く心につけぬ故に忘れて仕舞ふべし」といった、江戸商人の商法とは大きな差異が認められるのである。なお、

柏原家の周到なる管理規定は、「家内定法帳」⁽⁶⁾において「諸掛売一切仕問敷候尤無抛儀者可及相談候」「掛売の儀、売物相渡候節、帳面に印判急度取置申事」とし、現金販売を原則とし、掛売を禁じ、もし止むを得ず貸売する場合は相談の上と定め、更に「掛売」の場合は品物を渡す時に、帳面に授受の印判を必ず取って置く事として、商取引における厳密と周到さを要求している。まことに京都商人の周到なる経営は他国商人に比し、一大特色をなしているのである。

四 帳簿を正確にすること

「掛金ヲ受取リタル時ハ之ヲ以テ第一ニ掛金ヲ消スベシ」⁽⁷⁾（第十九条）

「見七代呂物之義ハ直ニ見七帳へ相付ケ申ス可ク候且又持参致シ見七置候代品物ハ罷帰り次第早速見七帳へ付ケ申ス可ク候」⁽⁸⁾

これ等の店則は何れも、取引の正確を期し、記帳に粗漏がないようにするための規定である。

前者は売掛金を受取った時は先ず第一番に売掛金を帳簿記載から抹消することを規定し、間違つて二重請求な

どを行つて店の信用を傷つけないように心掛けているのである。

後者は買入れの品物に記載漏れがないようにして、二重支払いや、買入れもしない品物の代金を支払わないようにするための規定である。

「西陣ヨリ買入レ絹、疵御座候か、尺違杯ニテ替ニ遣シ候絹、仮令余人ニ持タセ遣シ候共三日ノ内ニ買入候人吟味致シ立会ヒ消シ申ス可キ事」⁽⁹⁾

この規定は西陣織物の仕人取引における返品が生じた時に、仕入帳の記載は三日間のうちに買入れ人、調査吟味の上で立ち会つて抹消することとし、返品物の正確を期しているのである。

品物を店から販売して発送した場合には「荷物送り候節留帳堅く引合可申事」⁽¹⁰⁾とか、「留帳より見世帳に写申候分、注文を直々に見世帳へ付申分、何れも付落無之様に相共に気を付吟味可仕事」⁽¹¹⁾と、商品の発送や、販売における記帳洩れのないことを要求し、規定している。

更に柏原家では、品物を買手に直接手渡すところの地売販売の場合でも、正確な授受が行われることを期して「地売の儀、請取役人員数相改、請取可申候、勿論致符帳候節立会吟味可仕事」⁽¹²⁾として、商品の授受における細心の注意を払うよう規定しているのである。外与商店の場合も、

「御得意御入来之節売上品ハ銘々手帳ニ相記、帳場江持參可致事」⁽¹³⁾

売却した品物の処理については、各自の手帳に即時に記帳し、帳場へ持参し、相改めるようにし、売上げ品に間違いがないように規定している。

これ等は何れも店の信用を保持し、取引の正確を期するために記帳上の具体的な注意を規定したものであり、

諸帳簿記載について細心の周到さと正確を期するように規定しているのである。

五 取引は手堅くすること

商取引は熟慮・慎重の上、手堅くすることの規定は、店規の中に数多く見うけられるところである。

相原商店では「家内定法帳」⁽¹⁴⁾に「諸掛売一切仕間敷候、尤無抛儀者可及相談候」とし、販売の手堅い取引を規定し、仕入に關しても「条目」⁽¹⁵⁾において「買物前金之義向後無用に可致候、併是迄貸来り候方者は其格を以可相斗候、勿論右之外、無抛儀候はば其節可及相談候」と仕入取引には前貸金による仕入取引を禁止し、商品と仕入代金の交換、若しくは後払いを規定し、仕入取引における危険を防止している。而して若し従前から前貸して仕入れて来た仕入先との取引は、其の経済力や分限等の格合をよくよく勘考して取りはからうようにすること。その外、止むを得ず前貸によって仕入取引をしなければならない場合は相談の上で行うことと定めている。

外与商店の場合は、取引の危険、失策の防止を次の如く規定している。

すなわち「厳改正」⁽¹⁶⁾において、

「本家奥帳方より諸方江無抛取替金いたし候共此後ハ引宛無之先江者融通相断可申事

但シ是迄仕来り候口ハ右之含ヲ以情々手堅ク取引可致事」

と、規定し、従来止むを得ず融資して来た「無抛取替金」は今後は担保物件のない先様へは、「融通相断」べしとしている。なお、従前から融通して来た取引先とは出来る限り手堅く取引をすることとしているのである。

更に、同店では、生産者や所有者の不明確な商品の取引は厳禁し、「追作法」において次の如く規定している。

京都商人の商魂について (一) (足立)

「渡り物一切取扱致間敷事」

「取次ものたりとも一切相断可申事」⁽¹⁷⁾

又、思わく買いや投機的取引、諸相場事を禁じ、若し、「重役之差図ヲ背キ不当之買物」や「一己之斗ヲ以金談等」を行ったものは「速かに退身可申附事」と嚴重な規定を設けているのである。すなわち次の通りである。

「都而思惑買もの一切不相成候事」⁽¹⁸⁾

「諸相場事、或ハ是ニ類似之取引堅く禁止之事」⁽¹⁹⁾

「都而売買共近来猥り相成向後店中人撰いたし取斗被申近頃関東下向之もの重役之差図ヲ背キ不当之買物いたし候事以之外次第、自今急度相改可申、且万一出先ニ而一己之斗ヲ以金談等取斗はか候事不相成、尤も出先において不取締振舞等決而不相成、万一相聞へ候においては速かに退身可申附事、

附り居店若者共ニおいても不取締等決而不相成万一相聞候においては速かに退身可申附事」⁽²⁰⁾

なお、同店における新規に得意を開拓する場合は、「一遍相談之上」でとりきめることと極めて慎重な経営法をとっている。すなわち、

「新得意売込之節ハ一遍相談之上取究可申事」⁽²¹⁾

と、規定している。

「諸色仕入之節者、売場之者江能々熟談之上取斗可致事、必一己之執斗無用之事」⁽²²⁾であって、京都商人の特質ともいふべき、周到かつ手堅い経営方法は、自分一己の勝手な判断による取引を排し、衆知をあつめ、熟談の上で行うことを強調しているのである。独断専行といった商行為は厳しく禁じていたのである。このような規定は、

西川ふとん店においても全く同様であった。

「新たに貸借致し候事不相成候事」

但シ身元慥ニて信用可致人ニハ篤と評議之上にて取計可申事⁽²³⁾

「何ニ不寄一切初メノ取談ニ始終之損益善悪の意味合定るべし。一日之斗朝ニ有、一年之斗ひハ元日ニ有と申事十年百年行末永久之斗ひも初メ之志念ニ寄所ニ而決定致スベシ、危キニ寄テハ決而久シカラズ。故ニ万事初メ之取談に始終全キ事を覚悟致すべし。必取引之始メ行末ヲ見通し、能々熟談之上決定可致事肝要也⁽²⁴⁾」

商取引の成否、善悪は「一切初メ取談」によってきまるものであるとし、「危キニ寄テハ決而久シカラズ」と考え、「必取引之始メ行末ヲ見通し、能々熟談之上決定可致事肝要也」と規定し、慎重な取引を行うようにしているのである。

柏原家でも「家内定法帳⁽²⁵⁾」の第二条において「店商売の儀に付諸事相談の上、古来より持来候格式を以可仕候」としている。

八代商店の場合も全く同様で「定メ⁽²⁶⁾」の中で

「商内ノ儀ハ主人、朋輩中へも相談致し差図ナキ商内一切仕間敷候、若シ自分了見ヲ以テ不埒筋モ有之候ハハ其者ノ引負ト致サス可ク候事」

と、取引はよくよく主人や朋輩と相談して行い、指図も受けず、自分の了簡で行って万一失策した場合には、本人の責任とし、借金にするとしており、又、「年来売来り候御得意方少々ニテモ相滞り候ハハ相談之上取統商内致ス可ク候事」

と、年来の取引先であっても、些少なりとも売掛金の支払いが滞った場合は、取引の継続は相談の上で行うことを規定して、取引の慎重を期しているのである。要するに京都における老舗商人の特質は以上述べて来た如く、取引の用意周到な慎重さにあったといつて過言ではないのである。

六 取引は公正にすること

「御客先江ニ時ニ尋合、尤も止宿廻り等拾番ヲ以相勤可申事。早朝より出役昼迄ニ帰店可致、其時昼より延引（外商部か？）いたし候得バ良もすれば悪敷風儀ヲ乱シ可申候間必昼後止宿廻リハ無用之事又ハ得意先宿屋等ニ而食事堅不相成候事。」⁽²⁷⁾

公正な取引を行うことは、店の信用を培う基である。取引上に不明朗な点があつてはならない。得意客先で或いは得意客の止宿先で、客と食事等を共にすること禁じたのである。そのためには、得意先廻りや、客の止宿先を尋ねることは、朝早く出かけ、昼迄には帰店するように心がけることが大切である。昼から先に延びることは、「悪敷風儀を乱し」、得意客と食事を共にしたりする隙が生じ、取引が公正を欠く結果になる恐れがあるとして、これを禁止したのである。

更に、買先や売先とも余り懇意になることを禁じ、取引上の公正を維持せんとした規定として次の如きものがある。

「買先売先とも余り懇意ニ相成候ハハ自然取引向軽々敷相成正敷引合不行届キ相成候間急度相心得可申候総而取引向礼儀正敷誠直ニして無油断気ヲ附可申候事」⁽²⁸⁾

すなわち、客と余り懇意になると、自然に取引が軽々しくなつて厳正と慎重さを欠くこととなる。すべての取引は「礼儀正しく、誠直」なることを旨とし、油断があつてはならないと訓えているのである。さらに、同書で「取引向ニ於テ或ハ親類縁者之義ヲ以テ依怙ひいき之取計決而致聞敷、総而取引平等心ヲ以聊差別無之よふ急度相心得可申事」⁽²⁹⁾

と、取引向に於ては、親類縁者の故をもつて依怙ひいきな取図いをすることを禁じ、取引は公明正大を旨とし、平等に客を取り扱い差別のないよう心掛けることが肝要であるとしている。

およそ商業社会の基礎は信用である。商取引において公正を期することは信用を得る根本である。売買上の不義をすることは家業滅亡への道である。石田梅岩が「譬へば一升の水に油一滴入る時は、其一升の水一面に油の如く見ゆ。此を以、此水用にたたず。売買の利も如_レ是。百目の不義の金が、九百目の金を皆不義の金にするべり。百目の不義の金を設増し、九百目の金を不義の金となすに、油一滴によりて、一升の水を捨る如くに、子孫の亡び往ことを知らざる者多し」と慨嘆しているが、いやしくも信用に反することは、どんなに些細なことでもつしまなければならぬ。ましてや取引上、公正を欠き、不義をしては到底商売の永続することを期し得ない。

そこで「公正な取引」を強調し「依怙な取引」を厳しく禁止しているのである。

七 会計は厳重な監査を行うこと

「奥帳方役割半年ニ春一度相改可申事、店方之所ハ春秋両度相改可申事」⁽³⁰⁾

京都商人の商魂について (一) (足立)

「諸入用手元払ニ至迄一切書付取締役江差出シ可申事」⁽³¹⁾

「出店ニ於テハ金錢之借貸等一切不相成、万一内密之借貸致後日本家へ相聞候時ハ理非ヲ不論其当時重役嚴重之所置可申付候事」⁽³²⁾

以上の三例は外与商店のものであるが、

奥勘定は春に一度、店勘定は春秋の両度会計監査を行うこと。店の諸経費一切は書上げ取締役へ差出すこと。出張店に於ける金錢貸借の嚴禁等々会計について嚴格な規定を設け、不正、不明な金錢の收支を防止している。

なお、金錢の受け渡しに、落度や過失がないようにするためには、例えば、売却先より仕切金を授受する場合には、他の者と入れ替わって金子を請取るようにし、感違ひ等による失策を防止している。すなわち

八代商店の「定メ」⁽³³⁾には

「売先キヨリ仕切金受取申候節ハ其ノ人相對仕置キ余人ニ入替リ金子請取ラセ申候様ニ銘々相心得致ス可ク候、最算用書、委細書付相取申ス可ク候事。」⁽³⁴⁾

とあり、算用書、委細書付を取って、金錢の受取を明かにすることと、受取る時にあやまちのないように努めている。

柏原家の場合は「条目」⁽³⁴⁾に「金銀出入勘定毎月朔日、十六日立会相改メ吟味可致事」と規定し、毎月一日勘定の十六日監査で月々の金銀の出入を吟味調査することになっている。

支払いは正月七日、三月三日、五月五日、七月七日、九月七日の年五度の勘定で行うことを規定し、支払に際しては、「判形帳と買物帳表渡シニ五節句帳面引合判可致事」としてその嚴正を期しているのである。その外、

帳面の管理には、誤謬を防ぐため「帳合等前々より致来り候通、先輩の者へ聞合、見合帳面支配可致候、惣体我儘の了簡を以取斗候事堅無用⁽³⁵⁾」と定め、自分勝手な了簡でもって処理することを厳しく禁止している。

- (1) (2) (4) (7) 中山人形店所蔵「商人ノ教則」
- (3) (22) (24) 西川ふとん店所蔵「掟」(明治一八年三月制定)
- (5) (8) (9) (26) (33) 八代商店所蔵「定々」(宝曆八年三月制定)
- (6) (10) (11) (12) (14) (25) 柏原家所蔵「家内定法帳」(享保二一年正月制定)
- (13) (22) 外与商店所蔵「作法記」(明治一一年制定)
- (34) (35) (15) 柏原商店所蔵「条目」(宝曆五年制定)
- (16) (30) 外与商店所蔵「嚴改正」
- (17) (18) (19) (20) (24) 外与商店所蔵「追作法」(明治元年六月制定)
- (21) 外与商店所蔵「規則書」(明治一三年五月制定)
- (27) (28) (29) 外与商店所蔵「心得書」(明治初年制定)
- (31) 外与商店所蔵「規則書」(明治五年二月制定)
- (32) 同 店 同 「追掟目」(明治十三年五月制定)

第四 家業第一主義の経営

家業第一の原則は、人よりも家、主人よりも店が重んぜられ、家は祖先より子孫へ代々伝えられる一種の法人格のように考えられる企業となった。したがって家そのものは、当主のものでは決してないのである。それは企業体の構成員のすべてが、先祖から預って、つぎの代へ伝えるべきものである。他方、構成員はすべてその家の繁昌によってのみ恩恵をうけることが出来たのである。

しかして、かかる家の経済における収入の源泉が、家業にあることはいうまでもない。それ故、家業第一主義で、徹底してこれに精励することは、当主をはじめ、家の構成員すべてのものにとつては絶対的であり、至上命令であった。心学者石田梅岩は、⁽¹⁾「我が家の業を習ふは人の常なり……家業のことを不知して何を以って商売取りつぎ家を立つべき」と述べ、「汝今安業に暮すは、家業の影にあらずや」「職分を知らざるものは禽獣にも劣れり。……商人とても、我が職分を知らずば、先祖より譲られし家を亡ぼすに近かるべし」と家業に精励すべきことを強調している。又、同じく心学者手島堵庵は、彼の定めた「会友大旨」に左のように述べている。

「家業は農工商とも我が物好きにて其の家へ生れしにあらず。不思議にしてうけ得たる家業なればこれ天命也。然れば我が家業を少しも僥略にしぬれば則ち天命に背きて大罪也。恐れつつしむべき大事也。惣じて家業を怠れば渡世乏しく、父母の家安からざるの第一なり。さればおのれ家業⁽²⁾うとければ、其本心安からず。」

と、すなわち家業家職は天命であり、これを少しでも怠ることは天命に背く大罪を犯すことになり、家を亡ぼすもとなり、不孝の至極であるとした。

「家業は先祖の家業、父母の重んじ給ふ大事にして、其の上父母の心に、子が家業に無精なれば売買ともに得意方に見離され、先祖の家業を滅すのみならず、子孫も流浪すべしと深く傷み給ふ事」

と、一家の主人はもちろんのこと、家の構成員すべてのものが打って一丸となって家業に精勤すべきであるとしたのである。さらに彼の書いた「商人一枚起請文」にも「さればただ家相続のためには実義を第一として勤むるより子細候はず」

と、又、西鶴も「商売に油断なく」と述べ、家業永継のためには家業に精勤である事が第一であるとしている。

同じく心学者脇坂義堂は、勤勞が貧富をわかつ根本であるとして、福勞の説をとなえている。

「日夜を不舍すて動きうごきて、我が天より受けし職業を大切となす。是則ち我が福の神の眞実眞体也。故に……
右の手には、おごる心や、我慢の心を、打ちたたき直すの槌なれば、万の宝の打ち出づるなり。又左の手には、
福は勞にありと、我が業躰を勤め、苦勞さへすれば、其の勞こそ福はありと、福勞ふらうをしかと持ち、寛仁大度に、
善惡邪正生死吉凶とも入れて……左右の手をあそばさず、腰をかがめて礼讓をなし、道は近きにとありと、足本を
大切に油断なく……慎む時は、自ら福祿の俵満々として、我があしもとに有る事を人にさとし、色黒きは美目形
にかかはらず、真黒になりて、我が道々をはげめよとさとし……かりにも遊ばず動きうごきて、とどまらぬが、
是こそ福神の眞体なり……

長壽ながいと福を願はばはたらけよ

ながるる水のくさらぬをみよ。⁽²⁾

と、勤勞をすすめ、家業精勵を説いている。

さて、老舗の店則には、すべてといつてよい程、家業第一主義に徹し、家業に精勵すべきことを規定している。

(1) 竹中靖一著「石門心学の経済思想」三九三―四頁参考

(2) 同前掲書 六三一頁

一 早起きと店舗の清掃

「稼ぐに追つく貧乏なし」とか「早起き三文の得」といった諺のあるように、商売に油断なく精勤に家業に従

事するべく規定しない店則はないといつてよいが、その中でも、早起きと店舗の清掃を規定したものに次の如きものがある。

中山人形店の「商人ノ教則」⁽¹⁾の場合、

「毎朝早く店ヲ開キ店ヲ洒掃シ、商品ヲ整理シ買客ノ来訪ニ差支ナキ様ニスベシ、他店ニ先ンデ店ヲ開クハ自家ノ勉強ヲ表ハシ、顧客ノ信用ヲ得ル一手段ナリ。」⁽³⁾

「店前ノ掃除ハ常ニ怠ルベカラズ、店前ノ掃除能ク行届キ、往来ニ便ナレバ、行人ハ必ず其店前ヲ歩ムベシ。是レ顧客ヲ誘フノ一手段ニシテ、自家ノ勉強ニ感ゼシムルニ至ルベシ。買客ハ総テ勉強ナル商店ニテ物ヲ求ムルヲ好ムナリ。」⁽⁴⁾

と、早起きと店の掃除に励むことが、得意の信用を得る手段であり、顧客誘致の手段であると述べている。
外与商店の「改正規則書」⁽²⁾の場合、

「朝早く起き其日其日ノ商法上銘々相考可申候、朝寝致シ候節ハ諸事ニ前後シ、且ハ衛生上ニモ甚不宜候ニ付、左之通起揃可申候

十一月一日より	四ヶ月	七時
二月		
三月一日より	二ヶ月	六時
四月		
五月一日より	三ヶ月	五時
七月		

八月一日より
十月中

六時

右之通り」

と、早起の徳と朝寝の害を説き、一年中の起床時間を規定している。

又、通勤別家の場合も、早朝出勤を次の如く規定し、朝飯は店出勤の上、店員と一語に食事することにしてい
る。

「地宅ノ者ハ……翌朝私宅ニ於テ朝飯不相成必ズ店へ出勤致シ喰事可致候

但シ飯台上り候迄ニ出勤可致候事

若又無抛事故出来朝出勤難相成候節ハ事柄詳細相認メ郵便又ハ便ヲ以相断可申出候事」

虎屋黒川家の場合も「掟書写」の第一条に

「一毎朝六ツ時表店筋、掃除等之事」
(午前六時)

と、朝起と早朝勤務が規定されている。

家業に精励するか、否かの一つのバロメーター的なものとして、朝起精勤が重要な意味を持っていたのである。

二 家業に熱心であること

家業に熱心であること、仕事熱心であることは、家業の永続と発展にとっては必須の条件である。殊に主人を

京都商人の商魂について (一) (足立)

はじめ、支配役等重要な役職にあるものは猶更である。

中山人形店の「商人ノ教則」⁽⁴⁾には、

（主人）

「可成ハ在宅シテ店ヲ空ケザル様ニシ日常ニ用意ヲ勉メ居ルベシ。主人ノ不在ハ何時トナク損失ノ基ナルベシ、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量シ居ルモノト知ルベシ」⁽⁴⁾（第四条）

「閑暇ノ時ニハ空シク座シテ不景氣ノ体ヲ示サンヨリハムシロ^{スデ}已ニ一目吟味ヲ遂テ置キタル商品ヲ取り出シテ其分量ヲ再改シ、其寸法ヲ再検スベシ」⁽⁵⁾（第五条）

「自家ノ炉辺ニテ暮夜ヲ過スベシ、酒屋・遊戯場ニ出入シ、愚ナル交際ヲナスハ仮令是レガ為ニ悪債ヲ負フニ至ラザルトモ世間ノ信用ハ必ス衰フベキモノト知ルベシ」⁽⁶⁾（第七条）と規定している。

第四条、第五条では、一家の主人たるものは出来るだけ店を空けて留守にしないこと。店頭では閑暇だからといって不景氣な顔付きでボンヤリしていないで、商品の吟味や勉強していることが大切であると規定している。

第七条は、日暮から夜の暮し方を規定したもので、酒食の外出や、夜遊びの外出を禁じ、愚かしい交際は信用を失うことになるから慎しむべしとし、「自家の炉辺」に暮夜を暮すことが大事であると規定している。これ等は主人たるべきものの日常の暮し方の注意である。

店員についても、外与商店の「改正規則書」⁽⁵⁾

「新聞読書ハ氣象発達之基ナレバ肝要ト相心掛可申候」と新聞・読書をすすめてはいるが「乍去朝起揃迄か又

は午後ニ限ル、朝飯後正午迄ト来客之節ハ午後タリ共不相成候事」と閲覧の時間や機会を制限し、勤務に精勵すべきことを規定している。

夜勤のあり方については、

「毎夜暮方より一統打寄り当座帳相詠ミノ 若長(帳)含直違等無之哉篤ト検査可致候事、次ニ日々来翰・電信無滞一見致シ、売買進退篤ト相考、自然思ヒ立候儀有之候節ハ上下之無別重役相談可致候事」

と、夜詰のあり方を規定し、その日の帳簿における売買の点検、書翰通信の点検、売買上の問題等について勉強し、相談することとしている。

又、同店の「改正作法記」には次の如く規定している。

「遊行向、重役若衆ニ到ルまで禁ズ。子供下男茂是迄之通り。」

として、上は重役から、下は子供(丁稚)下男に至るまで遊びに外出することを禁止している。

同店の「規則書」には

「暮象戲禁止之外不相成候事」

とあり、

更に、同店の「心得書」⁽⁸⁾には、

「世評風説何ニ不寄人をそしり人之非義多く仲事申参り候共必一応之儀を信ずべからず、人口恐べし、何事も家治家業乃外事ハ若聞共無益之事なれハ聞流しニ可致事」

とあり、「何事も家治家業」の外の事は、聞いても無益の事であるから、どんな世評風説を聞いても聞流しに

すること、そして専心家業に従事することが肝要であると規定し、家業熱心を強く要望しているのである。
柏原商店の場合は「店定法示合心得書」⁽⁹⁾に次の如く規定している。

- 一、昼夜に限らず、見世を明けざる事
- 一、職務中、二階を土蔵内などにて本を読みもしくは煙草を吞むこと無用の事
- 一、囲棋、象棋等も神祭祀日其他休日の外制禁の事

一、神仏開帳参詣、其外、芝居相撲等すべての興行物見物は支配の許しを得べき事

これ等はいずれも日常の生活態度を規制し、家業に精勤であるべしと、諭しているのである。
西川ふとん店の「規定之事」⁽¹⁰⁾の規定には、

「家内睦間敷同店親しく致し家業専ら相励み、惣て物買衆ニ対シ少シ之買物タリとも丁寧ニ取扱行儀相慎ミ手透ニても、店あけ申間敷候事」

として、家業に専念し、日常勤務に精勤たるべきことを規定している。

一方店員の素行について「女遊び」をぎびしく禁じている。外与商店の「心得書」⁽¹¹⁾によれば次の如く戒しめて
いる。

「古今世上売女躰之者濕病なき女ハ甚少シ、別シテ近世ノ者其病氣無之者稀なるべし。年若キ者何の考もなく
売婦ニ交リ候者必ず病氣ヲ受、重キハ忽身不自由となり、殊ニ悪病之事故何程の療業ヲ用ふるとも治する事甚か
たし。此病苦ニ苦しみ責られてハ忠勤ハ勿論、親ニハ第一之不幸となり、人間之道ニ不叶天之憎ミ給ふ処ニ而迎
も立身成かたし、後悔するとも更にかへらず。生涯捨り者となり、心苦スル事たとふるに論なし。たとい病軽く

とも悪性之病故生涯根を切ル事六ヶ敷、眼前其病苦する人数多ク近キ有様ヲ見聞して能々思慮すべし」

この外、諸勝負事や博奕等の悪遊びを禁じ、日常生活においても家業精勤の生活に徹すべく規定しているものも多く、八代仁商店の「定メ」⁽¹²⁾には、

「博奕並ニ勝負事、諸相場事堅ク戒メ申可候又、自分商ヒ切一寸ニテモ仕間敷候事」

と、規定されている。

安田多七商店の「店規」⁽¹³⁾には

「旧来ノ顧客ヲ大切トシ、濫リニ信用不明ナル方面ニ立入ル可カラザル事」

「堅ク本業ヲ守リ、他ノ商事ニ手ヲ染サル事」

と規定し、堅実主義と同時に、家業に専念することを要求し、他業に右顧左眄して迷わないようにすべしとしている。保守的ではあるが、家業熱心の店則である。

要するに老舗と呼ばれる商家の店則の中には、主人も店員も一致して家業第一を合言葉に、のれんを守り、のれんの中に生きることがきびしく規定されているのである。

- (1)(4) 中山人形店所蔵「商人ノ教則」
- (2)(5) 外与商店所蔵「改正規則書」(明治十九年制定)
- (3) 虎屋黒川家所蔵「掟書写」(文化二年制定)
- (6) 外与商店所蔵「改正作法記」(明治十六年制定)
- (7) 外与商店所蔵「規則書」(明治十二年五月制定)
- (9) 柏原商店所蔵「店定法示合心得書」(明治十六年一月制定)

京都商人の商魂について (二) (足立)

- (10) 西川ふとん店所蔵「規定之事」（明治二年制定）
- (8)(11) 外与商店所蔵「心得書」（明治初年制定）
- (12) 八代仁商店所蔵「定メ」（宝暦八年三月制定）
- (13) 安田多七商店所蔵「店規」（明治四三年一月）

三 主家に忠誠を尽すこと

江戸封建社会から明治時代にかけてのわが国商家における店則はあくまでも、主家第一主義の忠誠思想で貫ぬかれていた。

別家以下丁稚に至るまで、その経済生活、対社会的信用が主家によって支えられていた当時においては、その一門一統が主家の永遠性と繁栄を希求したのは当然であり、主家の家業に忠誠を尽すことが最優先したことは当然の帰結であった。

しかも、この主家優先の忠誠思想は店則の中に数多く盛り込まれ、店員の日常勤務を厳しく規制したのである。外与商店の「改正規則書」⁽¹⁾

「一家ヲ控エ候者ハ私宅用向種々可有之ハ勿論之事ニ候得共前言之通り一大事之時ニ際し、折々在宅ト有之候テハ今日之義務モ不相立候、第与商法疎ク可相成道理、左スレバ其身分ニ拘リ可申深ク思慮可被致候依之可成事ハ差置不勤ニ不相成候様心得申べし、乍去格別之用向出来候節其理由重役エ相答行致被申候、用弁次第帰居可致候事」

又同店「厳改正」⁽²⁾の場合は

「出勤衆心得之事、ケ様形勢ニ相成候而ハ自宅不都合無之様兼帶いたし、時々在宅有之候而ハ万事不行届、左候時ハ自宅其身其身之活計ニもかわり可申道理、兼而銘々承知之通実ニ此所何れも相統一大事之場所猶後年ニ至而ハ又々作法立替候とも此所ニ而ハ自宅之事ハ差置、何分大切ニ相勤可被申候事。

但シ土地勤メ之者ハ自宅江勝手ニ引取申間敷急度手替リ相勤メ候者江申入置、役場不都合無之様尤も無拋義ニ無之候事ハ成丈ケ差置情々不勤ニ相成ざるよう相勤メ之事、併ながら御役居合之砌ハ申合せ可然ニ相勤メ被下度猶又国元より勤メ之者も同役居合之節ハ相互ニ申合せ、目的等無之砌ハ帰国いたし可被成、しかし互ニ因脩ノミ申立勝手ニ引取不申様相心得可申事、何分ニも本家商業我が事と引受無他念万事情々尽力いたし、不勘定等ニ相成不申様急度相心得可申。左も無之候而ハ折角乍相勤、其身其身行末相統ニ不相成前後勤弁可有之候事

附リ無拋義出来候節ハ格別也」

これ等はいずれも、別宅を許された者の主家勤務のあり方を規定したものである。

それぞれ私宅に私用はあつても、本家あつての別家と心得、「折々在宅」しては「今日之義務も不相立」と心得て私用は差置いて主家に出勤し忠誠を尽すべきであると規定しているのである。

千吉商店の場合は別宅を申付ける時に主家に誓約書をとつて忠誠を誓わしめているが、次の如くである。

「本家用事向御聞候節ハ何時ニ而モ私用相止メ参上仕相勤可申候事」⁽³⁾

「旦那用事之節不限何事私用相止メ参上仕急度相勤可申候為後日之依而如件」⁽⁴⁾

このように、「本家様用向御聞候節ハ何時ニ而も私用相止メ参上仕相勤可申候」と誓約し、「忠誠怠りなく本

家永久之守護たる身分忘るべからず」と、忠誠心を強く喚起しているのである。

すなわち、この規定によって明らかな如く、手代が別宅後は、本家へ常に気を配って、本家在勤者の勤務を監督し、不真面目な不勤者の説諭教導を行い、本家の不如意（非常の）時には、どんなにしても本家を守り立て、世話をつくして忠誠をつくし、主家永久の守護者たるべしと規定している。老舗と呼ばれている商家永続の秘訣はかかる別家制度による別家達の忠誠にあつたといつても過言ではないのである。

次に別家以下の在勤者に対しては、昼夜をおかず主家忠誠の規定を設け、その職務に精励せしめたのは勿論である。

外与商店の「心得書」⁽⁵⁾では

「主人に忠儀、親に孝行、上たる者を敬」何ひをおいても主家の勤めを優先せしめ、店に出勤して忠節を尽すべく要請しているのである。しかもそれが又、「其身其身之活計」と直結していると論じている。

要するに、主家守護のために別家制度が設けられていたのである。それだけに別家の本家に対する忠誠の要請と、義務付けは厳しく規定されていたのである。

外与商店の「心得書」には、

「手代別宅之後ハ弥々身持堅固ニいたし本家へ心を配り、若し心得違いたし、不勤之者有之ハ内々呼寄能々申諭すべし、必見捨置べからず、返す返すも本家を大切に存じ、万不如意之節ハ如何様ニ茂守立世話いたし、忠誠怠りなく本家永久之守護たる身分忘るべからず」

「総而其掛り掛りに片寄候事有べからず諸向共主人之手先同様ニ相心掛決而無隔意、一味と相心得、店中子供

ニ至迄諸事無油断相心掛ケ候様可申論候、我身之為主人江忠勤怠ルべからざる事。

掛り掛り品分り候へハ兎角其ノ役ニかた寄疑思味合候事以外心得違なり。主人之手元能々分別いたし、何れの掛ニても悉ク主人之手元一味成事を弁江総而、為不為之儀少しも隔意なく及相談、無益之疑思味合ひたす者有之においてはその身之為ニも不相成第一分別なき者と知りて怒るべし」

「主人之徳ヲ我威勢と心得違すべからず能々思慮すべし、今主人の御蔭ニて生長いたし漸商内向之用ニ立候様ニ相成候を了簡違致し、もはや我才器ニて何事も出来ル様ニ相心得、主人之徳にて取引向総て世間より相用ひ候へは我之徳威勢有様ニ心得違いたし、我身をほこり、色々氣随之振舞有之事以外之次第なり、能々我身を返り見るべし

主人之恵なく、我一身にて如何致べく、徳も威勢も、主人之手をはなれて如何すべくや、此事を平常ニ篤と勘考いたし、必私の心にまかせ忠節を乱すべからず、自然上下共我身を高ぶる事、愚にして不徳なる基と知べし」

「家相統之儀ハ守ルと守らざるに有なり。必其家之作法仕来り之儀ヲ心得違無之様大切ニ相守精勤致べし。君ヲ思ふハ我身をおもふなり。其作法筋目ニ随エハ身心安穩なるべし。身之斗ひハ勤ニ有也。只家法を守り、専ら勤て無事長久之斗ひ不可怠事」。

これ等の心得書はいずれも「君（主人）を思うは我身をおもう」ことになることを諭し、主人に忠節を尽すことを規定しているのである。

八代仁家の「定メ」⁽⁶⁾では

「第一親ニ孝、主人ニ忠孝、下タル人ヲ憐ミ申ス可ク事及バズナガラ弥々慎ミ相守リ申ス可ク候事、

主人身持不行跡之節有之候カ、又家法不正之事有之候ハハ何事ニ寄ラズ異見申スベキ事有ル之時ハ惣様同心ノ上申シ出ツ可ク、承引之レナク候ハハ一門中ヘモ申達シ、幾度モ幾度モ神妙ニ申遂グベク候。万一大井ナル不埒ヲ申シ、異見ヲ用ヒ申サズ候ハハ親類中打寄相談之上、品悪敷ニ於テハ屹度押込候程ニモ及ブ可ク候。此儀猶予ニ致シ候事却テ不忠ノ至リト存ジ候。何分家相統致シ候様ニ斗ヒ申スベク候事」

と、主人への忠節と、その忠節のあり方を規定し、主人不行跡の場合は、「幾度モ幾度モ神妙ニ」諫言し、それでも聞入れない場合は主家の家業継承を最優先せしめ、主人を「押込」めるべきで、若しこれをゆるかせにすることは却って不忠であると宣言している。

このように、主家の家業相統が第一であって、すべてのものに最優先し、主人よりも、主家の店の維持・発展が尊重された例は、他にも数多く見受けられるところである。

すなわち、干治家の場合では、「家定」⁽⁷⁾に

「諸事老分手代弁当役支配人相談之上相定候義支配人より申出候義主人始家内不残違背有間敷事」
とあり、更に家法に関する「一札」⁽⁸⁾に

「一卷家法之儀先代より調印在之候処ニ代印形無之此度相改調印急度相守可申候、若心得違之儀在之候者別家並に在動手代中より無遠慮心付頼入候、其上不相用候義御座候ハバ相談之上如何共ニ取計ひ可被成候急度違背申間敷候」

とあって

「手代共申合意見を加へ可申候、其茂不相用致我儘家不相統之品ニ相見へ候ハバ一家並別家中両見世手代打寄

相談之上為致隠居名後見立家督譲リ替可申候」

と、主人不行跡の場合は、これを主人の座から追放し、幾久しく主家の永統を希求し、主家の存統発展がすべてのものに優先する、主家第一主義が規定されていたのである。

柏原家の場合も全く同様で、「死後申置一札之事」⁽⁹⁾の中で「……万々一拙者及死後家督相統之儀一統相談有之候ハバ悻弥三郎江御代々御申置之趣東西別宅老分立会之上得と申聞セ本人ハ勿論、東西支配人並別家中承知之上致相統様頼入候尤家督譲渡し候後末々我儘法外之事有之候節ハ得と意見ヲ加へ其上にも不聞入不埒有之候ハバ諸親類中ニ差構等無之間此遺言書ヲ以、御町内御年寄様江相頼、御先祖様より里被僞置候通、家名取上ケ、何連から成共見立候上ニ而永久家名相統有之様頼入候為後証之遺言依而如件」

とあり、相統の認承権と、相続人が不埒法外の不行跡を働き不相統者であった場合は、その追放ならびに、新相統者擁立の権限が、支配人及び別宅一統に与えられていた。ここにも主家第一主義と、それへの忠誠思想が一貫して規定されているのである。

外与商店の「追作法」⁽¹⁰⁾は、次の如く述べて、こんこんと店員の忠誠を尽し、主家を守るべく、それがひいては親には孝、己にとつては出世、安穩への唯一の道であると説きさとしてしているのである。

「家繁昌之道ハ第一家内惣中之忠勤より出ル所なり依之支配出勤ハ不及申、若者男子供至ル迄一統和熟ヲ本として、重役より忠勤ヲはげまし、丹誠ヲ尽させ売買ニ実意ヲ以テ万事銘々取斗いたし可申、尤も重役之所ハ尚更和合ヲ基として、無服蔵、時ニ打寄相談いたし可申、下方江申附ケ候向ニ出入方等ニ至迄人氣折合、家相統ニ不為筋在之様相心得候様異見も時ニ申論シ可申事、一人ニ而も勤メ方心得悪敷ものハ惣中之悪キ手本ト相成、一人

が二人また二人が三人之心得違と相成候道理ニ而少しも難捨置候間敷急度其最寄役之者又ハ重役ハ不及申下二三役柄之者ニ而も実意之心より相通じ合、悪道之方江趣キ不申候様ためなをさせ可申、万一相用ヒ不申時ハ早速ニ暇遣シ可申事、返ス返スも正直ニシ、誠勤可致、兎角ハ余念ヲとどめ、家法ヲ大切ニ相守リ、商ひ之道ニ打入勤功ヲ貫キ候時ハ忠心之誠より天之冥慮ニ相叶可申事、左候時ハ父母江孝道も相立、たとひ両親無之者たりとも御冥見ヲ恐れ、両親ましますおもひより、正路ニ勤メ可申、奉公ハ其身の行末まで安穩ニ通ひ終行ニ候得バ一廉勤功無之而ハ何を以生涯全からざる道理能々相心得可申事」

と規定しているが突に奉公している店員にとっては申分のない立派な教訓といべきものであるといえよう。

- (1) 外与商店所蔵「改正規則書」明治十九年制定
- (2) 同 前「蔽改正」(明治五年制定)
- (3) 千吉商店所蔵「永代置証文事一札」(安政六年二月)
- (4) 同 前「一札」(宝曆六年九月)
- (5) 外与商店所蔵「心得書」(明治初年制定)
- (6) 八代仁商店所蔵「定メ」(宝曆八年三月制定)
- (7) 千治商店所蔵「家定」(延享二年正月制定)
- (8) 同 前「一札」(文化三年)
- (9) 柏原家所蔵「死後申置一札之事」(文政三年五月)
- (10) 外与商店所蔵「追作法」(明治元年制定)

四 職分を遵守遂行すること

老舗の家業の永続と発展には、その家業に従事する主人以下丁稚奉公人に至るすべてのものが協力一致し、そ

れぞれのものがおのおのその職分を守り、その職責を全うすることが何より大切である。各自がその任務の遂行に全力をあげることを期待したことは勿論であつたし、店則にその規定が強く盛り込まれたことも事実である。

虎屋黒川商店における「掟書写」⁽¹⁾に、

「男女共暫時ニ而も断不申他出無用也無抛用向候者其趣相届け支配人之差図可相待事」

と、ちょっとしたの間でも自分の持場を離れることを厳禁している。どうしても外出したり、職場をはなれる場合は、支配人の許可を受けることと規定して、無断で持場をはなれることを禁じているのである。しかも

「但他行候者夜分者四ツ時まへ迄に帰るへし、若遅参候者、宿所より人を以断可申越候也」

と、帰宅の時間の制限、遅参の場合の処置（宿所より遅参の報告義務）まで規定している。

外与商店の「改正規則書」⁽²⁾には

「第壹勲励ト節儉ヲ兩輪ニ保存シ……店中子供ニ至ル迄諸事無油断飽迄奪発可致候相心得可申候事」

と、職務に精励すべしと規定し、夜の勤務として次の如く規定している。

「毎夜暮方より一統打寄、当座帳相詠ノ若帳含直違等無之哉篤ト検査可致候事。次に日々來翰電信無滯一見致し売買進退篤と相考自然思ヒ立候儀有之候ハ上下之無別重役エ相談可致之事」

更に、同店の「作法記」には

「來客附合之儀者本支配以上之外堅不相成候、若差支有之候節ハ支配帳場より差図可致候事
但シ其掛り掛り元方役ニ而相動可申事、尤酉刻限相断帰店可致事」

「諸掛売場之者於出先御客衆ト附合都而不成、商用たりとも夕刻限断申立速ニ帰店可致事」

と、店の得意客との附合における制約を設け、そこから来る職責遂行における紊乱の防止に努めているのである。まことに注目すべき規定である。

又、「嚴改正」において

「此度改革之筋ニ取テハ銘々本家より金子予り我商業取斗候意ニ而、万事格別ニ入精被致、我ガ物ヲ斗ヒ候も同様之次第ト心得可被申条深ク思慮可被成必心得誤リ致間敷今之勤儉末ハ広太其身之徳と相成可申道理、常ニ相慎出情可被致候事」

と、職務に精勤すべき理（ことわり）を明らかにして、職分に忠実なるべしと、規定しているのである。

なお、同じ店則の中で次の如く述べて、一門一統の職務に誠勤なるべきことを強く要求しているのである。

「幼年より相勤候別家重役衆中ニ而も此度改正よりハ格別之勤メ方ニも相成候次第深ク思慮可被成、左候時ハ別而若年之者ハ不申及相勤メ之事、仕着セ之者、子供ニ至迄専ら入情可被申、是則主家ヲおもふは我身ヲおもふ道理なり、必心得違致間敷、猶又不和ハ家之乱ニ候得ハ相互ニ仁道ヲ守リ一統誠勤可致事」

と、すなわち「主家ヲおもふは我身ヲおもふ道理なり」「一統誠勤可致」と規定し、職務に勤勉なることを要求している。又、親里訪問も規定以外は禁止していた。即ち、職場を離脱することを出来る限り制限したのである。

「里親行、定メ之外不相成候、乍併、両親之大病、或ハ親ニも成リ替ル大恩ある人等之大病とか無拠節ハ奥帳並ニ取締役帳場江相答江聞濟之上ならば帰国可致事」

又、本家及び主人の用事に対する勤務の拒否を否定しているものとして

「本家用並ニ奥帳用臨時之義ハ店方之者、誰ニよらず相勤可申事」

がある。なお、各役職の階層によってその精勤を厳しく要求したものは次の如き規定が設けられている。

「此度改正之上ハ重役之者ハ猶更、あしき風儀無之様、重役心得誤リハ何れ之者も得不申出義ニ付益々我勝手ニ引附可申道理左候時ハ内輪不取締ニ至リ可申、且重役衆中ニ而も右様之義ニ候間、取次、次役、若衆ハ別而末も長く殊にさかんなる身ニシテ行末立身ヲ猶々いたさねばならぬ事、折角ニ乍レ勤身上空敷成行候而ハ、孝道も不立候間、格別精励可被致、実ニ其次第二取而ハ天道ニ不レ叶ツマリ其身難儀ニ陥入り可申、是等之義惣方深く思慮可被成呉々善ヲ存セバ善事ニ至ル、悪事ヲ存セバ悪事ニ至ル。世乃正敷をおもふべし、只々我好ニまかさず、偏ニ和熟ヲ本として、一向ニ誠勤ヲ希所也。」

殊に、支配役たる者の職分を明確にした規定としては「心得書」⁽⁵⁾の中に次の如く述べている。

「支配人ハ総躰之重役なれハ万事心を配り差障無之様身心堅固ニ持べし、支配中ニ自然心得違之者出来候ハバ支配人不行届キニモ可相成道理必無油断人の性質を見立、忠孝明德之道理ヲ相心得皆ニ順当ニ立身いたし候様能々申諭スべし。若シ家風ニ相背キ心得違之者有之不得止事之候ハバ決而用捨致間敷事

総而重役之者ハ尚々店一同之見習ニ相成候様忌用^{キヨウ}手廻リ万事目立不申様相慎古風を堅ク相守申ベシ」

すなわち、支配人は「総体之重役」であるから万事に気を配り、身心堅固にして油断なく、家風を守って、全従業員が「順当ニ立身」出来るように勤めなければならないと規定している。

八代仁商店の「定メ」⁽⁶⁾には

「銘々商事ヲ相励ミ、朝夕油断ナク精出シ申ス可キ事第一也」

とあり、その職分に忠実なること第一であると述べている。

更に、家内、男女の交際については、その紊乱を防止するために次の如く規定している。

「家内男女猥ケ間敷事屹度無之候様ニ相慎ミ申ス可ク候、惣ジテ店セ家内入交ラザル様ニ心掛ラルベク候、最モ小家ノ義故入交ラザル事ハ成リ難ク候得共、銘々行儀心掛ケ之レアル可ク事ニ候」

他出に關しては

「店之銘々諸見物へ出度ク候ハハ主人へ向ヒ伺ヒ差図ヲ受ケ罷リ出ツ可ク候」

と規定し、主人の許可がなければ外出が出来なくなっている。

「朝ヨリ商内ニ出候者九ツ時限り婦リ申ス可ク候事、西陣へ買物ニ出候モノ日暮限り婦ルベク候、最行先ヲ相断罷出可ク候事、右ニ品扱ウツドコナク暇入り候ハハ罷リ婦リ早々其断リ申ス可ク事」

「売、買、先、キ、ハ、外、一切立入り、申間敷候事、商内ニ罷出候テ御得意方ノ扱ナキ附キ合ヒナドト申シ隙ヒマ入候共申訳相立チ申サズ候事、此儀御得意方ノ当分ハ不礼ノ様ニ存ジ候へ共家ノ障ニ成リ候事致ス間敷候、心有ル御方ハ却テ頼母敷思シ召サルベク事ニテ堅ク相慎ルベク候事」

と実に勤務一辺倒の手きびしい職責遂行の規定が設けられ、勤務上の規制を行っている。

なお主人のあり方、奉公人のあり方を次の如く論し、その職分を明らかにしている。

先ず、主人としての職分は

「何卒人ハ人ノ道ヲ正シク勤メ渡世致シ度候、最モ主人ハ小者ニ至ル迄モ我子ノ如ク思ヒ願フ処ハ人々相統致サセ申サデハ主人之役目相勤マリ申サズ候。」

次に家内（従業員）に対しては

「家内ノ人ハ其身ハ勿論親ノ心、何ヲ願ヒ奉公ニ出シ候哉、首尾能ク相勤メ相応ノ商売ニモ本ツキ末繁昌ヲ祈ル事ナリ、然ルニ人欲ニ引カレ不奉公ヲ致シ、親請人ニ難義ヲ掛ケ候事不孝トヤ曰ハン、不忠トヤ曰ヘン、是レ第一ニ慎ムベキ事也」

とし、主従両者のあるべき職分を明確にしている。更に、その職分を全うする方途としては、

「此願成就セン事如何スベキナレバ、先己ガ身ヲ治メ、朋輩睦間敷勤ム可キ事ヲ怠ラズ、家業ヲ精出シ互ニ心ヲ付ケ、下朋輩ヲ引上ケ仕入相続ケ者ヲ取立、主人ノ家ヲ厚クシ、各立身ヲ致シ候ヘバ、主人ハ親ノ如ク、家内ハ子ノ如ク成ル可シ。実ニ斯ノ如クナレバ忠孝ヲ全フシ、自ラ天理ノ冥理ニモ相叶ヒ申ス可シ者也」と、教諭している。

又、西川ふとん店「掟」には、

「各々持役無怠相勤可申様二季勘定披露之節申渡し、別して役替等有之候節ハ懇切ニ可申渡事」と、各自持場の遵守と職責の遂行を規定している。

更に、同店の「規定之事」には

「各課役怠りなく売買は勿論万端精勤可致且ツ諸帳面付落無之様互ニ注意致素漏無之様可致候事」と職分の遂行を怠らないよう規定している。

更に、「定之事」には

「銘々相立置役儀無油断大切ニ相勤可申事」

「他出之節ハ支配人へ相断立他行可致事帰店之儀ハ暮六ツ時限、若無拋用向手間取候者其筋合相断可申事」と規定し、職場における誠勤と、勝手な職場離脱行動を厳しく制限し、職分をかたく遵守し、遂行するように、その行動を厳重に規制しているのである。

- (1) 虎屋黒川商店所蔵「掟書写」（文化二年制定）
- (2) 外与商店所蔵「改正規則書」（明治十九年制定）
- (3) 同 前「作法記」（明治元年制定）
- (4) 同 前「厳改正」（同前）
- (5) 同 前「心得書」（明治初年制定）
- (6) 八代仁商店所蔵「定メ」（宝曆八年三月制定）
- (7) 西川ふとん店所蔵「掟」（天保十五年六月制定）