

経営者の在り方(二)

——老舗の家訓・店則から見た——

足立政男

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材である。

「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家訓や店則の中には家業経営者の在り方や、その養成について、こと細かに、きびしく規定している。

殊に事業の盛衰興亡は、一にかかってその企業の経営者がすぐれた人格者であるかどうか、ついで経営者として有能な人物であるか否かにあると、いって過言ではない。それだけに経営者の「あるべき姿」は重かつ大であるといわなければならない。

創業以来幾世代にもわたって永続し、発展する老舗は数少ないし、またそれは決して安易な道では決してあり得ない。波瀾万丈、盛衰極まりない実業界にあって、家を守り、家業を守り、更にこれを永続発展せしめて行くためには余程の人物でなければならぬ。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、封建支配者の専制的な収奪等々、若し、これに対応する方策を誤らんか、商家は忽ちにして没落の運命を辿らねばならな

ったのである。かかる、世の荒波や時の試練に遭遇し、これを乗り切るためには、勿論一家一門の総力をあげての必死の努力に俟たねばならないことは言うまでもないことであるが、その中にも経営者としての主人は特に重要な地位にあったのである。ともすれば困惑し、ただ右往左往する使用人を叱咤激励し、盤石の構えで企業存続にあたったのは正に主人であった。老舗の経営者たるべき主人は一步常人に先んじた先見と正確な判断力を必要とした。又、その人物の適否は老舗の危機にあたって始めて真価を發揮したのである。単に象徴のみとしての存在者たるべきことは非常の場合であると否とを問わず許されるべきではなかった。殊に今日の如き激動して止まない経済社会の中にあつて経営者としては猶更のことである。経営者の地位に立つものはつねに捨て身で事業の振起にあたり、その永続と発展にあたることをきびしく要請されるゆえんである。経営者たるべきものは、堂々たる実力を身につけ、自ら従業員の先頭に立ち、これを統率して行くべき資格と行動力を兼ね備えていなければならぬ。すなわち、事業の永続発展に対する烈々たる闘志と、周囲の者から信用され、敬慕されるべき資質をもつていなければならない。かかる経営者たるべき主人の在り方に対する強い要請が老舗の家訓や店則の中に如何に規定されていたかを見るのが本論文の目標である。

一 篤実で敬慕される経営者

企業が永続し繁栄するための絶対的要件は信用である。そしてその信用は対外的には先ず正直正路の渡世、公正な経営によって長年月の間に確立されるものである。対内的にはこれまた正直正路を旨とし、自己を律すること、恭謙にして、店内のものが克く一致協力して家業に励み、和合することが信用を保持するうえでは不可欠の

要件である。すなわち、西村彦兵衛商店の「見世之者江常々申聞セル心得之事」⁽¹⁾に

「身ノ分限ヲ知テ少シ茂驕聞敷候事、正直正路之志を励テ無礼非道出来ぬやふ相互ニ氣を付合可相勤事」
とあり、少しも驕り高ぶることなく、正直正路で礼儀正しく謙讓の徳を備えるべく心得よと、篤実敬慕され得るような経営者を要求している。

外村与左衛門商店の「改改正」⁽²⁾の場合も、

「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、常ニ行儀正敷相互ニ仁心ヲ尽シ善をすゝめ、悪ヲとどめ、一向に正道ヲ守リ、万事相慎可申事」

と、傲慢・放縱・貪婪で高利を食ふことの不可をきびしく戒しめており、積善正路の日常生活と経営信条を強く要請している。

かくてこそ老舗永統繁栄の第一の要件としての信用が確立され得たのである。

さらに又、一家の統卒者たるべき主人は店の内外を問わず、篤実で信頼され、敬慕されることが、何をおいても大切であると規定したものが多く見受けられる。

矢谷家の家訓⁽³⁾にはその第一条に

「家の主人たるもの、同家人の見習う処なれば、先ず其身を正しく慎みて、家内を善に導くべし、親子兄弟夫婦の間睦く、家人並に出入のものを憐み、かりそめにも怒り、罵詈する事なかれ」

とあり、およそ主人たるものは店中の者の模範となるように、その日常生活において常に正道を守り、その身を慎んで店中のものを善導することが肝要であり、家内の和合をはかるためには慈悲、慈愛、寛大の心掛が大切

であると訓戒している。

千切屋一門の「家訓」⁽⁴⁾の第三条には、

「商人は主従とも友達のこと候へば、家来をあわれみ、下よりは主人を大切に忠勤を励み、家内権式これ無きよう心掛け申すべく候」

とあり、上に立つ主人は下のものをあわれみ、下のものは上のものに忠義をつくす相互信頼の絆が、企業経営の上で、さらに又、企業内の和を保つためには絶対に必要であると規定している。

経営者を含めて企業内のものに我がままや横柄な行為がないようにとたく戒しめた例として、

向井商店の「家内諭示記」⁽⁵⁾に、

「主人憐みある時は下人も亦信実のつとめなすものなり、あやまちも不慮の仕損じはゆるすべきなり、然れども心得悪き事のある時は柔和に意見説諭を致すべし、下人は道理に味きものなれば穏やかに理解すべきなり」

とあり、何れも経営者たるべき主人の在り方を示している。すなわち、経営者はつねに温厚で、敬慕される経営者であることを強く要請し、指示しているといえよう。

経営者が右に述べて来た在り方とは反対に不心得で、傲慢、放縦、不道徳であったために折角の巨大な店を潰してしまつた具体的な実例をあげ、主人たるべきものの在り方について自覚を促したものに次の如きものがある。

柏原家「乍憚以書付奉申上候」⁽⁶⁾の中に、

「竹川殿儀本家者執別ニ而京大坂にも仕入店有之、江戸表者木綿店小間物店紙店酒店有之、殊之外繁昌被致一旦は不輕勢ひ御店杯不及儀ニ御座候処段々繁昌ニ付且那方奢リ騒ギ夫ニ付手代以下まで自ト奢リ氣移リ、且那江

禁言申上候別宅迄も大夫役者杯呼入、花美之沙汰ニおよび大まいの店を無ニ後形一、且那衆者當時勢州ニ逼塞被成、右仕合ゆへ別宅在勤之者ちかくニ而せめて一人御印能ふ連人を張候もの一人も無御座歎ケ敷事ニ候（中略）其外近代本町伝馬町辺大商店仕廻店之多く候是以同様之儀と相察貴之毒ニ奉存候云々」

これは経営の責任者たるべき主人がその職分を忘れ、遊興三昧に耽つたため一家店中にもその氣風が移り、あたら巨商の「のれん」を降ろしてしまわざるを得なくなつた経緯を述べた訓戒である。

まことに経営にたずさわるべき当主は店の内外を問わず、他から信頼され、敬慕されるべき存在でなければならぬのである。

西村彦兵衛家の「亭主の心得」⁽⁷⁾には、

「夫レ家を起も崩も皆子孫の心得ばかりなり、亭主たる者、其家の名跡、財宝自身の物と思ふべからず、先祖より支配役を預り居ると存じ、名跡をけがさぬやふに、子孫へ教え、先格を能く守り勤め、以テ仁義ヲ一人を召仕ひ、耆軒にても別家の出来るを先祖江の孝と思ひ、時来り代を譲り隠居いたすとも榮耀成くらしハ大いに誤なり、只世用をのがれ、質素ニくらす手本に成様にいたして閑居すべし、但子孫相続長久の工夫を励へし」

と規定されている。すなわち、家業の永続も繁栄もすべて一家の統卒者たるべき主人の心掛け次第である。一家の亭主というものはたとえ家を相続したとしても、その家の名跡にしても、財産・宝物にしても、ゆめ己自身の持ちものであると考へてはならない。すなわち、「先祖より支配役を預り居るもの」と考へ、家の名跡を傷つけ汚がさないように子孫によくよく教え、家の仕来りを出来るだけ守り勤めることが大切である。又、奉公人を召使うにあたっては仁愛と道義をもつて使用することに心掛けること。さらに年老いて責任者としての地位を退

いても、決してぜいたくな生活をしてはならない。唯々世間の公用を免ぜられて質素に暮し、一門の生活の手本となるよう心掛けて、心静かに起居することが肝要である。ただし、責任がないからといってぼんやり暮すのではなく、つねに家業の永続と繁栄の道を工夫することに勉勵することが責任者の地位を退いたものの務めであると、規定しているのである。

フランスのすぐれた生物学者であったルコント・デュ・ヌイが、一九四七年に著した“HUMAN DE STINT”⁽¹⁾(人間とその運命)に次の如く述べて、家長の在り方を、エジプトの世界最古の書物の一つである「プタⅡホテツプの教育」から引用して紹介している。

「もしあなたが賢い人間であるなら、自分の家に心を配らなければならない。妻をいつくしみ、妻に食物を与え、衣服をまとわせ、妻が病床に伏すときには看病してやらなければならない。……妻の心を一生歡びで満たし、けっして敵しくあつてはならない。おのれの力に依じて召使いたちに親切にしてやらなければならない。召使いたちが不幸であるような家には、平和も幸福も訪れることはない。」

と、これは家長である夫に向つて語られたものである。さらに次の引用は責任ある立場の人にあてたものである。「責任を追求する場合には、みずからが完全な人間であるように努めるがよい。」⁽²⁾と、述べている。

今から五千三百年も前、第五王朝時代に書かれた君主のための道徳書であるという。

要するにおよそ六千年もたって、なお「家長たるものの在り方」について今日の問題として耐えうるほどの内容をもちた洗練された言葉であると考える次第である。

- (1) 西村彦兵衛商店所蔵「見世之者江常々申聞セル得之事」(寛政四年九月定)
- (2) 外村与左衛門商店所蔵「厳改正」(明治五年正月制定)
- (3) 矢谷茂野家所蔵「家訓」
- (4) 西村治兵衛家所蔵「家訓」(千吉商店・千治商店の「家訓」)
- (5) 向井富夫家所蔵「家内諭示記」
- (6) 柏原孫左衛門家所蔵「乍憚以書付奉申上候」(寛政四年八月)
- (7) 西村彦兵衛家「家訓」
- (8) 聖教新聞(昭和四六年四月一八日刊行「総体革命」)

二 精勵勤勉なる経営者

企業も事業も決して経営者自身のものでは決してない。それは、企業なり、事業体を構成する構成員すべてのものである。この考え方は老舗の家訓や店則ではきびしく要請されている。したがって、家業そのものは、家業の相続者たる主人(当主)の独占すべきものでは決してない。すなわち、当主たるべき主人は、家業の管理支配を一時先祖から預っているものであり、それは必ず次の世代へ継承しなければならないものである。

かかる家業の経営者としての在り方や、考え方が家訓の中で一体どのように規定されているかを見るに
向井家の家訓「家内諭示記」の中には

「家督^{わづか}纒^つトイヘドモ我カ物ニテハナシ、悉ク皆先祖ノ物ヲ、吾レ守宮ノ身ナレバ、油断ナク、家業大切ニ怠ズ
勤ムベシ、勤ムベキニアリ」

と記されていて、家業経営者としての主人の地位は先祖の遺産を守り、かつ相続して、これを子孫に伝承する

立場にあるのであって、家業に怠慢なることは許されず、精励しなければならぬし、また当然精勤であらねばならないと規定しているのである。

西村彦兵衛の家訓「亭主之心得」には

「夫、家を起すも、崩すも、皆子孫の心得計りなり、亭主たる者、其家の名跡、財産自身の物と思ふべからず。先祖より支配役を預り居ると存じ、名跡をけがさぬやふに子孫へ教え、先格を能く守り勤め云々」

とあり、主人は「先祖より支配役を預り居る」ものであると考えるべきが至当であると規定している。

かかる経営者に対する考え方なり、意識から当然経営者たるべきものの在り方として、経営者は事業に精勤たるべし。怠情は許さるべきでない、といったきびしい生活態度が強くのぞまれて来るのである。すなわち、家業第一主義で、徹底してこれに精励勤勉することが経営の最高の責任者である主人に対して、至上命令として要請されていたのである。

かくて相続者たるものは父祖伝来の家業を受けつぎ、分を重んじ、分に安じて生涯、町人として生活すべきであるという考え方が支配的となり、家業を天命と観じ、身分職分によって動かすべからざる運命的なものと考え、「家業第一、決して他業に指を染むる勿れ」「父祖の業を専守すべし」と意識するに至り、先例尊重・祖法墨守・新儀停止が近世商人の指導精神となるに至っているのである。さらにここからは経済界のきびしい試練に堪え抜いて、「自分の城は自分で守らねばならぬ」といった自主独立の精神を、かかる家業継承の意識からおのずから体得するに至るのである。創業以来幾十年、幾百年、祖先から承継ぎ、現在に生き、将来への展望を切り開いて行かねばならない経営者としての地位にあるものは、きびしい風雪に打たれ、風雪に耐えて来た家業の年輪

と、その伝統の中から、更に将来の発展を双肩に担っているのである。そしてその風雪がきびしければきびしいほどこれに挑戦すべき運命を背負い、背負わされているのが経営者の現実の姿である。

すなわち、経営者にとっては「家業第一主義」がその生活信条でなければならぬ。経営者たるべきものの資格として家業に対して勤勉が不可欠要件として要請されるゆえんがここにあるのである。

かくて、家業を維持し、発展せしめんとする意識が強烈であればある程、一時的或いは一世代の支配者としての経営者よりも、永世的なる家業が優先して希求せられるに至るのである。すなわち、当主としての主人よりも店の永続が重んぜられに至るのである。すでに家訓を引用して述べた如く、主人は家職相続の一時的な手代であり、家業相続における一世代の支配者たるにすぎないと考えられ、意識されていたのである。家業は祖先より子孫へ代々伝えられる一種の法人格的企業体であると意識され、しかもその企業体はそれを構成する構成員すべてのもちものであり、つぎの世代へ絶えることなく承継されるべきものであると考えられたのである。他方、企業におけるすべての構成員は、この家業の繁昌によってのみ、その恩恵をうけ得て、その生活と生涯の安全が保障されていたのである。かかる家業の承継と、保障の最高責任者としての主人の在り方が構成員すべてのものからきびしく問われ、追求の姿勢が家訓の中で規定されていたのは当然であったといえよう。

すなわち、家業最優先、徹底してこれに精励することが至上命令として家業継承者に要求されたのである。心学者石田梅岩は、「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、「汝今安楽に暮すは家業の影にあらすや」「職分を知らざるものは禽獣にも劣れり。……商人として、我が職分を知らずは、先祖より譲られし家を亡ぼすに近かるべし」と述べている。又同じく心学者手島庵庵

も、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なり。然れば我が家業を少しも鹿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。さればおのれ家業うとければ其の本安からず。」と、いずれも家業家職に精勵すべき所以を強調している。

西鶴も「商売に油断なく」と述べ、家業永続のためには家業に精勤であることが第一であるとし、心学者脇坂義堂も

「日夜を不舍動きうごきて、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真実体也。」と、家業に精勵すべきことをとことん説いているのである。

さて、老舗の家訓、店則には、すべてと云ってよい程、かかる家業第一主義を強調し、家業に精勤すべしと規定している。

まず、早起きして、店舗の清掃に勤めるべく規定したものに、中山人形店の「商人ノ教則」がある。

「毎朝早く店ヲ開キ店ヲ洒掃シ、商品ヲ整列シ買客ノ来訪ニ差支ナキ様ニスベシ、他店ニ先ンヂテ店ヲ開クハ自家ノ勉強ヲ表ハン、顧客ノ信用ヲ得ル一手段ナリ」(第三条)

つぎに、当主の家業熱心、仕事熱心を強調して、(主人心)「可成ハ在宅シテ店ヲ空ケザル様ニシ日常ニ用事ヲ勉メ居ルベシ。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床ヲ測量し居ルモノト知ルベシ」(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已ニ一日吟味ヲ遂テ置キタル商品ヲ取り出シテ

其分量ヲ再改シ、其ノ寸法ヲ再檢スベシ」(第五條)

「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、假令是レガ為ニ惡債ヲ負フニ至ラザルトモ世間ノ信用は必ス衰フベキモノト知ルベシ」(第七條)と規定している。

第四條、第五條では、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。店頭勤務は閑暇な時でも不景気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。

第七條は、暮夜の暮し方を規定したもので、酒食や夜遊びの外出を禁じ、愚かしい交際は世間の信用を失墜することになるから慎しむべしとし、「自家の炉辺」で暮夜を暮すことが大事であると説いているのである。

福田家の家訓、「盤常家の苗」にも、主人の日常生活を次の如く規定している。

「一、朝起第一手洗神拝仏前へ向先祖之拜帳面無懈怠可相勤もの也 俗に朝寝貧乏の相たり 朝起の家には福来といふの世話あるとかや夜分は四ツ限りに表を縮ル也」

と、主人の日常生活のあり方を具体的に規定し、品行方正なる生活態度を要求しているのである。

西村彦兵衛家の「家訓」では、「御高礼之写」として

「一 親子兄弟夫婦を始め諸親類にしたしく下人等に至るまでこれをあわれむべし」

「一 家業を専にし懈る事なく万事其分限にすぐべからざる事」

と規定、主人の仁愛と、家業専一、知足分限の暮し方を規定し、更に「家訓」として、

「一 家業用常々無油断大切ニ相勤可申事」

「二季店卸勘定委可仕事 正月八日 七月二十一日迄に」

「家内土蔵共払拭輝麗ニ仕住居毎夜締リ等入念吟味可申事」

と、家業に精勤すべきことが規定されているのである。

矢谷家の「家訓」では、

「一 家の主人たる者は家人の見習ふ処なれば、先其身^を正く慎^みて家内を越^へ善に導くべし。親子兄弟夫婦の間睦く、家人并出入のものを越^へ憐^み、仮初ニも怒リ罵詈することなかれ」

「一 酒食の美を好まず、身を安逸に持すべからず、味薄くして身を動せば食氣滯らず、氣血めぐりて養生の第一也」

「一 無理に利を貪れば却て財を失ひ禍ひ来ルの本也、家業怠らず、奢らざれば自然に家ハ全し。」
といずれも、主人の在り方を規定している。

美濃利商店の「主人日日心得方の事」にも

「一 主人たりと雖も朝寝致し夜遊び致し商法に身を不入資本金も大切に不致てかけ狂ひ杯致す間敷く、」
と規定し、家業継承者の在り方をきびしく制限し、「朝六つ時より起る事。朝夕は父母に一通り相応に挨拶致候事。夜は仕事無御座時は店の者申合せ早々休候事。常に花美の着類相用間敷候事。遊女遊び杯些も不相成候事。常に田葉粉入杯、きせる杯、田葉粉杯、能品相用間敷候事。店の者日日氣を付け帳合万端吟吟致候事。御客人様方には精々大切に挨拶致候事。」

と、精勤なる主人の日常生活と家業勤務の在り方を一つ一つ規定し、家業経営の安全を期している。

此の外にも家業精励を奨励した家訓は数多く見受けられるので、これを列挙しておくことにする。

「一 苦は楽の種 楽は苦のたねとするべし。一 朝寝すべからず 咄の長座すべからず」

これは宇佐美松鶴堂の家訓である。

「人ハ一代、名は末代、家ヲ保ツ道ハ勤ト儉トニアリ……」

一、光陰ハ矢ノ如シ、勉勵ハ幸福ノ母ナリ」

(外村与左衛門家「謹言」)

「一、家業を專にし、懈る事なく、万事分限にすぐべからざること。

一、家内、土蔵共拭き輝麗に仕り、住居毎夜縮り等入念吟味可申事」

(西村彦兵衛家「家訓」)

「専ら持はたらを求めて一氣に磨り勤むべし。其昔は百余の軒に及びたれども、守り薄きは亡び行きて、今僅か六十余軒となれり、惜しい哉惜むべし。家業第一に勤む心、正直に慎みくゞて勤め行ふ事、相互に物語など有らま欲し。昔に増る暖簾の花、栄ゆく春を迎へん事を祈る。」

(千吉家「家訓」)

「兎角家業おこたらず、かせぐより外に別の子細は候わず。……但一筋に家業にはげむべし」

(佐竹伊兵衛家「家訓」)

「商売無油断入精被致相統方出来候様、専一ニ心懸可被申候……精々暮し方質素相守身軽ニ相働可被申候」

(西川ふとん店「定法帳」)

「毎朝六つ時、表店鏝、掃除等之事」

（虎屋川家「掟書写」）

「家相統之儀は守ると守らざるに有るなり、必其家之作法仕来り之儀、心得違無之様、大切に相守り精勤すべし。……只家法に随い、専ら勤めて無事長久を計ふべし。必ず怠る可からず。」

（外村与左衛門家「改正規則書」）

「世上ノ万商業に利潤ノ多少ハナキ事ト云商業ハ唯々怠ルト励ムトニ因テ勝劣アルト知ベキナリ。然ル故勉勵シテ不レ怠ニアリ……」

（向井家「天理法家内話」）

いずれも、家業経営者たるべきものは、精励勤勉であるべきだと規定し、訓戒して、家業の安全、永続、繁栄を祈念しているのである。

さて、経営の責任の地位にあるべき主人が家業を怠り、不始末をしでかし、家業継承を危胎に陥入れるが如き行為が見受けられた場合は、家業最優先の考え方からして、経営者よりも企業、主人よりも家業の永続が重視され、優先して取扱われたのである。かくて、出来の悪い経営者、不良の相続者はその地位から早々に追放して、企業や家業の永続と安全を図ったのである。

安田多七家の「家憲」には

「一 素行ヲ謹ム可キ事

不行蹟アリテ訓戒スルモ改悛せざる時ハ継嗣を廃易するも妨ケズ」

とあり、同家の「安田太七伝」にも

「後世子孫タル者予ノ心ヲ以テ心トナシ家政ヲ益々隆昌ナラシメテ之ヲ永遠無窮ニ伝フルノ覚悟ナカル可ラズ……予ガ家ヲ相続スル者ニシテ狂痴蕩遊ノ者アリテ相続ノ見込ナキ者ハ親戚縁故ノ協議ヲ以テ家産百分ノ五ヲ与ヘ之ヲ分家セシメ他ニ相当ノ者ヲ選ブベシ。是レ予ガ家ノ家憲トシテ子孫永ク此言ヲ服膺スベシ。又子孫タル者ハ常ニ家政ニ精勵シ予ガ定タル家憲家格ヲ破リ其家ヲ辱カシムルコト在ルベカラズ」

とあり、狂痴放蕩の不相続者は相続の地位から追放し、廃嫡して、もって家業の存続を図ったのである。家業に精勵せず、不品行なる相続者の追放規定は他家にも数多く見受けられる。

美濃利商店井上家にも

「一 主人たりと雖も朝寝致し商法に身を不入、資本金も大切に不致てかけ狂ひ忤致」す場合は「店の者より親類中に相届け、資本貨物吟味の上主人は些相応の給料相渡し別に隠居為致候事」

と規定し、相続者として不資格なものは、家業を優先せしめ、主人の座から追放して隠居させたのである。

木村卯兵衛家の「家法定」では

「主人始家之男女共心得違致し後家申立不埒致し候者ハ何方より何と申立候共押込隠居被致太切永久無難相続專一ニ可致候事」

と、同じように家業相続最優先主義をもって廃嫡隠居を規定し、「若又夫ニても聞入レズ不埒致候者ハ御町内学校、御上様迄此書附ヲ以願上当家無難永久祥事」と、家業の永久相続のための廃嫡には、外部の権威にたよってまでもその目的を達成しようとしているのである。そして最後に「右之外卯兵衛好事無之、永世迄急度相守相続

申可致候事」として、子孫の卯兵衛がわき目もふらず家業に精励し、永世に亘って家業が継承され、発展することを希求しているのである。

千切屋治兵衛家の「家訓」にも

「自然子孫次兵衛身持不行跡成義於有之者手代共申合異見を加へ可申候其義不相用致我儘家不相統之品ニ相見へ候ハ、一家并別家中両見世手代打寄相談之上為致隠居、名跡見立家督譲り替可申候」と規定し、我儘をして不相統の主人は別家と店の手代の手によって隠居せしめ、外部から適切な跡継ぎを招いて家督の譲り替えを行うべしとしており、その場合「当主及違背ニ候は、御公儀様江御願申上名跡相改家相統可致事」

として、これ又、御公儀の手によっても廢嫡をして、本家の家業永統と發展を期したのである。まさしく人よりも家、主人よりも店が重んぜられたのであり、家業の永統継承が最優先していたのである。

身持ちのよくない、不相統の主人を追放した実例としては柏原家の場合があげられる。

「一、正覚様御実子不被為有、源藏様御養君之思召ニ而御幼年より御貫受被遊御実子之ごとく日夜御寵愛不淺段々御成長被遊一入御楽み被思召無程御家督御譲り可被遊処(中略)御身持甚不宜敷……其節別宅支配人共御内々数度御禁言奉申上候得共一切無御聞入依之正覚様以之外御腹立被遊、思召ニ不被遊御叶終ニ御不縁ニ被為成候云々」

とあり、不身持の主人を家業永久相統の考えから追放したのである。

更に同家には「永々申残候証拠文之事」として、遺言の形式でもって、家業相統の場合の諸条件を規定し、これを別家中、及び支配人に委託し、その永久相統をはかっている。

「一、元祖淺真様御代々御遺言ニ京都江戸両店に幼少より取仕店支配役迄相勤首尾能別家為致候者共並ニ在勤之者共者私子茂同前ニ候依之家相統之儀又ハ商売筋其外万事京都江戸両店之支配人並ニ別家之者打寄家督相統之儀ハ勿論其外何事ニ不寄相任諸相談被ニ相極メ候儀御先祖よりの古例ニ候 代々之古例相用候ニ付無難ニ相統致来候 然上者子々孫々ニ至迄家督相譲リ候節実子養子ニ不限代々之遺言為申聞得心之上ハ家督相譲可申候若亦病死致一子無之候節者諸親類ニ不構御遺言之通京都江戸両店支配人並ニ別家中及相談 何方より茂見立養子可致候其節右御遺言相背申間敷為一札相認メ京都江戸両店へ尅通宛取置支配人順当ニ預リ可申候

末々至万一法外成儀茂出来其節両店支配人別家之者共再三之意見為申聞候共不相用候ハバ是全御先祖代々之御遺言ニ相背也然ハ無是非候間其節ハ両店何連茂相談之上取計可致候其節違乱為レ無之之書残し置万事何連江茂相任置候間永々店繁昌致候様取計可致候」

即ち、「京都江戸両店ニ幼少より取仕店支配役迄相勤首尾能別家為致候者共并ニ在勤之者共者私子茂同前ニ候依之家相統之儀又ハ商売筋其外万事京都江戸両店之支配人并ニ別家之者打寄家督相統之義ハ勿論其外何事ニ不寄相任諸相談被相極候御先祖より之古例に候」と、家督相統並びに商売一切を支配人・別家の相談によることと規定し、更に相統者が法外な不行跡な行爲に出た場合には「両店支配人別家之者共再三之意見為申聞候共不相用候ハバ是全御先祖代々之御遺言ニ相背也然ハ無是非候間其節ハ両店何連茂相談之上取計可致候」として、不行跡な主人の追放の権限を時の店支配人及び別家中の手に委ねて、家業の永久存続を図っているのである。

更にこの柏原家では七代目孫左衛門が八代目孫左衛門(弥三郎)の家督相統に当って「死後申置一札之事」を残し、次の如く遺言している。

「倅弥三郎江御代々申置之趣東西別宅老分中、立会之上得と申聞セ本人ハ勿論東西支配人并別宅中一統承知之上致相統様頼入候」と、相統への協力を別宅及び支配人に一任し、更に相統後に「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ニ而モ不聞入不埒等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被任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

文政三庚辰五月

七代目 孫左衛門花押

京都

後見勤番 清右衛門殿

江戸

同 伊右衛門殿」

すなわち、家業の継承にあたっては、相統者に代々の家法定書を江戸店、京都店（本店）の別宅老分中が立会って納得のゆくまで申聞かせ、本人は勿論、東西両店の支配人並びに別宅すべてのものが異議なく承認した上で家督を譲渡すこと。又家督相統後といえども、法外な行為、我儘な振舞があつた場合は、充分に諫言し、それでも聞き入れず、不埒の行為を続け、家業不相統の人物であれば、何方の親類中に何の遠慮もいらぬ。町内の年寄まで廢嫡方を願ひ出で、御先祖から申伝えの通り家名を取上げ、相統者の地位から追放すること。したがって相統者は何方からでもよい、相統に適わしい人物を探して来て相統者に仕立て、永久に家名が存続發展するようにしてもらいたいと、遺言しているのである。

かくの如く、京都の近世における商家にはその家業の永続と本家の発展を期するために、すぐれた別家組織をもち、かつ、家訓・店則が存在していたのである。それ等の組織と規定の実践によって、はじめて家業の永久相続が可能になり、その発展が期待されたのである。ここに主人たるものは、家業に対してあくまでも精励勤勉であることがきびしく要請されており、人よりも家、主人よりも家業の永続が優先して考えられていたのである。かくて保守的ではあるが、安田多七家の「規」にあるように、

「堅ク本業ヲ守リ、他ノ商事ニ手ヲ染サル事」

と規定し、家業に専念することを要求し、他の商売に右顧左眄することを禁止するに至るのである。かかる制約は家業の継承者に対しては必然的な要求であり、守らねばならない規定であつて相続者をきびしく規制していたのである。

要するに、家業経営の責任者としての在るべき姿、家業相続者の在り方として、家業第一主義に徹した精勤な生活態度が家訓店則の中できびしく規定され、要求されていたのである。かくてこそ老舗と呼ばれる商家の暖簾は永く守り得たし、家業の永続と発展が期せられたのである。

三 修身、齐家、養生の経営者

ギリシヤの哲学者ターレスが弟子から「世の中で一番むずかしいことはなんでしょうか」と聞かれた答に「自分を知らぬことだ」と、言っているが、実によく言った名言である。

自分のことになるとどうしても主観的で自分に都合のいいように身勝手な判断に陥り易い。岡目八目で他人の

ことはよく判るが自分の事は全く判らなくなり勝ちである。殊に日常生活における行為については尚更である。石門心学者、脇坂義堂は、経営者たるべきものの、身を修め、身の養生に努めるべきことを強調して次の如く言っている。すなわち「身代改正後の養生補葉」の処方箋に

「○家業出精 ○知足 ○儉約 ○堪忍 ○身養生

右五味に、いつにても正直をはなさず、加へて片時も忘れず服用あらば、身も家も安全にて子孫永々安楽なるべし。

禁物 ○不実 ○剛欲 ○酒色 ○朝寝 ○家内不和合

右五品は、かりにも喰ひ合す事あるべからず、家を修るの大毒物なり、恐れてもなお恐るべし。」
として、不実不義を排斥し、酒色を慎んで身を修め、身の不養生を戒しめている。

この修身養生の道を強調したものに、近江の豪商人中井源左衛門家の「金持商人一枚起請文」がある。

「もろもろの人の沙汰中さるるは、金溜る人をば運のあるの、我は運のなき杯と申すは愚かにして大なる誤なり。運と申事は候はず、金持にならんとおもはば、酒宴・遊興・奢を禁じ、長寿を心掛、始末第一に商売に励より外に子細は候はず。」

と、致富の道は酒色・遊興・奢侈を戒しめて身を修め、養生長寿に心掛けるべきことが第一であるとしている。

向井家「家内諭示記」には

「父ハ厳ナリ 母ハ慈ナリト云 凶年ハ父ノ怒リ 豊年ハ母ノ慈悲ト云 是何レモ慈悲ナリ、然ドモ己ガ行跡ニ因テ怒ヲ大イニ受ルモアリ 慈悲ヲ大イニ蒙モアリ 慎ベキニアリ、奢リ 放盪 馬鹿 貪欲 慢心五ツノ凶、

五凶ヲ犯ス者ハ己ノ身ニ害ヲ受ケ家ヲ亡ス慎ヘキナリ」

と、経営者たるべきものは我が身を修めることが、事業ならびに自分の無事長久を計る基であると訓えているのである。さらに

「子貢曰夫子 ヤハツカ 温、良、恭、儉、讓 ソドヘミニス、ダカフラス、ヒトニユメルココロ 是五徳ト云 聖賢ノ道ハ……陰徳ト云事ニ志スベキナリ 人タル者ハ是皆万物ノ靈ト云ナリ 万物ノ靈ト生レテ其靈タル事ヲ知ヌヘ人ニアラザル人が多クアルナリ 人多キ人ノ中ニモ人ゾナキ

人トナレ人 人トナセ人

人トシテ人ノ道ヲ知ラスト云ハ辱シキ事トモナリ 鶏ハ毎朝ノ時ヲツクル 犬ハ門ヲ守ル 猫ハ鼠ヲシメス 牛馬ハ人ノ力ヲ扶ク禽獸ニテモ夫々ノ己ノ身ノ業ハ勤ルナリ人ト生テハ人ノ道ヲ知り我身ノ業ハ勤ヘシ。」

「一戸ノ主トシテ天理ヲ犯シ驕リ 栄花ヲ傲ス時ハ家福ヲ我一生ニ取越シ、末代の子孫ヲ亡ス 畏ルベシ 慎ヘキニアリ」

「上ヲ敬シ下ヘ仁愛ヲ志シ、亦窮スル者ヘ憐ミヲ加フベキナリ」

「何事ニテモ思案スル時吾身ノ事ト両方ヲ考ルベシ、道理ヲ犯ス事ナカレ」

「人ハ唯心ノ一つ悪ケレバ万ノ芸ノ有ルカイモナシ、……我身ノ事ハ見ヘヌモノナリ、人ノ善悪ヲ見テ我身ヲ慎ベシ……天ノ作災ハ可迷自作災は難逃、夫レ家名長久ハ子孫ノ行跡ニヨル、慎ベキニアリ、吾願クハ後代ノ主家業不レ怠ラ非道ヲ省キ道理ヲ守リ衆人愛敬ノ子孫ヲ祈ノミ」

「青棲翠館ノ遊且ニ行跡乱スノミニアラズ此中ノ遊女清カラザル病アルユヘ諸人コレヲ憎嫌フトコロナリ慎ベ

経営者の在り方（一）（足立）

シ」

「放盪ニ陥リ己ノ財ヲ己ニ費ス事ナレドモ諸人ノ手本トナリ亦ハ世間ノ風俗ヲ乱ス人ノ道ノ教ノ妨トナルニヘ人ノ憎嫌ノ事ドモナリ慎ベキナリ。」

これ等は、何れも、己の職分を弁えて家業に精を出し、天理人倫を守って、吾が身を慎しみ修めて、非道、放蕩に陥らぬようにせよと訓えているのである。

「何事ニモ正シキヲ守リ、人ノ心ヲ反覆セヌヤウ、人ノ障リニ成ヌヤウ致スベキナリ畏レ慎ベキナリ」

「勲功天下ニ過ギテモ人ニ謙リ、高ク行テモ言ハ微コトバシラキ身修ル所以ナリ」

と、修身の大事とその方法を教えている。

「射者ユツイルモノ正クレ己レヲ而後発此己ノ心正シク定ル時ハ百発皆アタル」

経営者にとって修身の肝要さを明らかにしているのである。

さらに、身を修め、身もちよくする方途としては、具体的に酒色に溺れたり、身不養生の生活をきびしくいましめている。

福田家「盤家の苗」では

「一、さけなど随分呑むべからず、兎角身のために悪し。養生専らに有る可し、家内乱れたる酒事は常にいましめ置く可し」

また宇佐美松鶴堂の「家訓」には

「一、欲と色と酒をかたきと知るべし」

といしめ、さらに同家の「処世家訓」の禁物としてあげた十二の悪徳の中でも、

「あさねすべからず

女に心ゆるすべからず

大酒のむべからず

ものくるいすべからず

好物よくにはなれよ」

と身養生と身持ちをよくする具体的な例を示して教訓している。

井上家の家訓「主人日々心得方の事」には、

一、常に花美の着類相用間敷候事

一、遊女遊び杯些も不相成候事

一、主人たりと雖も朝寝致し 夜遊び致し 商法に身を不入資本金も大切に不致てかけ狂ひ杯致す間敷云々

とあり、西村彦兵衛家「家訓」では

一、いつはりをなし又者無理をいひ惣して人の害になるべき事をすべからざる事

一、博奕の類一切禁制の事

一、五常之教能々相守身ノ分限不可忘事

一、諸事ニ付名聞費又者私欲等堅仕間敷事

等々、修身・齐家・養生が経営者にとって欠くべからざる要件であることをきびしく指摘し、教訓しているの

である。

要するに企業経営者たるものは、まず自分を修養することが大切である。そのためには日常生活において、邪道に走ることなく、誠実に生きることが第一である。

大学の一句に、「古の明德を天下に明かにせんと欲する者は、先ず其の国を治む。其の国を治めんと欲する者は、先ず其の家を斉う。其の家を斉えんと欲する者は、先ず其の身を修む。其の身を修めんと欲する者は、先ず其の心を正す。其の心を正さんと欲する者は、先ず其の意を誠にす。其の意を誠にせんと欲する者は、先ず其の知を致す。知を致すは物に格^たるに在り。」とあるが、事業なり、企業の発展と永続を望むならば、まず、誠実に生きて自分の身を修め、みずからよく勉強し、努力し、酒色・剛欲に溺れることなく養生に努め、長寿に心掛け、健康に留意すべきである。

「一、家の主人たる者は家人の見習ふ処なれば、先其身を正く慎みて家内を善に導くべし。親子兄弟夫婦の間睦く、家人ならびに出入のものを憐み恵み、仮初^{かりま}にも怒り罵詈する事なかれ」（矢谷家「家訓」）

とあるが、これこそ、経営者たるものの、まさに拳々服膺すべき至言であると思ふ次第である。