

## 経営者の在り方（二）

——老舗の家訓・店則から見た——

足立政男

### 四 節儉主義の経営者

「主人は大阪、女房は京都、番頭は江州、蔵番には長崎、小僧としては江戸」

こういう風にすれば、徳川時代には理想的商人が出来ると言い伝えている。小僧の江戸は消費地で商売繁昌、蔵番の長崎は貿易港、番頭の江州は目から鼻へ抜ける商才、女房は京都、これは京都の人は計算に細かい、こういう人に世帯をとりしきって貰えば、家の経済は安全であるという意味で、京美人を女房にしたら結構であるという意味ではない。

一般に京都人は細かで家政の取締りにきびしく、節儉主義がその特質の一つに数えられる。

此の点は幕末になって、大阪の有名な儒者広瀬旭荘が其の著書「九桂草堂隨筆」において、江戸・大阪・京都の三都人の生活態度を比較して次の如く言っている。

「京の人は細かなり、大阪の人は貪なり、江戸の人は誇（誇張）なり」と、彼の有名な滝沢馬琴も「大阪人の

気質は京四分に江戸六分、儉は京に学び、活は江戸に習う」と、いつている。

宝暦七年著「商人生業鑑」においても、

「大阪は海をうけて人の心陽なり。京都は山をうけて人の心陰なり。京の目から大阪の商いはうらやましくおもうなり、大阪氣に成つて大買物をして持登りても京で捌けず、京は小売場所、随分かき高にいうても、やうやう車に積み、馬に付けるより余計なし、千石船の真似はならず、夫ゆへ銀もうけもすくなし。車力賃にかかり、諸色格別高くて暮しくし。然れども必ずしも大阪を羨む事なかれ。運よく大立身するは格別の事、惣じて京に住居するならば商い事も京の心にて随分細かに勤むべし。……始末暮しかた京の真似するならば身上よく成事すみかやなり。京都は大阪の目から見ては諸事こせつき、銀儲けうすく、船もなく不自由なり。其の替りは大水、津波の心遣なく一体静にして人柄よく和らかなり。饑さんの年も大阪は早くいたみ京は遅く飢る。是偏に平生儉約を守ると奢靡を好むとの違ひなり。」

と述べているが、いかに京都の町人が、儉約第一で節儉主義を渡世の哲学とし、信条として実践していたか、またそれが京都人独特の特徴を形成していたかが窺われるのである。

節儉とか始末に撤する事が京都町人の処世上の必須の条件になっていたといっても決して過言ではなかったのであり、今日の京都人になお、家業の経営理念として引き継がれているのである。

「饑さんの年も大阪は早くいたみ、京は遅く飢る。是偏に平生儉約を守ると奢靡を好むとの違ひなり」

この京都町人の節儉の経営方針が「消費は美德なり」という今日の誤った考え方に対する是正の一大警鐘となるならば幸せであり、又ならんことを祈るものである。

かかる節儉主義の経営方針が衣食住全般にわたっておった事は勿論である。

## 第一節 節儉主義経営における食生活

かつて京都市小学校長会の調査した京都人の長所と短所に、

長所

「五、質素儉約の風習あり。

1、一般に家政の取締に注意深し。

2、小口貯金多数なり。」

短所

「吝嗇の傾あり。

1、過度の粗食に甘んず。

2、金銭を惜しみて医療を怠る。

3、慈善事業に冷淡なり。」

とあり、今日においても大体首肯されるところのものが、なお多くあると思われる。

京都の町家における食物は恐ろしく粗末であった。

三条室町聞いて極楽居て地獄

おかいかくしのながのれん

経営者の在り方（二）（足立）

「京の朝がゆ」と世間でいわれているよう天井が映り、眼玉が映るような薄い「かゆ」(朝食)・あるいは一汁(ダシのないみそ汁)(昼食)・一菜(香物)(夕食)の一菜主義の食生活で、実にきびしい始末が行われていたのである。

その事例を資料によって明らかにすると、

外村市兵衛家「平生節儉之事」に

朝 かゆ 茶漬 香之物

昼 麦飯 粳汁 香之物

三日目に有合煮物

精進日 したし 又は八たい 豆腐

夕 茶漬 又はみそのおぢゃ 香之物 又はしたし

膳に而 夕酒 有合式品計り

煮豆、にしん

と、一日の食事における献立表が規定されている。なお、本家の外村与左衛門家の「改正規則書」(明治十九年)には

一、夏冬ニ不限毎朝飯ハ粥之事

一、内輪用ニ生魚ヲ一切相止メ可レ申候。焼物日たり共、塩魚、或ハ青物・干物・豆腐類

と規定して、朝飯は粥、生魚を禁止し、塩魚・野菜・干物・豆腐類と食生活の節儉が規定されていた。

さらに同家の「追作法」には

「近來物価高値ニ付、都而雜用向弥々以一同申合堅固節儉ヲ加へ候義ハ勿論之外ニ候。前々作法記ニ有レ之候廉ニ此度相改左ニ

日用雜方

さい 一日

汁 一日

五日 酒ニハ塩物 但し不都合之砌ハ時期安直ノ品、見計可レ申事 干物魚

右之類一品ニ限ル事、平日酒好者ハ、先格之通り、有合之品無レ之節ハとうふニ限ル事

一、三日見計之品ニ段取計可レ申事

附||到來之品有レ之候節ハ店中配分之事。但出勤重役ハ飯台之上而、夕飯、酒、尤も肴ハとうふか一品之事と、規定された献立表によって、毎日の食生活の始末をはかつて出費を防いだのである。

柏原孫左衛門家「儉約」（天保五年）では、

一、御三公様ニハ格別 家内之処朝晩粥之事、

昼菜ハ格日ニ可致事 尤菜日ニ汁無用

一、平日家内禁酒同様ニ可致候事

但シ五節句者酒出し候事

肴一種限手輕ニ取計フコト

経営者の在り方（二）（足立）

尤昼者礼者も有<sub>レ</sub>之事ニ候得者夜ニふりかへるの事

一、鯉節、酒しほ遣候事無用

一、御寄合之節 酒なし 別宅中も直様<sub>スツテ</sub>引取可申事

初参会、清帳御寄合、盆後初寄合、仕舞寄合

右四度酒出す とうふ汁

肴 大根棒鱈

一、御千度之節

精進にしめ計 酒三升限

田楽無用 茶料三百文

御神楽料百文

右之通相心得可申候事

一、庚申 名月 十夜 御七昼夜

焼豆腐限

右夜飯之節平盛切之事

一、正月御式日奥向御膳部是迄之通り

○家内

正月 中 雑煮、組重、串貝一切<sub>サシ</sub>

のっぺい平共無用

元日 昼 鱈 大根田作

汁

炙鰯

平 なし

朝昼共膳之上組重なし 尤酒是迄通

但し別宅御礼相済ミ次第引キ取り可<sub>レ</sub>申事

二日 昼 鱈 右同断

平 のっぺい

汁

三日 昼 鱈 右同断

汁 鱈すまし

四日 店卸

朝 汁 赤みそ

平 なし

昼 平 大根鰯あら煮

ハツ時 粥 餅なし

経営者の在り方(二)(足立)

酒 見世上下共 組重計

年越

オミシカ  
大三十日

鱈 大根田作

六日

汁 鯨

十四日

炙 鰯

○奥向御同様

十一日 御蔵開

昼 是迄之通 酒 組重計

鉢肴 一種

十五日 鱈 右同断

昼 汁

鱈 にらみ鯛

平 なし

一、五節句 家内是迄之通り 昼 一菜

但し別宅中御礼相済次第引取可申事

一、二季帳合之節台所ニ而飯被下候事、

（帳合仕上り候節）組肴なし、鉢肴手輕、汁見計

一、二季弘日

七月 昼 是迄通り

酒 こんにゃく、こんぶ、西瓜なし

極月 昼 是迄通り

酒 ごまめ 数の子 牛蒡 焼餅なし

一、七月十五日

昼 鱈、汁、炙差鯖 平なし

十六日 是迄通

十七日 店卸

朝 平 なし 汁 赤みそ 酒 鉢肴一種見計 西瓜なし

一、御三公様御儉約之事

朝暮 志たし物、にしめ類

御菜

昼 干物之類（手輕の御肴見計い）

御酒御勝手ニ御召上被下度、御肴者粗肴一種 にしめ類二種限り奉御願上候事

一、兩度御蛭子講

蛭子様御膳部是迄之通 尤御炙鯛老懸ニ而銀貳拾目限

経営者の在り方（二）（足立）

●宵蛭子講

○奥向

吸物 肴見計

御小付飯

小炙 生かます類見計

組肴 三種組

御酒

鉢肴 手輕見計  
したし

○家内

夕飯 汁 赤味噌 平 大根棒鱈

店酒 鉢肴 手輕一種限、したし

●当日

○奥向

汁 白味噌 蠣

平 ねぎ半平、正月はのっぺい

鱈 大根鱧の皮、正月は田作

炙 見計 切身るい

昼御飯

夕御飯

吸物 すまし  
御小付 肴見計  
小炙 切身見計

御酒

組肴 三種組  
鉢肴 見計  
したし

○家内

昼

汁 白みそ、椎茸、大根  
平 (正月) のっぺい  
十月 ねぎ 肴見計  
鱈 (正月) 田作大根  
十月 はも皮

夕

汁 赤みそ  
平 なし  
水菜漬

席酒

蛭子様御炙ニ而店中相祝可申事  
別宅中並ニ出入方老人も無用

一、御神事

経営者の在り方 (二) (足立)

●宵祭

○奥向

御飯↓

吸物 肴見計  
御小付  
小炙 切身の類

御酒

鉢肴 鯛すし  
組肴 三種組  
したし

○家内

夕飯

汁 赤みそ  
平 大根棒鱈

店酒

鉢肴 鯖鮓  
したし

●当日

○奥向

汁 大根椎茸  
平 竹の子 鯛

昼御飯 鱈 大根赤貝見計

炙 切身見計

夕御飯

吸物 鯛うしほ

御小付

小炙 切身見計

御酒

組肴 三重組

鉢肴 鯖すし

したし

鉢肴 見計御伺之事

○家内

昼飯

汁 右同断

平 竹の子 生ぶし見計

鱈 大根 かつを

夕飯

汁 赤みそ 豆腐

平 なし

水菜漬

店酒 鉢肴 一種限

経営者の在り方(二)(足立)

したし

一、子供簀入之儀小芝居ニ限り可申尤割子持参之事

一、江戸店別宅登並ニ合役初登共立振舞之節御三公様是迄之通り 相絆支配人計

鱈汁 炙 平なし

かます

酒三献 鉢肴一種 したし

夜分別宅中暇乞ニ上り候節 盃なし

見世中茂同断

一、例年御清帳之刻茶漬、にしめ限、尤酒たべ候共手輕之有一種限、平日相談之節茂右同断之事

以上のように、日常平生の食事から、本別家の寄合、御千度、庚申、正月、五節句、帳合(二季)、払日(二季)、蛭子講、神事(祭)江戸店よりの京都店への挨拶登り、丁稚の簀入り等々、年中行事における馳走のあり方まで、事細かに規定し、食べ物の浪費や失費をきびしく防いでいるのである。

木村卯兵衛家「家法定書」にも

一、法事如何程用向在之勝手悪しく共、相捨無用大切に相勤、然先祖始代々の仏の馳走無用之事、

一、神社仏閣江願文信心致し、物見遊参止めにして、壳体用透ニハ家内之者始め手代、子供相つれ参詣之事、尤美弁当無用、めし、にしめ持参……」

とあり、物見遊参の遊興を止め、神社仏閣の参詣を打揃って行うように心掛けること。その節も、ぜいたくな

弁当は不用、めし、にしめを持参して出費を防ぎ、食生活における始末をきびしく規定しているのである。

## 第二節 節儉主義経営における衣服生活

「京の着倒れ」

という言葉があるが、京都人が華美や奢侈であるか、着物にぜいたくであるかという決してそうではない。

向井家「家内諭示記」

「上ミレバ望ム事ノミ多カリキ

笠キテ暮セ 己が心ニ」

「奢ヲ省キ儉約を守、物ノ費ヲ厭ヒ、我日々ニ成ス事、費ニ成ラヌヤウ考ヲ成スベキナリ。亦世ノ中ノ弊ニ成ヌヤウ致スベキニアリ。一戸ノ主トシテ天理ヲ犯シ、驕リ、榮花ヲ傲ス時ハ、家福ヲ我が一生ニ取越シ、末代ノ子孫ヲ亡ス、畏ルベシ、慎ベキニアリ」

「後日ノ事ハ常ニ慮ツテ金錢・衣類・◎◎・万ノ物弊ヲ省キ若シ急患アル時ノ覚悟ハ常ニ致スニアリ、驕奢ニシテ費ヲ不<sub>レ</sub>思ハ家ハ天然ト亡<sub>レ</sub>ブ

正直ニ儉約ヲ守ル家ハ天然ト隆ナル」

と衣服の儉約をすすめている。

木村卯兵衛家「先祖より申伝在之家法定」には、

「一、珍敷品もの、道具、美品無用、法事用道具買入、是も在<sub>レ</sub>之故に買入無用、男女共着物当世風流向は無

用、娘、恠にても十分こうと向、成丈糸入之物は無用、男向キハ黒紋附、紬、夏向ハ奈良栖紋附、越後帷子、羽二重類無用、女は男之着類に順じ成る丈儉約、こうと向き着用の事」

「一、男子・女子在之候共成丈別家は無用夫々縁附之事、尤当家相続の為に嫁・むこ申請候共、結納・荷物、世間より五割下に成ることの相談の事、……」

と華美な衣類や流行の着物の着用を禁止し、更に家業継承の永続をはかるために、嫁取り婿取りの場合は世間の風評より五割減に始末し、分別家をやめ、なるだけ子供は他家に縁付して他家の財産をつぐようにして、本家の財産が分散し、減少しないようにせよと訓戒している。

柏原家「儉約令」には

「一、御三公様 吳服屋 小間物屋

右是迄精々御慎被下置難有奉恐入候 時節柄之儀ニ御座候得者 三ヶ年御儉約中之処成丈御手輕ニ御願申上候

事」

とあり、主人の衣類裝飾類まで制限をはかっているのである。

福田家「盤常家の苗」では

「儉約を第一、身をよく考え、くらし方に心を可シ付ク、着類ハ石田(梅巖)先生の行き方を底意に持つ可し。」とあり、華美な服装による失費を防いでいるのである。

外与商店「心得書」には

「一、儉約ハ家を守る基ひなれば古風を忘れず、万事に気を附聊之品たりとも捨り物無之様相心得可申候、身

之廻り衣類等之儀ハ常々申渡候通吃度相守可申候事」

矢代仁兵衛家の場合は「定メ」に

「衣類身之回り自分ニ拵へ申間敷、但シ人相応ノ物ニ不自由候ハ申出可ク候、道理ニ叶ヒ候物ニ候ハ拵へ遣ス可ク候」

と、衣類の不相応を禁止して奢侈に流れる事を防止している。

西川ふとん店の場合も全く同様の規定が「店規定の事」に次のように規定されている。

「一、着類諸品身分不相応成物決而所持致間敷候総而求度品有之候ハ帳場へ窺可申自儘勝手ニ相求候儀停止之事」

「一、店出入之者へ着類諸品相預け候事決而相成不申且店用之外一切立寄候儀可為無用事、と、実にきびしい規定による、着類からの奢侈禁止を行っている。

### 第三節 節儉主義経営における住居生活

節儉主義経営方針にもとづく住宅については、

福田家の「盤家の苗」では

「一、普請事堪忍成べき事は随分とこたへ可シ申ス。また是非に致す可き品は格別、庭などなぶる事は其一也」

と、住居の新築や造園等に対して出来るかぎり辛棒すべきであるとしている。

木村卯兵衛家でも

「一、儉約専一遊参物見無用、尤道具、家立世間より二割方減する。新調家造致すとも、人数相増候共、決而  
広く致す事無用之事」

と規定している。

柏原家でもその「儉約令」の中で

「一、普請一切無用無<sub>レ</sub>抛修覆者其節相談ニ可及事」

西川ふとん店では「掟」の中で

「一、店普請其外何事にも華奢を省き質素を旨と可<sub>レ</sub>致」

と規定して、必要に迫られない限り、普請を禁止し、或は世間の価より二割減の建築を行い、決して広大な住居建築をしないようにとかたく戒めているものである。

なお、建物や道具を大切にすべしとした積極的な規定として

西村彦兵衛家「家訓」に

「一、家建物諸道具ニ而茂破損之類ハ随分早ク修覆を加ヘ可申等閑不成様心懸ケ之事」  
とあり、更に

「一、家内、土蔵共拭き輝麗に仕り、住居毎夜<sub>シ</sub>ベリ等入念吟味可申事」

として、破損は早やめに修繕し、日頃キレイに掃除をするよう訓えているのである。

#### 第四節 節儉主義經營における日常生活

京都の町家の家業經營における衣・食・住における節儉についてそれぞれ明らかにして来たが、次に日常生活における始末に徹した暮らし方について、これを明らかにする。

##### (一) 交際上における節約

日常生活における出費の割方大きいものは親類・分別家をはじめとする知人、得意先、神社寺院、近隣、町内等における交際費である。家が古くなればなる程、交際費は多くなって行くものである。

西村彦兵衛家の家訓には

「一、成丈質素に暮し可<sub>レ</sub>申事

小家にても家柄古くなれば自然と物事過当に成り度きものなれば、先格相違せぬやふにくらし可<sub>レ</sub>申、しかながら、りんしょくと云ふにはあらず。定りたる事を無理に減ずるはあしく、身分にすぐる事をせぬやう第一の心得なり。随分家格を心安仕て相暮可<sub>レ</sub>申事也」

と、質素に暮し、交際等は出来るだけ始末すること。とはいえ「りんしょく」になるような無理な節儉をいまして、家の格式を重んじ、身分相應の暮らし方が肝要であるとしている。

老舗といわれる旧家が、極めて質素で、交際上の義理を果しつつ、如何に出費を少なくするように努力をしていたかは、およそ次の如くである。

##### (イ) 得意先に対する交際費の節約

經營者の在り方 (二) (足立)

まず遠来の得意客が上京して来た場合、これを響応して接待し、商談の成立を期するべく努力するのが普通のしきたりであるが、この節約を計ったのである。

外市商店「案記平生節儉之事」には

「布仲買等遣尋ニ参候人<sup>江</sup>も塩物に而も看付候不相成」とし、「煮サイ、煮豆か、したし」を出すことにして、得意方の交際をきびしく制限し、節約を計っているのである。

柏原孫左衛門家では、「儉約令」の中で

「一、不断買先中江膳出シ候儀随分差控尤心得事」

「一、大坂問屋方年頭中元、御礼上京之節御酒御膳なし、御のし計、其外上京之刻右同断先様<sup>江</sup>示合置申事」として、実にきびしい御得意先の接待に抑制を加えて出費の防止に懸命の努力をはらっているのである。

外与商店「改正作法記」には

「一御来客へ酒宴堅無用強テ御膳酒ニ限可申事。去ル代リ代呂物<sup>ニ</sup>而決而如才無之様此度より相改明細之調進可被致候事

但シ酒宴之者商内取組不相成御客者、店法ニハかえがたき事に而残念<sup>ニ</sup>而も速ニ断念之事。然ルニ遠方御客之中若主人或者手代始メテ被出向御見物被成度ニ付御国元より別段添書等有之無抛事故アラバ総支配より里可然モノ見立御供為致可申事。左候迎決シテ遊閑へ案内無用、

右様之ヶ所へ御供致候事其国宅ニ相聞候テハ第一家法ラウトマレ且其御人之為方ニ不相成深ク思慮可為候之事」

とあり、来客を酒宴でもてなす上の売買は店法によってきびしく禁止しており、遠来の客で京見物をさせては

しいと添書持参（主人からの）のものでも遊閣等遊女遊びの場所に案内する事は無用と固く禁止しているのである。  
(四) 其の他の交際費の節約

ここで其の他の交際費というのは、祝儀、餞別、見舞、等のことで、これ等の出費の節約を計ったのである。  
例えば柏原家の「儉約令」の規定では、

- 一、南禅寺東福寺其外寺方乞鉢施菜御儉約中御断候事
- 一、伊勢講三カ年の間相止メ候事
- 一、延命院講御断可申事

一、岡崎御坊 小松谷 袋中庵 右十夜袋御儉約中御断之事

一、那波様 吉田様 三井様 大村様 清須美様 北村様 鍵屋様

其外御近付様方たり共何事によらず三ヶ年の間一切御取遣なし 万一先様より御参来有之候而も御返礼 御餞別等かたく御断奉申上候事 並ニ御年回御香儀之儀ハ御互ニ御断之事 右之通夫々様江江江戸店より御断申遣候事

一、三井様其外江戸表並ニ御他国之節御餞別御土産物等御断之事

一、三井様江御年礼之節御菓子並ニ下女御心付御互ニ御断之事

一、村上宗笠様御儉約中御互ニ取遣御断奉申上候事、先様江右之段相達候事

一、年頭御礼登 野崎 緒彦 扇源 右趣之品献上仕候得共御儉約中御断申遣候 猶被下物之儀茂御断申上候事

一、松尾源右衛門献上之品断申遣候事 御心付之儀茂同断

一、中山氏 山田氏 酒井氏 右暑寒見舞御断之事

一、摩嶋氏 山本氏 千葉氏 右初講料其外二季御祝儀暑寒見舞共半減ニ御願奉申上候事

一、和尚様御儀暫く御見合被成下度事

尤何仏様と先様御達し被下度事

以上は、京都の商家における交際節約の例証であるが、非常時に際会し、その難局を乗り切るために、如何に協力一致して出費を防止して、家業を守ったかが明らかにされるのである。

#### (ハ) 分・別家間の交際費の節約

家格が古くなれば分・別家も多くなるし、本家と分別家の間における交際費も馬鹿にならなくなり、家の経済に大きくのしかかって来ることは明らかである。殊に別家の多い老舗では尚更である。千吉家の例をあげると、  
「爰に西村氏都に商ひして二百有余年子孫つらなりく住み給ふ。幸成るかな其末葉露滴りて千筋の流とぞなる。……其昔は百余の軒におよびたれども守り薄きは亡び行て今僅か六十余軒となれり、惜い哉惜むべし。」

とある如く、別家が多い本家の交際費は多額に上ったし、義理順義で成り立っている本別家の人間関係だけに尚更この点は重視されたのである。「互に奢をしりぞけ、儉約を守り」家の存続と家業の永続をはかるためには、かかる交際費の節約をはかって出費を抑える自衛手段のために必然的に規約を生むに至っているのである。即ち、本・別家間の贈答を規定した「定」（千吉家）によると

#### 定

○本家ニ別家より到来

家督

銀一匁

返礼銀貳匁

婚礼

銀一匁

返礼銀貳匁

後妻

壹分がへ饅頭十

返礼銀貳匁

安産

銀壹匁五分

返礼餅

初節句

銀壹匁五分

返礼ちまき又はだんご

髪置

銀壹匁五分

無返礼

袴着

銀壹匁五分

無返礼

元服

銀壹匁五分

無返礼

右安産よりは迄惣領計二人めより挨拶計

刺髪

銀壹匁五分

無返礼

病氣見舞

銀壹匁五分

無返礼

疱瘡

銀壹匁五分

返礼蒸物

女子嫁入

包扇料銀壹匁

無返礼

男子養子入

包扇料銀壹匁

無返礼

又は他家遣ス節

右安産よりは迄何れ茂酒不出

死去香典

主人

銀貳匁

妻

銀壹匁五分

経営者の在り方(二)(足立)

子供 銀壹匁

年忌香典 主人 銀壹匁五分

妻 銀壹匁五分

子供 銀壹匁

年玉・留守見舞 なし

暑見舞盆前祝儀 銀壹匁

寒見舞歳暮祝儀 銀壹匁

○本家より別家江遣す品

家督 金百疋 返礼南鐐一片

婚礼 金百疋 返礼南鐐一片

後妻 包扇料銀三匁 無返礼

安産 銀三匁 返礼餅

初節句 銀三匁 返礼粽のもち又はだんご

髪置 銀三匁 無返礼

袴着 銀三匁 無返礼

元服 銀三匁 無返礼

右安産よりは迄惣領計二人よりは挨拶計

刺髪

銀三匁

無返礼

病氣見舞

銀三匁

無返礼

疱瘡

銀三匁

返礼蒸物

女子嫁入

南鐐一片

返礼銀一匁

男子養子入又ハ  
他家へ遣ス節

銀一匁

返礼なし

死去香典

勤候名前

金百疋

妻

南鐐一片

外に少々見遣す

子供

銀老匁

年忌香典

名前年回

金百疋

妻

金五十疋

但し先方ニより志計来り候共香典者仏ニ頂いて遣し候事

小兒年回

配り物到来

金老匁、宅より三百文

年玉、留守見舞

なし

この外、千吉家の場合は別家中相互の贈答規定も設けられ、明治時代も全く同様の形式で時宜に合った規定を設け、数多い本家と別家間の贈答が過当に陥らないよう、親交と結合を計り、交際費の始末を計っているのである。  
西川ふとん店も同様の規定を「出勤申告規則書」によって行っている。

「一、近來物価高価ヲ口実ト為シ御本家ニ願ヒ出テレバヨキモノト思ヒ分限不相応ナル歳費シ、自己ノ面目ヲ売ルアリ、或ハ乱費ニ消スルアリ、甚ダ謂レナキ次第ナラズヤ因テ今般在幡ノ出勤協議ノ上御本家様御新宅及ビ別

家中ニ係ル義理祝儀ノ類左ノ件々確定候条各自堅ク相守可申事  
○○○○○○

一、自分ノ親戚ニ対スル交儀モ精々儉約質素ニ可致事

一、家屋買得(別家函一同より先刻之通祝ヒ遣シ可申事)

一、入家男女共 右同断

一、婚礼 右同断

一、出勤仲間ノ者ハ出勤一名ニ付金七錢宛ノ割出勤一同ニテ祝ヒ遣シ可申事

一、誕生

一、初産ニ限り男女ニ不拘出勤仲間ノ者ハ出勤一名ニ付金八錢宛ノ割一同ニテ祝ヒ遣シ可申事

一、右初産限リニ候儀ニ付、再産ヨリ何度ニ及ブトモ祝ヒニ不及候事

一、死去(別家函ヨリ先例ノ通り香儀遣シ可申事)

一、出勤仲間ノ者ハ出勤一名ニ付金三錢宛ノ割出勤一同ニテ香儀遣シ可申事

一、病氣(別家函ヨリ見舞無之ノ事)

一、出勤仲間ノウチ大病ノモノアレバ出勤一名ニ付金五錢宛ノ割出勤一同ニテ見舞遣シ可申事

一、本服ノ節返礼スル事相成ラザル事

一、言<sup>コトバ</sup>ダケニテ礼廻可致事

一、新別家

一、養子入

一、平常ノ祝ヒ返礼トモ相済候上身祝ヒト唱出勤中相招キ一酒肴指出サレ候族モ有之必意冗費ニ属シ候得共  
身祝ヒノ名義アルヲ以テ一名金拾銭宛ノ割出勤一同ニテ祝ヒ遣シ可申事

一、宅換

一、見舞モノニモ手伝ニモ不及候事

一、彼岸志

一、出勤中ハ相互ニ廃シ候事

一、年忌志

一、配ルト配サルハ随意タル可シ

一、節句

一、配リモノハ廃シ候事

一、暑寒

一、見舞モノハ廃シ候事

一、言ノ礼ハ可務候事

一、東京西京大阪其他

一、出勤交代出張トモ商用ノ儀ニ付土産等は無キ筈ニ付以来廃シ候事

一、餞別、着祝等申受ケサル事

一、出立及帰国ノ節、手札ヲ以テ挨拶ニ出ツ可キ事

経営者の在り方（二）（足立）

一、御本家様 御歳暮

一、別家一同ヨリ献上アルニ付手札ヲ以テ御礼ニ罷出可申事

一、御本家様 御歳暮 中之賀

一、家別随意詞公可致事

一、身分不相応ナル物品持参相成ザル事

一、御本家様 暑寒御見舞

一、出勤仲間ノ者ハ出勤一名ニ付金六錢宛ノ割、出勤一同ニテ呈上可致事

一、右取計候上ハ出勤仲間へ報知可致事

一、右報知ヲ得レバ御窺罷出可キ事

一、新宅様 暑寒トモ

一、出勤仲間ノモノハ出勤一名ニ付金六錢宛ノ割出勤一同ニテ献上可致事

一、右取計候上ハ出勤仲間へ報知可致事

一、身分不相応ナル物品持参相成ラサル事

一、新宅様 臨時

御祝 御窺 御見舞

一、右要スル事アレバ出勤居合セノ者協議ノ上取付可申事

一、右報知ヲ得レバ御窺罷出可申事

右規則設ケ候ニ付テハ該費当トシテ毎月金八錢宛出金可致事

一、右集メタル金額出勤老分ノ中預リ置万事世話可致事

一、出納明細簿ヲ製シ出納明瞭記載シ一読瞭然タラシムベシ

一、右醸金ハ十日集メ日限トス

一、毎年一度ヅツ居合セノ者立会勘定可致事

#### 但シ勘定ノ節禁酒ノ事

右条々堅ク相守リ可申因一同調印仕候

明治十一歳六月第一日

十一代目 西川 甚五郎

出勤中

実にきびしい、本家・別家間の贈答規定である。殊に、東京、京都、大阪三店をはじめその他への、出勤、交替、出張等は何れも商用上の仕事であるから土産は無用とし、出立及び帰国の節は手札をもって挨拶廻りの事と規定し、又御本家への御歳暮の御礼も同様手札を持って挨拶に罷り出ることと規定して出費、むだ遣いをしないように規定している。さらに、持参してよい時でも身分不相応なる品物を持参する事を禁止し、出来るだけ、別家中の交際に凹凸や遣取りの品物に悩まされないように、毎月十日に八錢宛積立て、出勤別家の老分が予っておいて、これで別家中一同の名前で、本家に贈物を行い、出来るだけ、各自での贈物を行わないようにして、失費と競争を避け、儉約の生活を保障しているのである。

(二) 冠婚葬祭費における節約

家が傾むく原因の一つであり、失費の中で大なるものが冠婚葬祭費である。この失費を防止するため、今日でもなお、婦人会等が中心になって、その改善運動に奔走している有様であるが、なかなかであり、華美を競う有様で「娘三人あれば家が潰れる」という言葉がささやかれるゆえんも実に故なしとしないものがある。

それだけに永続した家の暮しの中には、この冠婚葬祭が華美に陥らない様に規定し、節約をはかっているのである。

冠婚の例としては、木村卯兵衛家「先祖ヨリ申伝在之家法定」に

「一、男子女子在之候共成丈別家ハ無用夫々ニ縁附之事、尤当家相統ノ為ニ嫁、むこ申請候共結納、荷物世間ヨリ五割方下ニ成ル事の相談之事」

とあり、結納も荷物も世間並みの半以下にするよう相談の事とあり、冠婚面からの失費をきびしく節約しているのである。

柏原孫左衛門家「儉約令」でも

一、首尾克本格別宅被為仰付引越祝並ニ婚禮祝共右三ヶ年御儉約中表披露都而延引之事尤年限相済候ハバ相談之上御願奉申上候事」

とあり、儉約令が発令中は披露宴のない婚禮が規定され、家業の非常時を乗り切っているのである。

葬祭費も馬鹿にならない。日本の慣習として、仏の葬式・法要を丁重に行い、祖先への報恩感謝の念と、仏の供養を行って、仏の来世での幸福な生活を祈念するため、ともすると華美に陥入り易い。これを戒しめた規定も

少くない。先に述べた木村卯兵衛家「先祖ヨリ申伝在之家法定」には

「一、珍敷品もの、道具美品無用、法事用道具買入候ても在之故ニ買入無用」

と、法要道具の新規に拵えることを禁止している。さらに、法要当日における規定として

「法事如何程用向在之勝手悪共相捨無用大切ニ相勤メ然シ先祖始代々仏馳走無用之事」

と、法要における御馳走は無用としているのである。又寺（菩提寺）への御布施は次の如く規定している。

「一、先祖始代々家業又ハ当家太切被相勤候人々詳月忌宿坊江米一升、さい代五拾文罷持参、先祖月忌ハ手代始主人朝飯迄参詣之事。

決して不相応、過分な御布施をしないように規定し、節約を計っている

福田家「盤家の苗」には

「一、長香寺玉雄墓所の事 両家より二季の届巻匄つづ遣可申 尤年忌同前三匄ニ米一升そとば料百銅二つわり、

玉雄計」

とある。

千切屋吉右衛門家「定」には

「一、不幸之節音物等無用之事

一、葬式之節当家罷越供可仕候事」

とあり、本家・別家相互間の贈答にも、

○本家ニ別家より到来品

一 ○本家より別家へ遣ス品

經營者の在り方（二）（足立）

「死去香典 主人 銀二匁

妻 一匁五分

子供 一匁

年忌香典 主人 銀一匁五分

妻 一匁五分

子供 一匁

「死去香典 勤候名前人 金百疋

妻 南鐙一片 外に少々見遣す

子供 銀一匁

年忌香典 名前年回 金百疋

妻 金五拾疋

小兒年回 配り物到来 但し先方ニより志計来り候共香典者仏に頂いて遣し候事 金老朱 宅より三百文

西川甚五郎家「出勤申合規則書」には

一、死去（別家函ヨリ先例ノ通り香儀遣シ可申事）

一、出勤仲間ノ者ハ出勤一名ニ付金三錢宛ノ割出勤一同ニテ香儀遣シ可申事

とあり、葬祭費への出費を申合せによって制限を加えている。

柏原孫左衛門家における葬祭費の節約については「儉約令」の中で

「一、別宅中年回の節聊重之内志奉差上候共三ヶ年之間御断奉申上候、並ニ別宅中呼引なし。伝蔵殿弔之儀も同

断之事

一、彼岸茶之子配リ 御宿坊、当町内計、其外親類様方出入方共なし

一、二月三十日御祥月御仏参之節、大谷御経<sup>きよう</sup> 相済次第銘々引取可<sup>レ</sup>申、御儉約中安井前藤屋御料理相止メ可<sup>レ</sup>

申、家内田楽も無用之事

一、別宅中報恩講御宿坊<sup>江</sup>夫々上ケ切之事、依而呼引なし

一、報恩講御儉約中左ニ

御宿坊計御請招 御伴僧なし 出勤別宅計 御料理是迄通り 御親類様方なし 別宅中

参詣可致 但し台所ニ而家内之通御飯頂戴之事

一、御隠居様報恩講御宿坊計御伴僧なし 出勤別宅計参詣之事

一、当年御年回之御儀御宿坊計御請招 御伴僧一人 御親類方御招なし御配物計被遊候事出入方別宅内儀中御菓子料等なし云々」

と規定し、節儉主義の経営によつて出費を防ぎ、いかに健全主義を取っていたかが窺れるのである。

### (三) 神事祭礼費の節約

くらしの家計費の中で、祭礼費も出費の中で割方大きい比率を占めている。

祭礼は元來稲作農民である日本人、多神教徒（八百万神々を信仰対象にしている）としての日本人にとって年中行事のうちで欠くことの出来ない行事であり、年中で最も楽しい一日であつた祭礼日は、氏神を中心とする氏子達の燕楽の一日あり、親類はじめ、一門一統、知人、縁者の懇親の一日でもあつた。それだけに、この祭礼には、身分不相応の馳走をしたり、酒宴を設けたりして、金品を浪費する傾向があつた。家格が古くなればなる程、その出費は無視出来ない比重をもって、家業経営の上に負担をもたらして來た。これを未然に防止するため、多くの老舗では規定を設けているのである。

木村卯兵衛家では「先祖ヨリ申伝在之家法定」に、

「一、神事新シキ親類出来候共前書申置候通り相心得、客来ハ断り、家内一統之通りならば客来ニまねき不苦事」

と規定し、嫁、婿のやりとりによって新しい親類が出来た場合でも、「前書申置候通り」すなわち、「二月年始、神事節客人相断相談申請之御約定可致候事。」と、年始、祭礼等の客来と御馳走による出費を禁止している。

柏原孫左衛門家の「儉約令」でも

「御蛭子講、御神事共御親類様方、山守殿たり共堅御断奉申上候、尤御招之代りに御肴被進候儀も御儉約中御見合ニ御願奉申上候」

とあり、祭礼日における親類との交祭を禁止して儉約に徹している。

なお、祭礼にかぎらず、来客のもてなしについても

「一、御親類様方始其外御客有之候節、御酒御肴並ニ御膳部成丈御手輕ニ被成下度候事、其意を以て勝手向江申付候事」

として、来客に対する御馳走の華美による出費の節約を図っているのである。

（四） 家政の取締りによる節儉主義経営

「驕奢ニシテ費ヲ不ル<sub>レ</sub>思ハ家ハ天然ト亡<sub>レ</sub>フ

正直ニ儉約ヲ守ル家ハ天然ト隆ナル」

「儉ハ美德ナリ、然レド大儉ナル時ハ吝嗇ニ近シ、儉約ノ第一ハ我が身ノ不自由ヲ堪忍スルニアリ」（向井家

「家内諭示記」）

と、儉約の徳を称揚すると同時に、その実践は「我が身の不自由ヲ堪忍スルニアリ」と訓戒しているが、石門心学者布施松翁は、次の如く言って堪忍による儉約を力説している。

「今日いいたいことを明日までかんにんし、酒をのんだり、肴をくうたりするもすこしずつかんにんし、よい着物を着たいというのも今日一日のかんにんと思うて、先へのぼすのが、おのれに克つということである。」

と説き、堪忍箱の設置によって、家政を引締め、節儉主義の経営をすすめている。

例えば、花見にいきたいとき十匁の入用を七匁で堪忍し、残り三匁をこの堪忍箱にいれるようにし、諸事儉約して溜めた堪忍箱を正月と、七月とに開いて、家内の者へそれぞれ分けてやる。そのためにこの一家はだんだんと幸せになり、榮えていったと述べている。誠に堪忍を忘れた欲望がわざわいするのであって、足るを知る堪忍が経済生活百般の基本ともなる。

安田多七家の「家訓」の場合は、

「儉勤と忍耐は貨殖の道なり、人にして貨殖の道を重んぜざる時は、身を修め、家を整ふる事態はず、予は此の儉勤と忍耐とを以て畢生行ふべき二徳とし、之に由て聊か貨殖の道を得、其の希望を達したり」

と訓戒し、修身、齊家には貨殖の道が必須の条件であり、その必須の条件たる貨殖の道は儉勤と忍耐の二徳の実践にありとしているのである。

「京の人は細なり」といわれているように、家政上の節儉主義経営は、実にきびしく、見ようによれば吝嗇に近かったときえ思われるのである。

西村彦兵衛家の家訓、「婦妻たる者の心得」には

「第一に家相統を大切に思ひ、身持を堅くして召仕ひを懷<sup>(慈)</sup>て家用を治め世帯を賄ひて、入用費なきやふに心掛くべし。世帯入用は店商ひの利潤をもって調達致すれば、入用多分あれば、相統の妨げとなること眼前なれば、随

分難、物入りの少なきやふに勤め、勤働を執行いたして、家内の賄は女の業なれば店と内と合体して渡世用励は長久の基に而、先祖への孝心也。家内男女上下共互いに睦敷く無キ故障ニ様にして媒介いたし、暮が親々への貞孝、心を静にして諸事氣を付け慎しみ勤むべし」

とあり、一家の主婦の在り方として、家政の取締りに専念することを強く要請している。

福田家「<sup>盤</sup>常家の苗」では

「俟約を第一、身をよく考え、くらし方に心を可シ付く、着物へ石田先生の行き方を底意に持つ可し。併すがれて片寄る事も悪し、町内、一家、友の交り、見はからひ第一なり」

として、一家の暮し方に氣をつけよといっている。さらに家政の取締りに留意することを肝要なりとした家訓に、向井家の「天理定法家内話」がある。

「世上ニ万事、締ト云フ事、至テ緊要ナリ。国の締リ正シケレバ国治ル。郡村締リ行届ケバ郡村穩カナリ。家藏諸置物締リ嚴重ナレバ盜難憂なし。人世帯ノ締リ宜シケレバ家長久ス。男身ノ締リ正シケレバ身代繁昌ス。女身ノ締リ正シケレバ人ノ嘲リナク身修ム。天ノ作ル災ハ逃ル可シ。自ラ作ル災ハ難<sup>シ</sup>逃<sup>ス</sup>。」

とあり、家政取締りによる事業経営の節儉主義を強調し、事業存続のための大事な要件としているのである。

#### (四) 細々費の節約による節儉主義経営

京都の商人は一般に細まかく、始末であることは前述した通りであるが、紙一枚、糸一筋といえども「もったいない」「浪費してはならない」という、いわゆる細々費の節約をくらしの中でやかましく採り入れ、節儉主義にもとづく事業の維持を図っているのがその実状である。

家訓の例としては「天理定法家内話」（向井家）に、次の如く訓戒して、強調している。

「夫レ天然ノ災禍ハ仮令大損亡を受クルト雖モ深ク恐ルルニ足ラズ、之ガ為ニ尚ヲ業ヲ勉強セバ、貧窮ニ陥ル事ハナカルベシ。

人ノ家ニ最モ憂可キ禍ハ細々費ナリ。知ラズシテ奢侈ニ慢リ、イツトハナク金錢ヲ費スニ在リ。一日ニ見ヘズ、一月ニ覺ヘズ、一年ノ終リニ至リ、三年ノ終ニ平均シテ身代ノ次第ニ衰ヘルモノヲ名ヅケテ之ヲ細々費ノ禍ト云フナリ、此の細々費ニ恐レザル家ハ長久セズ、終ニハ滅スルナリ、此ノ細々費ノ習慣ヲ破テ、富ヲ致スノ実ヲ示スハ、質素儉約、細々費ヲ積ンデ業ヲ怠ラザルニアリ、是レ身代ヲ作ル可キノ肝要ト云フ」

と、細々費の禍を説き、細々費を恐れることこそ身代を作る秘法であると訓えている。

実際に京都の商家の暮しの規定を見ると、この細々費の節約を家政取締りの秘法とし、厳しく取締っている。

柏原孫左衛門家の「儉約令」に、

一、二季心付之内

旦那公様より九郎左衛門様 改<sub>ミ</sub>金―百疋ニ金貳百疋<sub>ニ</sub>

せつ江 御心付御断之事

牧野金介 御心付御断之事  
守山屋みき

一、男女二季為仕着御心得

半季壹年ハ 金貳朱ヲ改壹朱

其余年数相勤候而も 金百疋限ヲ改貳朱

経営者の在り方（二）（足立）

一、御餅搗之節鏡餅下女下男出入方江被下候儀已来御止メ之事 但シ下女下男之分者式百文宛遣ス事

一、下女出代り御心付半季ニ銀毫弍宛 年数相勤候共右ニ準じ可申事 尤縁付致候者江御召おろし並ニ多分之御心付御断申上候事 猶又御本家ニ相勤候下女半季老年位ニ出代り之者江隠居様より銀毫両其余年数相勤縁付たり共南毫片ニ限り可申事

御隠居様下女出代りの節御本家よりも右同断御願申上候事

一、御隠居様より別宅内儀中江正月御祝儀頂戴仕候儀御断奉申上候事

一、御三公様より盆正月五節句別宅中子供御礼ニ上り候節御心付之儀堅断奉申上候事

これ等は、心付における出費節約の規定である。

一、見世吹管買帳五ヶ年位ニ新帳之事

一、見世役場手帳之儀年々持越候様作略可致事

一、御藏開之節別家共江手帳巻冊宛頂戴仕来り候処已来御断奉申上候事

一、御本状巻紙御伺之上塵紙ニ相改メ可申事

これ等は、帳面の節約、手帳の毎年更改をやめ、一冊で何年間も使用すること。別家配布の手帳廃止、手紙は巻紙を止めて塵紙を使用する事等の規定である。事実当家には塵紙に書かれた手紙が数多く残存しており、裏返して使用された帳面、ならびに手紙が多数見受けられるところから、細々費の禍をよく知って事業経営を行っていたことが明らかにされる。

又、同家の「役割之覚」（奉公人の）には

一、日々番下駄相改メ所々取散シ有候ハバ取締集メ損事有之品ハ花緒等仕替捨テ不申様可致候尚又新規ニ相調之品一度ニ多分出シ置之事無用（下駄の節約）

一、川原日々見廻リ世話可<sub>レ</sub>致候尤折々肥シ抔致シ植物能出来候様可致候又時分之物種蒔置世話致シ野菜之足りニ相成ル様可致候事（空地の野菜作り利用による節約）

一、（中略）惣而味噌醬油酒酢割木木炭之るい其外何ニ不限一切成丈ケ儉約致シ多分入用無之様考可申事（味噌醬油等一切の節約）

一、消炭之儀ハ冬分火鉢用ニ遣イ候間平日心懸捨て不申様致シ溜リ候ハバ干上ケ叮嚀ニ片付置可申事（消炭ヲ採取使用する節約）

一、前々よりたき付柴ハ遣イ不申筈ニ候間毎年木作り之砌かり落しのけ置候木の葉を沓ケ年たき付ニ用い候様可相心得候（たき付柴には木作りの節のかり落した木の葉の利用による節約）

一、（中略）星飯片付候ハバタ飯拵ヘ致シ候迄之内銘々繩屑むすび合せ可申事（繩くずの再生利用による節約）  
一、掃除番の者平日別而相心得居庭廻リニ何ニ不寄一切捨テ物無之様ニ可致候、ごみ捨場所等能々相改繩蕨わらの類有之候ハバ拾いのけ置き可申候其の外竹板古木等有之候ハバ悉くのけ置き可申事（ゴミ捨といえども、一切捨てるものではなく、廃品利用による節約）

以上、京都の商家における節儉主義経営の一例証をあげたのであるが、外市商店の場合も全く同様で、「惣而日用之買物一々現金」買いとし、値段は「一段安ク付合つて高買いをしないこと、不用物は決して買つてはならない」としている。

また、「第一炭タキ方節儉之事」とし、割木は勿論、風呂は焚き物がいらないう様に考え、順々に間をおかず、詰めて入浴すること。風呂を立てるのは四日間隔、入浴時間は夕方五時半より、八時までとし、極力薪炭の節約をはかっているのである。

また、平生の貰い物は断つて貰わないことにしている。これは貰ったら返礼の品が必要になり、出費が増加するから、それを防ぐためである。しかも、どうしても貰わなければならない場合の返礼は「おうつり」として半紙五枚に限ることとして規定し、始末第一主義を強調している。「粥食麦飯」「二汁一菜」、細かな、徹底した節食主義の経営や儉約に徹した日常生活の実践が、家と事業存続にとって不可欠の要素であったといえるのである。如何に細々費の支出を注意深く防いでいたかは以上のことによって明らかにされるであろう。

### む す び

以上私は京都の老舗、それらは何れも創業百年をこえた商家に残存する家訓ならびに店則から見た、理想像としての経営者とは如何なる在り方でなければならぬかという点に焦点をあてて、これを二、三項目に限って資料を中心にして明らかにして来たつもりである。

それはともかくとして、京都はどちらかというと、古い企業の集合体であり、古くさい伝統産業がその主流を作っており、社歴百年をこえる会社が一〇〇社以上、老舗の個人店舗を加えると七〇〇店以上もある。

このように、その事業体の存続期間が、少くとも経営者自身の寿命をはるかにオーバーしている事業の経営者が、一体どのような経営者像を理想にしていたのであろうかということの解明は、東京や大阪の経営者が、こと

経営に関しては、五年ひと昔をせいぜいとして、事業体の業績功科の測定に、はやり勝ちなのに対し、一世紀以上否何百年という永い過去と遠い将来を荷って生き続けて来たし、又生き続けて行こうとする経営者の経営の在り方を比較、考察することは、経営者自身にとってまことに重要な意義をもつものと考えられる。

すなわち、近代経営、経営の欧米型化の名のもとに、忘れられていた、日本型経営、殊に百年以上永遠のタイム・スパンで考え、練り上げ、洗練されて来た京都型ともいわれる経営者像や経営秘法は、激変して止まらない実社会にあつて、なお、遠い将来も生き残って行く企業経営のための貴重なサンプルになるものと考え次第である。