

遠慮近憂の商法と用心の経営

— 近世における老舗の家訓から見た —

足立政男

- 一 はじめに
 - 二 遠慮近憂の商法
 - 三 民主的深慮の商法
 - 四 用心深い商法と用心の経営
 - (一) 用心深い商法
 - (二) 火の用心
 - (三) 盗賊の用心
 - 五 堪忍の商法と暮しの経営
 - 六 むすび
- 一 はじめに

「みわたせば、柳さくらこきまぜて みやこぞ春のにしきなりけり」

西陣織に京友禅、色とりどりに美しい着物を着飾った京おんなの行きかう都大路の春ののどかな風景、山紫水明の都に調和した優美さがそこはかとなく浮び上ってくる。

遠慮近憂の商法と用心の経営（足立）

江戸時代に滝沢馬琴は、

「緑山高く聳えて尖らず、加茂川長く流れて清らかなり、人物も亦柔和にして路をゆくもの争論せず、家にあ
るもの人をののしらず、上国の風俗事々物々自然に備はる」

と言っているが、まことに、京都は王城千年の都、嵐山の花霞、お室の桜、加茂川の流れ、堀川の柳、すべてに
風雅な詩的情緒を思っておこさせるものがある。

その半面、京都は、長い過去において数多くの兵火に曝された荒廃した暗い歴史をあわせてもっている。

「汝や知る都は野辺の夕雲雀 あがるを見ても落つる涙を」

保元・平治の乱や承久の変にも、応仁の大乱にも、西陣焼けや、ドンドン焼けにも、京都の美しい町は荒廃に
帰している。政争と殺りくの輪廻をくり返しているが、その舞台と役割を京都という土壌と町衆が果して来てい
るのである。

下鴨神社の撰社に生れた鴨長明は、その著「方丈記」の書き出しで、

「ゆく川の流れは絶えずして、しかももとの水にはあらず、よどみに浮ぶうたかたは、かつ消えかつむすびて、
久しく止まることなし。世のなかにある人と住家と、またかくの如し……。」

と述べて、有為転変の世の中の無常を、鴨川の流れにたとえてなげいている。

京都に生れ、京都に育った人々は、「居は氣を移す」と昔から言われているように、帝都一千余年の長い間、
文化の消長がくりひろげられ、世の盛衰が織りなされて来た京都という土壌の上ではぐくみ育てられて、世の転
変をじっとみつめる態度、また優雅で和らかではあるが、一面に冷たい忍従と自衛の生活態度をいつとはなしに

備え持つにいたつたのである。

「京都人の常識的判断のおどろくべき正確さは、遠く祖先から伝わる経験が教えるすぐれた「感」というべきものだ。理論的に推理をはたらかすまでもなく、物ごとの結末を直感的に洞察して誤らない才能と知恵は、京都人の一種の持ち味になっている」（京都新聞社刊「京男・京女」京都藤井大丸会長藤井正三氏言葉）

この京都人のもっている直感的洞察力、暮しにおける才能と生活の知恵こそ、京都の風土と長い伝統の歴史によって培われて来たといつても過言ではない。

一般的にいって京都人は物事に慎重で、行く末、さきざきのことをよく考えて生計を営む。殊に百年以上も継続している老舗の経営者は猶更である。そこに、京都における老舗商法の特徴ともいふべき「京都型商法」と呼ばれる商いの類型が生れてくるのである。その「京都型商法」を構成しているところの重要な要素であり、原点ともなっている「遠き慮りなければ近き憂あり」といった渡世哲学に基礎をおいた経営上の秘訣が生れてくるのは、けだし当然といつてよいであらう。

本稿ではこの「京都型商法」と「暮しの経営」における特徴の一つであり、原点ともいふべき「遠慮近憂」の経営技法が老舗の家訓の中に、如何にとり入れられていたかを論述し、その特質を明らかにしたい。

二 遠慮近憂の商法

「遠き慮^{おもんばか}り無ければ必ず近き憂^{うれい}有り」

この言葉の出処は論語であるが、意味は唯眼前の利を見て、軽卒に事をなす時は、必ず禍害を招くということ

で、物事を行うには慎重でなければならぬと訓戒したものである。

京都の老舗の商法でも、前述の如く、幾百年の風雪にも堪えて、家業の永続を図る手法としては、かかる「遠慮近憂」の商法を常に採用し、経営に慎重を期して、これを経営の原点にしている。

京都の老舗、岡本光子家の家訓「遺言」⁽¹⁾には、かかる商法について次の如く教訓している。

「遠慮^{おもんばかり}なき時は近き憂^{うれい}有りの金言、用用の内で忘るまじき事と申され候
遠き慮り無き時は近き憂有り

質物を取り候時は わざわい 災流れの考を

代物^{しろ}を調(仕入れ)しては 下り(値下り)に出会い候事を

金銀貸し借りには 返済 返済を

売掛け致さば 代金取る事を

居宅の普請には 跡修理破損の考を

土蔵・穴蔵には 戸前・窓口前を

手代召抱の時には 元手銀と物入りを

遠路へ行く時は その跡の仕方を

酒を呑む時とぶぐ汁は 病の用心を

家の金は 身の行ひと火の用心を

右当前に候儀方が一を記し出す也、此遠慮のなければ近き憂ありの一句、用を節する内に籠め、日用の慮りを

忘る間敷き事也、或は一ケ年の謀（はかりごと）は陽春に有り、一月の謀は朔日に有り、一日の計は朝六ツ（六時）に有りと承わる。何事も前広に慮り、油断なく勤むるときは凶事なく、家安泰に相続すべき也」

と教訓し、家業経営の上で、決断し、事業を行うにあたっては、透徹せる英知をもって遠き将来を慎重に勘考し、深慮して経営する事が肝要であると戒しめている。

質物を取る時には、災害（天災地変）や、質流れに出会う時の事を、品物を仕入れる時には、不況や値下りに遭遇した場合の事を、金銀の貸借には、回収と返弁の場合を、貸売の場合は、代金を回収する場合の事を考えて商いをすべしと、極めて具体的に教訓している。

更に、「一年の計は正月にあり、一月の計は一日にあり、一日の計は、早朝にあり」と戒しめ、何事も事業経営というものは、事前に十分計画を練って落ち度がないように慎重を期し、油断なく勤勉努力する事が家業安泰、永続の秘訣であると教えている。

向井富夫家訓「家内諭示記」（2）では、

「安キ常ニ危キヲ思テ何事ニモ正シキヲ守リ、人ノ心ニ反覆セヌヤウ、人ノ障リニ成ラヌヤウ致スベキナリ

一日ノ謀（午前四時）ハ寅ニアリ 一年ノ謀ハ春ニアリ

十年ノ謀ハ樹ヲ植ルニアリ

万年ノ謀ハ功業ヲ建ルニアリ

一生ノ謀ハ勤ルニアリ

家ヲ治ルノ要ハ勤ルト儉ナルトニアリ」

遠慮近憂の商法と用心の経営（足立）

と訓戒している。

すなわち、一日の計は午前四時、一年の計は正月、十年の計は木を植え、一生の計は勤勉と儉約にありと教え、平安な暮しや家業経営がスムーズに行っている時にこそ、不慮の災害や不況による危機の襲来に思いを致し、万事正路の渡世を守って、世人の心に背反したり、人の障害になるようなことをしないでようと反省し、慎重に生活すべきであると規定し、遠きを慮って暮すことが大切であると説いている。

又、同家の「天理定法家内話」⁽³⁾にも、

「豊年打続ケバ凶年来ル、ヨキ跡ハ必ず凶シト思フベシ、登レバ下ル、虧ルノ天理ナリ、不慮ノ福アレバ不慮ノ災イヲ思ヘ、吉事^{ツギ}在ル時ニ何事モ油断ナク、若シ急患ノ防ハ安キ常ニスベシ」

と戒しめ、禍福が交互に襲来してくるのが世の常であり、災禍の防禦は平安な時にこそしておかねばならない、「遠き慮りなければ必ず近き憂あり」「安き常に危きに備うべし」と教えている。

外村与左衛門家の「心得書」⁽⁴⁾にも、

「古来より我家相伝の欠引^{かけひき}方は自然天性にして……只天性成行きにして……只天性成行に随ひ家の作法其筋目に違わざる様、目先当前の名聞に迷わず遠き行く末を平均に見越し、永世の義を貫き計ひ申す可き也、是即ち先祖代々の思召退転無く今に相続いたす所也」

と規定している。

すなわち、商売は天性成行きに随って決して無理をしないこと。「我が家相伝の欠引」は家法をよく守って、「目先当前の名聞に迷わず」に、遠き行く末を平均に見越して「永世の義（道義）を貫き」通して道にはずれない

商売をする事が、先祖からの遺訓であり、今日に家業が退転なく永続している所以であると教え、「遠慮近憂」の商法を堅持すべしとしているのである。

三 民主的深慮の商法

かかる商法は必然的に民主的で深慮と慎重さが要請される。すなわち、取引の手堅さが望まれるに至る。

柏原家「家内定法帳」⁽⁵⁾には、

「諸掛売一切仕る間敷候、尤無^{よんころなき}抛儀者可及相談候」

と、取引の上における貸売の禁止を規定し、どうしても掛売しなければならない場合には、店中でよくよく相談検討の上で行うこととしている。

同家の「条目」⁽⁶⁾においても、

「買物前金之義向後無用に可^ツ致候、併是迄貸来り候方者は其格を以て取計う可く候、勿論右之外、無^ツ抛儀候はば其節相談に及ぶ可く候」

と、仕入取引には前貸金による仕入取引を禁止し、商品と仕入代金の同時交換を規定し、止むを得ず、前貸による仕入をせねばならない場合はよくよく相談した上で取引することとして、危険の防止をはかっている。

外市商店の「蔽改正」⁽⁷⁾の場合も、取引の危険、失策の防止規定を次の如く設けている。

「本家奥帳方より諸方へ無^ツ抛取替金いたし候とも、此後は引宛これ無き先へ者融通相断申す可き事但し是迄仕来り候口は右之含を以て情々手堅く取引致す可く候事」

遠慮近憂の商法と用心の経営(足立)

と規定し、担保物件のない得意先への金銭の融通を禁止し、止むを得ない場合でも出来る限り手堅く取引をする事としている。

外村与左衛門家の「規則書」⁽⁸⁾でも、

「新得意売込之節ハ一遍相談之上取究申す可き事」

と規定し、新規の得意を開拓する場合には「一遍相談之上」でとりきめることとして、極めて民主的で慎重な経営方法をとっている。

西川甚五郎家「掟」⁽⁹⁾にも、

「新たに貸借致し候事、但シ身元シカニて信用致す可き人ニハ篤と評議之上にて取計申す可き事」

「何ニ寄ラズ一切初メノ取談ニ始終之損益善悪の意味合定るべし。一日之計ハ朝ニ有リ、一年之計ハ元日ニ有りと申す事、十年百年行末永久之計ハ初メノ志念ニ寄ル所ニ而決定致スベシ、危キニ寄テハ決シテ久シカラズ、故ニ万事初メノ取談ニ始終全キ事を覚悟致スベシ。必ず取引ノ始メ行末ヲ見通シ、能々熟談之上決定致ス可キ事肝要ナリ」

と規定し、新得意の開拓に慎重を期し、岡本家の遺言における「遠慮近憂」の商法における「代物を調しては、下りに出合い候事を」「金銀貸し借りには、返済、返弁を」「売掛け致さば、代金を取る事を」、最初に考慮することが大切であると、全く同様に教訓している。すなわち、何事によらず万事は取りかかりの最初の取究めによって、そのものの始めからしまいまでの善悪も損益も決定するものである。「危キニ寄テハ決シテ久シカラズ」よく思慮をめぐらせ、必ず取引の始めに行く末、先き先きの事をよく考え、「能々熟談の上決定」する事が肝要

であるとし、実に慎重で、独断専行的な取引を拒否している。この点からいえば、老舗の商法は独り勝手な取引を避け、主人以下店の従業員すべての衆知を集めた英知に基き、民主的な方法で慎重に経営されていたものであるとも言い得る。

この点、柏原家の「家内定法帳」⁽¹⁰⁾の第二条において、

「店商売の儀に付諸事相談の上、古来より持来り候格式を以て仕る可ク候」

と規定しているが、幾百年もの風雪に堪え抜いた老舗の商法の秘訣は、ほとんどいってよい程、熟談と深慮の上、昔からの仕来たりや、経験に照して、極めて民主的な方法で家業経営が行われていたといつてよい。

矢代仁兵衛家の「定メ」⁽¹¹⁾は、この点を次の如く明確に規定している。

「商内ノ儀ハ、主人、朋輩中へモ相談致シ、差図ナキ商内一切仕ル間敷候、若シ自分了見ヲ以テ不埒筋モコレ有リ候ハバ其者ノ引負ト致サス可ク候事」

すなわち、取引は主人や仲間(同僚)とよく相談して行い、自分勝手な売買を一切してはならない。もし、指図も受けず、自分の判断だけで取引した場合には、その取引によって生じた欠損は本人の借金にするとしている。

「年来売来り候御得意方少々ニテモ相滞リ候ハバ、相談之上取統商内致ス可ク候事」

と、たとえ、古い取引先であっても、些少なりとも売掛金の回収が滞った場合は、よく相談をした上で、引続いて取引を行うようにせよと規定し、取引の慎重を期し、「遠き慮なければ近き憂あり」の商法に徹した、しかも、民主的で独断を排した家業経営を行っているのである。

四 用心深い商法と用心の経営

(一) 用心深い商法

かくて取引は極めて用心深いのが老舗商法の特徴である。

中山人形店の「商人ノ教則」⁽¹²⁾第二十一条には、次の如く規定している。

「商業上ノ約定ハ成ル可ク口頭ヲ避ケ証書ヲ以テナスベシ、商業上ノ交際ハ、男女ヲ問ハズ總テ彼等ヲ騙者ト
思フベシ」

すなわち、商業取引上の約定は文書をもって行い、口約束は回避すると。商売上の交際は男女を問わずすべて彼等を騙者^{ウラメシ}と思ひ、相手につけこまれるようなスキを絶対与えてはならない。すなわち、用心深い商法が大切である^{ウラメシ}と規定している。中国の兵法家孫子が「彼を知り己を知らば、百戦あやうからず」といった有名な言葉があるが、商いの道も全くその通りである。相手を見抜く力量が商人にとって欠くことの出来ない要素である。相手に欺かれないことが大切である。

江戸時代の諺に「商人と屏風は直にては立たず」とか、「ウソも元手のうち」「商人のウソは神様もお許し」等々、手黒の商いが、あたかもあたりまえのようにいわれているように、悪徳商人の横行しているのが商人の世である。だまされない、用心深いことが如何に大切なかは自明の理である。

世俗で「商人は木の葉も錦に飾る」といわれている。商人はつまらぬ商品でもりっぱなもののかざって見せ、客に良い品物だと思わせて売りつける。それが商人の腕であると考えている悪徳商人、あるいは、かつて

の石油危機（昭和四十八年末）の場合のように、産油国の石油生産削減と石油価格の値上げに便乗した買い占め、売り惜しみ、千載一遇の好機と作為的に物価の狂乱高騰を図る悪徳商人、暴利を貪る反社会的企業が如何に多いかは周知の通りである。かかる悪徳商人にだまされぬこと。「その手は桑名の焼蛤」の俚言は、企業永続のためには味うべき言葉である。「用心深い商法」が、老舗の商法であり、経営の上で欠くことの出来ない大事な要素であることはいうまでもない。四二〇余年も続いている老舗の当主、千切屋治兵衛氏が「私は取引をする時に、若し失敗した時にはどうするか？」ということが念頭を離れないと述べているが、永続して来た老舗の灯火を消さないようにせねばならないといった重い責任を背負った老舗の主人の立場と、そこらにじみ出てくる用心深い老舗の商法が、この短かい言葉の中に含蓄されているのである。

(二) 火の用心

次に老舗は単に商いが用心深かったということだけにはとどまらないで、経営、すなわち、日常の暮しの設計においても極めて「遠慮とんまごもんばかり」と「用心」が同時に重視されていたのである。

第一は火の用心である。

世にいうこわいもので「地震・雷・火事・親父」という諺があるが、そのうちで、最も頻発し、財宝をば影も形もなくし、灰燼に帰するものは火事である。ことに、紙と木で造られた家屋、行灯あんどんと灯火ともしびの生活、加えて消火道具の幼稚さと、消火用水の末発達などで、近世における商家の都市生活で一番恐れられたものは火事であった。それだけに火事に対する用心には細心の配慮が行われていたといつてよい。火事を出せば縄帯をしめ、ハダシになって村中をあやまって廻り、その土地に住めなくなって、立退かねばならない慣習さえあった。それだけに火

事を出したが最後、家の没落は火を見るより明らかであった。家訓や店則の中で火の用心の規定を設けて防火に努力を払っているものが多いのもこの故である。中には防火規則だけを独立して設け、火急に備えている老舗すら見受けられるのである。

まず、防火の規定としては、木村卯兵衛家「家法定書」⁽¹³⁾に、

「火の用心専一、主人家内之者、手代子供下女に至るまで、火の廻り之外、如何体用向これ有候共、二階、くら、うら廻り等、火を持ち取扱い一切無用の事」

外村与左衛門家「規則書」⁽¹⁴⁾には、

「起番は若衆より下男まで式人宛、（改仕着施）判取之節より相勤、一字毎（時）に入念火元廻り致す可き事、但し、夜喰、茶漬

之外禁酒之事」

矢代仁兵衛家「定メ」⁽¹⁵⁾には、

「家内火ノ元ノ吟味油断ナク氣ヲ付ケ申ス可ク候事」

湯浅佑一家「相統講」⁽¹⁶⁾には、

「火之元事常々油断無く昼夜相心掛け、支配人見廻り、家内に得と申聞かせ、大切に相守り申す可く候事」

矢谷家「家訓」⁽¹⁷⁾には、

「火災、盗難の用心、常々敵敷心がけるべし」

西村彦兵衛家の「見世之者江常々申聞セル心得之事」⁽¹⁸⁾には、

「火之用心大切に入念ニ申ス可キ事并ニ盗難用心氣ヲ付ケ申ス可キ事」

宇佐美松鶴堂の「家訓」⁽¹⁹⁾には、

「掟におぢよ、火におぢよ……」

とあり、何れの老舗でも、火の用心に大いに努力を払っていたことが窺える。

柏原孫左衛門家の場合は、先ず「家内定法帳」⁽²⁰⁾において、

「火の用心、盗人用心に心を付合ひ大切に仕る可き事」

と規定し、更に「条目」において、

「心の用心第一之事、盗人用心常々心掛置、夜番等大切に相勤む可き事」

と定めている。更に、同家の「役割の覚」⁽²¹⁾においては、その具体的な用心の仕方を教えている。

「毎夜御隠居とまり番並びに裏起番若人宛替りく敵重に相勤め申す可く候、別して火の用心大切に致し、裏番は時々柏子木打ち、所々の戸締り、並に屋根廻り、其外能々見廻り用心敵重に致し、怠りなく相勤め申す可き事」

とあり、柏子木を打って敵重に火の用心の見廻りを行っていることが明らかにされるのである。

次に、出火に際しての対応策については次の如く細かに規定し、被害を出来るだけ僅少にくい止めるように努力を払っている。

まず避難については、女、老人、子供、重要な物品や帳面の避難と安全があげられる。

柏原孫左衛門家「条目」⁽²²⁾には、

「出火の砌、他所へ出申間敷候、火元、方角相知候はば、見舞の手指図遣す可く候、他所に在られ候砌、出火

相聞き候はば、火の元此の辺に候はば早速走り帰り申す可く候、尤此辺間違ひとも大火に候はば早々帰られ申す可く候、平日用心し、出火の刻とき入用の諸道具等相改め置き申す可き事」

湯浅佑一家「相統講」⁽²³⁾には、

「出火之節、代呂物は申すに及ばず、諸道具等取仕舞の様、家内申合はせ、其の役割を兼ねてより致し置き、手都合能き様に致す可き事、尤も立退き候者子供怪我これ無き様に気をつけ、一諸に行先を相定め置き申す可く候事」

と、出火ならびに近火の場合の心得が規定されている。

矢代仁兵衛家「定メ」⁽²⁴⁾には、

「出火之砌、他所へ罷出候者、早速帰り申す可き事」

木村卯兵衛家「家法定書」⁽²⁵⁾には、

「下宅近火の節、第一番帳面、老人、子供、女向きは何事、何品たりとも相捨て置き、早々立退き申す可く、家内之者に何事申付け候事無用、老人、子供、女向き召連れ、早々立退く事、尤も常々に大切な品もの、金子之類、着物、くらへ取納め置く可き事、

尤も下宅捨て置き、早々火の元へ参り助力致す可し、手代、子供、女向きは常々入れ物を改め、非常時なる後、夫々の品物を代価にて助力の事」

と規定し、避難の手順を明らかにしている。しかも、商家である為か、帳面の持出しを一番にあげ、また、老人、子供、女はまず避難が大切であつて、持物やその時の役目申付は一切無用、身一つでよいから早々に立退くべし

として、人命の尊重を第一にしている点は見事な規定といえる。しかも、その場合に焼失した夫々の持物は、代価でもって災害後に保証してやるから、まず避難することが第一であるといった暖かい思いやりのある規定である。

なお、手代以上は、自家は捨てておいて火元に馳せつけ、消火に協力することとしているのである。

外村与左衛門家の「定目」⁽²⁶⁾には
「出火之節は兼ねて申し渡し通り、平生に能く相心得て置き申す可き事、右の役割書き附け、台所に張り付け置く事

但し、近火類焼の節は先格作法相心得申す可き事

並に、水掛り、弁利之道具、装束、丁ちん等々、常々能々調べ置き、そんじ物は早速直し置き、急度用意致す可き事」

と規定している。出火の場合の役割は書物かきものにして台所に掲示し、日頃に徹底しておくこと。水、道具、装束、提灯等は平生からよく点検しておき、損じものは修理し、いざといった場合に手落ちのないように備えておくべきであると教訓している。

なお、同家には「近火心得の事」⁽²⁷⁾といった火事の対策規定を独立して設け、火災に備えている。

「第一条 出勤老分中は御仏壇(本尊、和讃、御文)、証文箱、条目其外大切之書物、兼而用意之風呂敷に包み角入以下之子供病人等召連、人数相改め早々立替き申す可き事」

すなわち、持ち出し物件は仏壇・仏具・証文箱・条目(家訓)、其他重要書類で、これを非常用の風呂敷に包んで持ち出すこと。避難すべき者は角入ついで以下の子供・病人等であって、人員点呼の上、落伍者の有無を調べ、早く

火災現場から安全な場所へ立退くべしと指示している。

「第二条 出勤別宅之者は筆記ども召連れ、表口相守り、万事日記帳へ印るさせ、手伝に参り候人を見定め、夫々相頼み申す可く候、尤も何事これ有り候共、火急に及ばざる内は猥りに騒ぎ申す間敷事

但し諸道具他へ運ばせ候はば、品毎に名札付けさせ候事、常々表札用意致し置く可く候」

これは近火の場合における出勤別宅の役目を規定した条文で、筆記人を差図し、見舞客、手伝人を見定めて記録し、夫々の用事を頼むこと。品物の搬出に当っては、品物に名札を付けて、紛ざれたり、紛失しないようにすること。そのため、常に表札は用意して置くべきことと規定している。

「第三条 本支配より添^(副)支配迄の者は諸帳面、判箱相集め、兼ねて用意の入物に納め、表口守り居り候別宅之者へ相渡し置き、夫れより土蔵・坊方差図致す可き事」

支配役・副支配役の役目規定で、先ず諸帳面、判箱の避難方法と手順を明らかにしたものである。

「第四条 烈頭並に同格の者、方角に近き蔵より相掛り、戸前口を守り、運び込み候代呂物計^{ばかり}入らせ、尤も十分相詰め申さず、内窓締り等相改め、斗桶^{とづけ}へ水を入れ、静かに戸口メ切り申す可き事

但し、代呂物の外、仏壇、帳单子計、諸道具、衣るい杯入れ申間敷事
夫とも、蔵広く風並によりては格別之儀と相心得可く候」

烈頭及び同格の者の役目規定で、商品を土蔵へ積込むことがその役目である。その土蔵へ積込む場合の方法は品物を押込まない事、内窓の締りを充分見届け、火気が入らないようにし、斗桶に水を汲んで蔵の中の湿度を保ち、火事にならぬようにして、落ち付いて静かに戸口を締め切るべし、と規定している点は実に立派な規定である。

「第五条 若頭・若衆・脇屋之者は代呂物計運び入れ申す可き事
尤も二階、地分場常々用心繩梯子置く可き事」

これは若頭・若衆級(手代)の役目規定で、商品を蔵まで運ぶことが役目である。積込むのは前述の烈頭クラスである。

二階には火急に備えて繩梯子をいつも置いておくことと規定しているが、これは今日なお、大いに参考にすべき規定である。

「第六条 台所、賄方並に下男之者目塗、土に苜水を入れ、手伝方参らず共、目塗り出来候様致し置き、夫より水拭きの道具(濡筵・バケツ等)程能き所に置き、水汲み申す可き事

但し賄方のもの、呑み水、冷酒等桶に入れ、店先へ置き申す可き事」

これは、台所、賄方、下男等奉公人の役目である。まず一番に土蔵の目張り(火が土蔵に入らぬよう、隙き間を泥土で塗り込むこと)であり、京都では火事が起ると老舗専属の手伝がいて、直ちに駆けつけて、土蔵に目張りを行って防火にとめた)に使用する泥土(粘土)に水を入れて練り、目張りが出来るように用意し、ついで、水拭きの道具を都合のよい所に置き、水汲みをどんどんすることとしている。ただし、賄方のものは、呑み水や冷酒等を桶に入れて店先き置き、のどの渴きや、元氣付けに協力すること。これも今日大いに参考にし、常に備えを怠らぬようにすべきである。

「第七条 平日蠟燭・提灯預り役之者非常之節者猶更不都合これなき様相心得、店中、庭、蔵前等闇からざる様、用意之大提灯灯し申す可き事

但し右提灯より手あやまち杯これ無き様見廻り、詰め致す可し」

これは、ローソク・提灯係の役目規定である。出火は夜が多く、多くは慌てて取り乱し、冷静な判断を欠く。まして闇くろければ尚更である。この時に大提灯を灯ともして足元を明るくし、店中・庭・蔵前を灯火で明るくすることが如何に大切なことであるかは論ずるまでもないことである。しかも、この役目係の者は、灯火に詰め切り、消えないように注意することは勿論のこと、過失によって提灯から火を出さないように巡廻を怠ってはならない、と規定している。

最後に「右之条々銘々相心得置き、万一之節必ず相騒ぎ申す間敷き事」と戒め、不慮の火事に対し、極めて手順よく応対し、災害を出来る限り僅少に食い止める対策が日頃から講ぜられていたのである。これは老舗の経営が単に商業上の「遠慮近憂の商法」のみに限らず、暮し中における「遠慮近憂」の生き方を示すところの一例である。なお、以上の諸規定は自分の住んでいる町内を含めて、火急に臨んだ時の対策であるが、他町出火の場合は如何に対処すべきかについても同様、細かな規定を設けて、その場に臨んで戸惑わないように、前もって対策が作成されていた。

「第一条 他町出火之節方角により見舞に参り申す可き事

烈頭、添支配之内より

老人、順番之事

同格 但し装束也

若衆、若頭の内より

老人、同

但し、半臂ばつぴ也

}

台所男之内より

老人 同

荷造り出入之者

式人 同

メ五人

但し方角多分掛り候処者、荷造計ばかり、又者老人丈け参る可く候事

右之通り相心得申す可く候、尤装束のもの途中にて気を配り、掛り数軒かねと存じ候はば老人早々引かえし申す可く、順々に人足操り出し申す可く候、若し又、掛りこれ無き時は場所迄参らず候共苦しからず候間、早く引取り申す可き事

と規定し、火事見舞、その時の装束及び消火の人足の繰り出し方等についての取りきめを行っている。

誰が行ってもよいというのではなく、火事装束に身をかためて行くこと。・烈頭・副支配格より一人、若衆・若頭格より一人、台所男より一人、荷造りのために出入しているものより二人、合計五人がひとまず見舞に行くことになっているが、情況によっては時宜になつた処置をとるように望まれている。

「第二条 出火之節、子供屋根へ上り申す間敷き事」

屋根に上つて火事見物をするを禁じたもので怪我は勿論、屋根を損傷するからこれを未然に防ぐための規定である。

「第三条 夜分出火之節、前書の通り、店より参り候はば、其者残らず帰り候まで、出勤(別家)老人、支配老人は店に詰め切り申す可く候事

但し火事場へ参り候はば食事致す可く間、起番の者、在り合せものにて拵へ置く可き事」

これは、夜分で火事見舞客来訪に対する応待についての規定である。出勤別家一人と支配人一人が店に詰め切つて礼を失しないようにすること。なお、火事場へ出掛けたものには、起番のものは有り合せものでよいから食の用意をしておくことと規定したものである。

矢代仁兵衛家「定メ」⁽²⁸⁾にも、

「急火ノ砌り、銘々平生心掛ケアルベク候、別シテ番頭ノ者、夜分ナドハ心ヲ付ケテ小者ニ至ル迄一人モ残ラズ呼び起シ、方向ヲ申聞カセ相逃シ申ス可ク候、並ニ帳箱・証文持出ル事」

火急の場合の処置を明記し、幼ない丁稚を一人残らず呼び起し、出火の方向を教え、一人残らず避難させ、ついで帳箱・証文を持ち出すべしと規定している。

以上、京都における老舗には、火の用心は勿論のこと、出火時における役割の諸規定を前もって設け、その周知徹底を図り、平生から手落ちがないよう周到に備えていたことがうかがわれるのである。

(三) 盗賊の用心

なお、盗難についても、不寝番制を設けて夜警につとめ、店の戸締を厳重にして、これを防いでいたのである。

矢代仁兵衛家「定メ」⁽²⁹⁾には、

「店、土蔵シマリ、毎夜念ヲ入レ、相改メ申ス可キ事」

「土蔵戸前メ^{ジメ}役ノ者、皆他行致ス間敷候、用事コレ有リ候共右ノ一人ハ急度在宿コレ在ルベキ事」と規定し、盗難の防止に努力を払っている。

外村与左衛門家「定目」⁽³⁰⁾では、

「盜難の用心、日夜見廻り申す可き事」

と規定している。この外、矢谷家、柏原家、西村彦兵衛家、湯浅佑一家等の家訓では、さきに述べた如く火の用心と并記して盜賊の用心をかかけ、不慮の被害から家業を守っている。

五 堪忍の商法と暮しの経営

「忍の字は身の内の主也、不断ふだんに七情の客来あり、よく考へいずれも忍のあしらひ方第一、其の品しるしがたし」

これは、福田家「常盤家の苗」⁽³¹⁾の巻頭に記された言葉である。七情とは、喜・怒・哀・懼・愛・悪・欲の人情をいうのであって、来客や得意先にはいろいろな性格の人があって千差万別である。時には氣にくわぬこともあるし、腹の立つこともあるが、「商は笑である」「商いは牛の涎よだれ」といわれているように、客の応待には常にニコニコ商法で、決して腹を立てず、氣持よく接待するのが肝要である。

安田多七家「家憲」⁽³²⁾に、

「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、家を整ふる事能わず、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」

商人の貨殖の道は、儉勤と忍耐にありとしたもので、堪忍の商法は商家にとって欠くことの出来ないものである。

向井家の「家内諭示記」⁽³³⁾には、

遠慮近憂の商法と用心の経営（足立）

「何事ニモ忿怒スベカラズ、堪忍スルニアリ、一度ノ怒リニテ命ヲ失フモノアリ、是レ慎ムベキニアリ」と戒しめ、堪忍の徳を説いている。堪忍袋の緒を切ったため、播磨国五万三五〇〇石の領地を失い、藩取潰しの悲劇を演じた浅野長矩、己も一命を切腹で失い、藩士をも路頭に迷わしめるに至ったのは、まさに一度の怒りにて命を失い、あたら、祖先の家を潰してしまつた好適例である。「遠慮近憂の商法」とその家業経営には、堪忍の商法と、堪忍の暮しが欠くことの出来ない要素である。遠きことを慮れば、ならぬ堪忍も耐え忍ばなければならぬ。耐えがたきを耐え、忍びがたきを忍んでこそ、春の開花も見られるのである。まこと「忍の字は身の内の主也」であり、家業永統の基盤とも言える。

矢谷家の「家訓」⁽³⁴⁾の中には、

「家を治めるは堪忍を第一とす。奢をこらへ、欲をおさへて、慾にせざるも皆是堪忍也。万の事、心に叶わざることありとも、此の堪忍を用ひて、怒りをしらざれば、家の内和らぎ親しむべし」

すなわち、家を治め、平和な家庭を作るには堪忍の徳が第一である。奢侈、嗜欲をおさえ、知足・安分の生活をするにも堪忍がなくては出来ない、堪忍の徳をたたえ、教訓している。ことに「怒をしらざれば家の内和らぎ親しむべし」の言葉は、われわれの「くらしの哲学」としてけんけん服膺すべき齊家の金言ではあるまいか。

宇佐美松鶴堂の「家訓」⁽³⁵⁾には、

「分別は堪忍にありとしるべし」

「正直 五両、思案 三両、堪忍 四両、分別二両、用捨一両」

と五つの徳をあげ、その重要さを小判の金高で示し、堪忍の徳が、家業経営の上で如何に大切であり、渡世上欠

くことの出来ないものであるかを教えている。分別_ニ思慮_ヲも堪忍_スすることにあると考えるならば、合計十五両中十両までが堪忍の一字に帰してしまふことになる。

堪忍とは偏執の心をつつしむことであり、わが身、わが心の勝手に打ちかつことである。石門心学者布施松翁は堪忍の徳をたたえて次の如くいっている。

「今日いいたいことを明日までかんにんし、酒をのんだり、肴をくうたりすること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つて先へのばすのが、おのれに克つというのである」

「このかんにんの道さへまもらば、身納まり国治まる、和合の道、忍の徳たる、諸善万行も及ばずというて、一切堪忍一つで世界中が治まる、けっこうなものじゃ」

と、そして、堪忍箱を作つて、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、諸事儉約してた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ことにしたため、この一家はだんだんしあわせになつて榮えていったと述べている。

同じく石門心学者、脇坂義堂も、堪忍の徳を重んじて、その「忍徳教」で次の如く堪忍の徳をたたえている。

忍_ヲ為_シ徳_ト 夫_レ大_{ナル}矣_哉

可_ニ以_テ修_ム身_ヲ 可_ニ以_テ治_ム国_ヲ

可_ニ以_テ昌_ス家_ヲ 可_ニ以_テ興_ス国_ヲ

学_ヲ以_レ之_リ成_リ 業_ヲ以_レ之_リ盛_ル

功_ヲ以_レ之_リ立_チ 名_ヲ以_レ之_リ著_ス

遠慮近憂の商法と用心の経営（足立）

「忍は百殃に敵し、百福をまねく、忍べばことを成就し、忍ばねば謀を乱る。孝もこれをもってなり、忠もこれをもって立ち、忍んで子を教うれば父道すなわち治まる。只今の一念も忍べばことなきを得る。百事百般、すべて堪忍が徳の基本となる。そして忍の徳にしたがうことは、また足るを知り、分に安ずることとなる」

すなわち、忍耐は百殃に敵し、百福をまねくものであり、百事百般、堪忍がすべての徳の基本となるのである。只今の一念を忍べばことなきを得るものあり、堪忍が修身・齐家・治国・平天下の大本であるとし、堪忍を渡世哲学の基礎とし、原点として重視している。

この堪え難きを堪え、忍び難きを忍ぶ商法と、暮しの哲学が生れて来る淵源は何かといえ、これこそ「遠慮しなければ近き憂あり」の商法と暮しの哲学に始源あるといつてよい。

「遠慮近憂」の思慮があるからこそ「只今の一念を忍ぶ」ことが出来るのであり、「何事にも忿怒すべきでない」のである。

六　む　す　び

以上、私は「遠き慮りなければ近き憂あり」の商法と用心の経営哲学が、京都の老舗の家訓や店則の中に取り入れられて重視されていること。そしてこれが老舗のいわゆる「遠慮近憂の商法」や「民主的な深慮の商法」となり、更に「用心深い商法や暮しの経営」となり、忍び難きを忍び、耐え難きを耐える「堪忍の商法と暮しの経営」にまで発展し、定着して、何百年という長い才月にわたって、幾多の風雪にもめげず今日に至っていることを明らかにして来たつもりである。

およそ、幾百年もの長い歴史をもった京都の老舗の家業経営は、決して目先の利を追ったり、不実の商いをし、家業の存在価値を見失ったり、経営の真の在り方を誤ったりはしない。「目先当然の名聞に迷わず、遠き行く末を平均に見越し、永世の義を貫く」(外村与左衛家「心得書」) 経営に徹しているのが京都の老舗の経営であるといつてよい。

京都の老舗の家業経営は、短期間でもって高収益をあげたり、巨大化することを目標にはおかない。むしろ、そのような経営技法は危険視されてきびしく排斥されている。

京都の老舗における経営の基本の第一は如何に長く家業を永続せしめるかということである。細く、長く、「商いは牛の涎れ」という商人哲学が、今なお、老舗には脈々と承継がれているのである。目先の短いサイクルでは経営をしていない。何百年という、ケタハズレの長いサイクルで経営を考えて、家業経営に励んでいるのが京都の老舗である。まことに遠慮深謀にもとづく経営であるといつてよい。そして「のれんに傷をつけない」ように、「よそさんに笑われない経営」であるように渾身の努力と戦いを続けているが老舗の当主であるといつてよい。

ここに老舗商法、京都型商法、京都経営の原点があるのである。そして幾百年、幾世紀にもわたって生きつづけるためには、家伝の祖法であり、商法や経営を支える大黒柱ともいふべき、家訓や店則や、もろもろの諸規定が今もなお生きており、これを遵守し、更には時勢に合わせて改正し、それを支柱にして家業を守っているのが京都における老舗の真の姿である。

換言すれば老舗の経営者は、幾百年も永続して来た家業の灯火を消さないように「遠慮近憂」の経営哲学を常

に念頭において、商いの世界においても、暮しの世界においても、奮闘し、努力し、全精力を傾倒しているのである。「遠慮近憂の商法と用心の経営」こそ、京都における老舗の家業経営における一大特徴であり、同時に、強味でもある。

- (1) 岡本光子家蔵「遺言」享保十一丙午年九月
- (2) 向井富夫家蔵「家内諭示記」明治八年九月
- (3) 同前家蔵「天理定法家内話」明治十五年八月
- (4) 外村与左衛門家蔵「心得書」安政三年
- (5) 柏原孫左衛門家蔵「家内定法帳」享保二十一年正月
- (6) 同前家蔵「条目」宝暦五年
- (7) 外村市郎兵衛家蔵「敵改正」明治五年正月
- (8) 外村与左衛門家蔵「規則書」明治初年
- (9) 西川甚五郎家蔵「掟」天保十五年六月
- (10) 前掲(5)に同じ
- (11) 矢代仁兵衛家蔵「定メ」宝暦八年三月
- (12) 中山人形店蔵「商人ノ教則」明治初年
- (13) 木村卯兵衛家蔵「家法定書」明治十一年二月
- (14) 前掲(8)に同じ 明治但シ年代不詳
- (15) 前掲(11)に同じ
- (16) 湯浅佑一家蔵「相統講」文政二年九月吉日
- (17) 矢谷茂野家蔵「家訓」天保八年四月
- (18) 西村彦兵衛家「見世之者江常々申聞セル心得之事」寛政四年九月

- (19) 宇佐美松鶴堂藏「家訓」不詳
- (20) 前掲(5)に同じ
- (21) 柏原孫左衛門家藏「役割の覚」寛政〓天保年間か不詳
- (22) 柏原孫左衛門家藏「条目」宝曆五年
- (23) 前掲(16)に同じ
- (24) 前掲(11)に同じ
- (25) 前掲(13)に同じ
- (26) 外村与左衛門家藏「定目」年代不詳
- (27) 外村与左衛門家藏「近火心得の事」不詳
- (28) 前掲(11)に同じ
- (29) 同前
- (30) 前掲(26)に同じ
- (31) 福田金属株式会社藏「常盤家の苗」安永四年五月
- (32) 安田多七家藏「家憲」明治二十七年五月
- (33) 前掲(2)に同じ
- (34) 前掲(17)に同じ
- (35) 前掲(19)に同じ