

無理をしない商法と経営

——近世における京都の老舗の家訓・店則から見ても——

足立政男

はじめに

- 一、老舗の家訓における剛欲の戒め
 - 二、不実・不義の商法を排す
 - 三、無理な商法と経営を排す
 - (一) 無理な行為を排す
 - (二) 無理な商法と経営を排す
 - 四、己おのれに克かつ経営と暮しを守るべし
 - 五、知足・分限の経営と暮しに徹すべし、
 - (一) 知足の暮しと経営に努力すべし
 - (二) 分限を弁えた暮しと経営に努力すべし
 - 六、一獲千金の商法を排す
 - (一) 一獲千金の商法と経営を排す
 - (二) 高いと経営は牛の涎式であれ
- おわりに

はじめに

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、その家業経営の在り方が如何にあるべきかが問われる。それだけに老舗経営については、家訓や店則できびしくその在り方を規定し、その永続と繁栄のための生活設計が指示されている。

経営者にとって最大の課題と責任とが、企業^の存続発展にあることはいうまでもない。

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、決してそれは安易な道ではあり得ない。波瀾万丈、盛衰極まりない実業界^にあって、家業を守り、事業を守り、その暖簾を守り抜いて幾世紀、その間、きびしい風雪にも堪え、家業や事業の灯火^を消さないで今日に及んでいるのは、一家一門の総力をあげて、商いの戦場で必死の戦いをつづけ、勝ち抜いて来たからである。老舗の家訓にも「夫れ家を起すも崩すも皆子孫の心得ばかりなり」という訓えがあるが、まことにその通りである。心学の創始者石田梅岩は、「我が家の業を習うは人の常なり……家業のことを知らずして何を以って商売取りつき、家を立つべき」と述べ、「汝今安業に暮すは家業の影^(お蔭)にあらずや」、「職分を知らざるものは禽獣にも劣れり……商人とても吾が職分は知らずば先祖より譲られし家を亡ぼすに近かるべし」と述べ、経営者の在り方とその責任の所在を明確にしている。

老舗経営の明暗は、かかって経営者の手中にあるのである。それだけに経営者はその経営の手法を誤ってはならない。その経営の手法を誤ったばかりに、折角の祖先の遺業を滅ぼし、うたかたの如くはかなく消えて行く商家や企業家が如何に多いかは、毎日の新聞紙上の報道だけでも枚挙にいとまがない程である。そして、その倒産

悲劇の結果論的論評は、大いだが経営の放漫——利欲に迷った——経営の無理な在り方が問題にされている。

まことにその通りである。欲に目がくらんだ無理な経営が家業や事業の滅亡につながっていると、いっても過言ではない。

私はかかる意味で、幾世紀にもわたって永続し、今なお繁栄している京都における老舗の永続と繁栄の秘法となった「無理をしない商法と経営」を家訓と店則の中から摘出してこれを明確にしたい。そしてこれが家業や事業・企業の経営者にとって多少なりとも羅針盤的役割を果し得るならば望外の幸甚と思ふ次第である。

一 老舗の家訓における剛欲の戒め

「朝起 五両、家職 二十両、夜詰 八両、始末 十両、達者 七両」

これは井原西鶴が「日本永代蔵」に書いた貧乏病治療の長者丸の処方箋であるが、心学者、脇坂義堂はさらにこの長者丸にまねて「身代改正後の養生補薬」として次の五薬と五毒物をあげている。

「○家業出精 ○知足 ○儉約 ○堪忍 ○身養生

右五味は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、家を修めるの大毒物なり、恐れても、なお恐るべし」

すなわち、身代を潰す五つの毒物のうち、二つまでが不実と剛欲になっている。如何に渡世上、剛欲という欲

深いことが大毒物であるかはこの教訓によって明らかであろう。

かかる身代維持の上からも、又家を治める上からも大毒物である剛欲については、京都の老舗における家訓においても、何れもきびしく訓戒し、排斥しているところである。

向井家「家内諭示記」⁽¹⁾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、是レ何レモ慈悲ナリ、然レドモ己ガ行跡ニ因テ怒ヲ大イニ受ルモアリ、慈悲ヲ大イニ蒙ルモアリ、慎ムベキニアリ、奢リ、放蕩、馬鹿、貪欲、慢心ハ五ツノ凶、五凶ヲ犯ス者ハ己ノ身ニ害ヲ受ケ家ヲ亡ス、慎ムベキナリ」

と述べ、貪欲を渡世上における凶悪物の一つにあげている。なお、奢り、放蕩も人間欲望に源を発しているものと見れば、五凶のうち三凶までが剛欲の悪徳から生れ出ているとも言える。

更に同書には、

「正直ニシテ家業ニ精ヲ出シ、金銀ヲ溜テハ貧シキ人ヲ助力シ、其家ニ從フ因縁有ル者ヲ取立テ、又ハ高貴ノ人モ金銀ニ乏シキ方ハ、其筋ニ依テ用達シ参ラスレバ誠ニ一生ノ規模是ニ過グベカラズ、然ルヲ、吾ガ為、又ハ子孫ノ為トノミ心得、他人ハイカナル難儀苦シミ有テモ見向キモヤラズ、強欲無道ニシテ、人ノ為トイフ事ヲ知ラザレバ、オノズカラ恨ミソネミヲ受ケテ、カナラズ子孫相續セヌモノナリ。」

「凶暴ナル者ハ必ズ亡ブ、仁慈ナル者ハ^{イシチナガ}寿シ」

と教訓し、強欲無道なる者は自然と人の恨みを買ひ、子孫を亡ぼすに至ると戒めている。なお又、

「驕リ利欲ヲ慎ムベシ、財多キヲ求ムベカラズ、財多ケレバ反ッテ害生ズ」

と、利欲を慎むべきことを説き、

「上ミレバ 望ム事ノミ多カリキ 笠キテ暮セ 己ガ心ニ」

と、欲深い剛欲の渡世を戒め、欲望に限りのないことを論じている。

宇佐美松鶴堂の家訓には、

「好物、よくにはなれよ」

と、まことに簡単ではあるが、欲望から離脱すべしと教訓している。

「五用心草」に、

「さて又第一番に用心すべきは欲といふ火の元なり。この火盛なること、身も家も焼き人をも炎におとし入る」

と、人として、無事に渡世する上で用心すべき第一番のものとして「欲といふ火の元なり」とし、これに用心しないものは「身も家も焼き、人をも炎におとし入れる」ものとしている。

まことに渡世上恐るべきは「欲」殊に「剛欲」「貪欲」という悪徳、凶徳である。

人も貪欲になれば、「千箇の宝も無きが如し」といわれているように、いくら財宝があっても「有財餓」とよばれ、心貧しき「貧乏人」と何等変らないのである。

貪欲に負けた博奕バカチの(3)大害を説いた「家訓」に、

「夫レ博奕ハ天下ノ禁制、賊ニ等シキ悪党ナリ。博奕ヲ慰ナゲミトナゲ仮名ヲトナヘ、遊玩ニマギレ、一度其ノ門ニ入レバ、ヲノズカラ遊玩ニアラズ、自然ニ利欲トナリ、カチテ止マズ、マケテ止マズ、カチ遂ル者ハナシ、マケ果

ナリ、終ニ身モ家モ亡ス。戒ムベシ、慎ムベキニアリ」

すなわち、博奕は利欲より発し、その利欲のために身も家も滅亡に導くに至ると戒めているのである。

奉公人がこの利欲に負けて不奉公になり、不忠不孝の結果になることを注意した「家訓」⁽⁴⁾として、次の訓戒がある。

「家内ノ人ハ其ノ身ハ勿論、親ノ心何ヲ願ヒ奉公ニ出シ候哉、首尾能ク相勤メ、相応ノ商ニモ本ヅキ、末繁昌ヲ祈ル事ナリ、然ルニ人欲ニ引カレ不奉公ヲ致シ、親請人ニ難儀ヲ掛ケ候事、不孝トヤ曰ハン、不忠トヤ曰ハン、是レ第一ニ慎ムベキ事ナリ」

と述べ、「人欲ニ引カレ」て不奉公者となり、保証人にも迷惑、難儀をかけ、親には不孝の子となり、主人には不忠のものとなると、剛欲の罪と大害を教訓している。

「人命ノ長短ハ過去ノ因果ニアリ、又己ノ行ヒニモヨル」⁽⁵⁾「長命ハ宵寝朝起キ信心ト、食ノ心得、食ヲヒカヘテ食ニ飽ク、身ノサイハイヲ悦ビテ、飢ニ苦シム人ヲアハレメ」

すなわち、剛欲、無理、非道を排し、自分の幸せを心より悟って悦び、飢寒に苦しむ人に慈悲・慈愛の手をさしのべよと戒めている。

矢谷家の「家訓」⁽⁶⁾には、

「常に心懸陰徳を積むべし、陰徳とは善時をなして其善を人の知らん事を求めざるを陰徳という。貧窮を救ひ、飢寒を憐れみ、老人を助け、病人をいたわり、生ある物を殺さず、万に慈悲を心の根とすれば、自然に天道の冥加に叶て家長久なるべし」

「金銀を子孫に多く残し与へんより、財をすて、広く善事を行ひ、陰徳を積置くべし、其徳子孫にめぐりて子孫の幸となる」

と教訓し、剛欲に溺れて陰惡⑥を作らないように心がけ、陰徳を積んで万事に慈愛深くあれ、さすれば「天道の冥加に叶て家長久なるべし」と戒めている。剛欲に溺れて金銭を子孫にたとえ残したとしても、先祖に剛欲、非道の陰惡あれば必ずその報いで子孫は亡ぶものである。まことに心すべきは「陰徳を積置く」ことであり、「積善の家に余慶あり」という事を忘れぬことである。もし子孫の長久を希うならば、それは金銭でもなければ財宝でもない。又、天理に背く剛欲、非道の行為は絶対してはならない。天道の冥加に叶った陰徳を子孫に遺して置くことが第一番である。

「積金以遺子孫、子孫未必守、積書以遺子孫、子孫未必讀、不如積陰徳、冥々之中以為子孫長久之計、此聖賢格言後人之龜鑑⑦」

とあるが、全くこの通りである。剛欲に迷わされ、心が暗くなって子孫に災禍を残さないようにすべきである。自分さえよければ——これは人生の大きなオトシ穴である。このオトシ穴に落ちこまないようにすることが何よりも大切である。

- (1) 向井家蔵「家内諭示記」
- (2) 宇佐美松鶴堂蔵「家訓」
- (3) 向井家蔵「家内諭示記」
- (4) 矢代仁兵衛家蔵「定々」
- (5) 向井家蔵「家内諭示記」

無理をしない商法と経営(足立)

(6) 矢谷家蔵「家訓」

(7) 西尾家蔵「家訓」(伊藤仁齋書 元禄六年)

二 不実・不義の商法を排す

「心だに誠の道にかなひなば 祈らずとも神やまもらん」

金銀財宝はあくまでも生活の一段⁽¹⁾であつて、真に貴いものは人の心の正しい在り方であり、誠実な心である。勤儉貨殖もそのみであれば、貪欲になつて天理に背き、道義をふみはずすことになる。

江戸時代の諺に「商人と屏風は直^{ちよく}にては立たず」とあり、「ウソも元手のうち」、「商人のウソは神もお許し」、「商人はウソで固まる」、「商人は木の葉も錦に飾る」といわれ、商人が不正な手段で利益を貪^{むさぼ}ることをあたりまえのように考え、これを正当化しようとする考えがあるが、これは大なる誤りである。

「手黒の商売」は一時的に繁昌しても永続できるものではない。いつかは「化^{ばけ}の皮」があらわれ、顧客の信用を失うに至る。家業の永続と繁昌を希うならば誠実な商いをして、不実・不義の利益をとってはならない。「秤の目を盗むと己が目が腐る」ばかりではない。大事なかけがえのない「のれん」に傷をつけ、遂に家を滅ぼし、愛すべき子孫を滅すに至るものである。

石門心学の創始者石田梅岩は、

「売りの仕合はせ、買ひての幸^{しあわせ}こそ交易^{あきなひ}の本意」、「道に背いた才智発明、道ならぬ金銀は皆非」なりとして、商業の本義をとぎ、道にはずれた金銀はいくら蓄積し、儲けても、それは間違っていると排斥している。

「農工商にては、他人の物は云に及ばず、親兄弟の物にても毛筋^{かすぶ}ほど損^{かすぶ}心有る者は不義者なり、他人に隠すことをする者は仮令^{たとひ}一銀、二錢、五厘、一厘のことにても不義の類なり」

「欲心勝て、百目の所が離れがたきがゆへに、不義の金を設け、可愛^{あいずき}子孫の絶へ亡ることを知らざるは哀^{かな}しきことにあらずや」

と述べて、家の永久相続のためには、不実・不義の利欲をきびしく非難し「毛筋ほど」、「五厘、一厘」といへども不義の物、不実の金をとつてもそれは道にはずれた不義者であるときびしく排斥し、その利欲に負けた不義の金が愛すべき子孫の滅亡につながることを気付かないことは誠に哀^{かな}しいことであると歎いている。

更に梅岩は、

「譬^{たとひ}へば一升の水に油一滴入る時は、其一升の水一面油の如く見ゆ、此を以、此水用にたたず。売買の利も如是^{ごとし}、百目の不義の金が、九百目の金を皆不義の金にするなり、百目の不義の金を設増^{もうけまし}、九百目の金を不義の金となすは、油一滴によりて、一升の水を捨る如くに子孫の亡^ゆび往^ゆことを知らざる者多し」

と教訓し、不実・不義の僅かな金儲けが、全部の大金を、皆不義不正の金にして世の非難と攻撃^{せうげき}の的^{まと}にしてしまひ、それがために家業の存続を不可能にし、子孫繁昌の道を閉ざすことになるとして、不実・不義の利欲に負けた金儲けは決してなすべきでないと戒しめている。

勿論、梅岩は、商人が売利を得ることは当然であり、それが商人の道であるといっているのであって、ただ、不義不正の売利を貪^あってはならないとされているのである。すなわち、

「売利を得るは商人の道なり、元銀^{もとぎん}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ずといはざ、

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」

として、梅岩は商人とは營利によって職分を全うし得るのであつて、利を得ずしては家業は勉まらぬ、かえつて「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と当然性を明らかにしている。

同じく心学者鎌田一窓は、不義の金儲け、不実の利欲をきびしく排斥し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、其の蹄に掛つて苦しむ人が多い。利欲の蹄に掛かる人は、利の利たるを知つて、利の損なる事を知らず、少々不義なる商売にても、利さへ取れば得なりとおもひ、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」

と、不義の金儲けは「小利大損」であり、利欲に迷つた不義の利益は家に禍を招く落とし穴であるとして、不実・不義の利を貪つてはならないとしている。

「目前見聞たる町家の人の（家を滅し、禍を招く）蹄と知りつつ蹄にかかり、家を失ひ身を失ひ、名跡の絶えたる類ひ、指を折るにいとまなし」
と述べ、商人は蹄を蹄と気付きながら、物欲の誘惑に負けやすく、商家の盛衰常ならぬのは皆この物欲の蹄にかかることであると教えている。

幾世紀、幾世代も統いている老舗では、このような不実・不義の利益に迷つたり、不義の金儲けは堅く禁じ、家訓や店則で、その禍を極力くい止めている。

佐竹家「家業一枚起請文」⁽²⁾には、

「但、三割、四割の高利取候は皆不実也、少しの利なりとぞ思ふ内に口過も身過ぎも致也」

とあり、不実不義の高利を取ってはならないと戒め、少利と思う中であつてこそ、無事長久の生涯が確保される
としている。

西川ふとん店「定之事」の中にも、不法な暴利を禁止し、

「仮令舟間之節に到とも余分に口銭申請け間敷事」

と規定し、又同店「規定之事」においても、

「売品相撰み、売鬻致す可し、仮令船間払底之節にても、格外の売利申受け間敷、且つ世間の害に相成候事決
而致す間敷事」

と規定している。

いずれも、海が荒れたり、琵琶湖が荒れて、北陸山陰の木綿や麻布、蚊帳等が船止めで到着が遅れて品切れに
なり、在庫がなくなり、品物が高値になって大きな利益をあげ得る情況になつても、格外の値段で売つて不正の
暴利を貪つてはならないと戒めている。

外市商店の場合は「厳改正簡条」⁽⁵⁾において、

「店則之趣一統堅ク申合セ高利ヲ貪リ、不正之者ハ商売相成ズ候事」

外与商店「厳改正」⁽⁶⁾には、

「店規則之趣一統堅ク申合セ高利ヲ貪リ、不正之商売相成ズ候事、且、常ニ行儀正敷相互ニ仁心ヲ尽シ、善ヲ

ススメ、悪ヲトドメ、一向ニ正道ヲ守リ、万事相慎ミ申ス可キ事」

と規定し、「高利ヲ貪リ」「不正之者」は商売してはならないとし、不実・不義の商売を厳禁し、積善排悪をすすめ、商人道徳の実践に努めている。

高島屋百貨店の天保三年正月制定された「店規」⁽⁷⁾四綱領のうち三綱領までが、かかる不正・不義の商法を禁止し、正々堂々の高いと経営をすべきであると戒めている。

「第一義 確實なる品を廉価にて販売し、自他の利益を図るべし

第二義 正札掛値なし

第三義 商品の良否は明らかに之を顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず」

中山人形店「商人ノ教訓」⁽⁸⁾には、

「第十条 得意ヲ増シ取引ヲ広メンガ為メニハ品物ヲ下直ニスベシ

第十一条 得意先ノ好ミニ応ジ望ミヲ叶ヒタリト見エタル諸品ハ売渡ス毎ニ必ズ其ノ品位ヲ異ニスル勿レ

第十二条 多額ノ品ヲ売ルニ当リ、直引ヲナスハ可ナリ、然レドモ猥リニ懸値ヲナスベカラズ」

と規定し、薄利多売の商法で、得意を拡大すべしとして、良質の商品を安価にすべきであると、さらに積極的に、顧客の望みに合致し、必ずよく売れるからと見て、その品物に高価格の懸値は勿論、品質を落して悪い品物を売却してはならないと戒めている。

これらは何れも、単に自己だけの利益、しかも不正不義の金儲けはすべきでないと排斥しているのである。

外与商店「心得書」⁽⁹⁾には、

「高値にて売付、其後下落いたし、都合よく売破い候とて利勝を喜ぶこと、尋常人並にして大きに我身勝手の手得也、得意先々にて自然損失可有之事を不厭、心得不実なり、行末を思ひ計るべし」

と規定し、不実・不義の商いによる利益を得ることを禁じ、堂々たる商法をすすめている。

向井家の「家内諭示記」には、

「金銭ヲ貪ル人ハ子孫ニ愚ナル者出生シテ先祖ノ遺業ヲ亡ス、金銭ハ一銭タリトモ不義ノ財ヲ取ルベカラズ」と、不実・不義の手黒の商法をとって、金銭に貪欲なことをしていると、子孫に馬鹿者が生れ、先祖の折角の遺業を潰してしまふものであるから、金銭はたとい一銭といえども不義の財を取ってはならないと戒めている。

心学者手島堵庵は「身代の柱立」において、

「金銀さへ殖へれば丈夫と心得たる柱立は、外目よる見れば朽木にたとふるは麁なる事、誠に川中に、張ぬきの柱を立てたるが如し」

と述べ、不実・不義で無理をしてふやした金銀は必ず消滅してなくなってしまふ、「川中に張ぬきの柱を立てる」ようなもので、必ずくつがえり、倒れてしまふ。すなわち、家業の永続はおるか、繁栄も信用を失い期待出来ない」と教訓している。

- (1) 向井家蔵「家内諭示記」
- (2) 佐竹家蔵「一枚起請文」
- (3) 西川ふとん店蔵「定之事」
- (4) 同店「規定之事」
- (5) 外村市郎兵衛家蔵「廠改正箇条」

無理をしない商法と経営（足立）

- (6) 外村与左衛門家蔵「嚴改正」
- (7) 高島屋百貨店史
- (8) 中山人形店蔵「商人ノ教則」
- (9) 外村与左衛門家蔵「心得書」
- (10) 向井家蔵「家内諭示記」

三 無理な商法と経営を排す

(一) 無理な行為を排す

矢谷家の「家訓」⁽¹⁾に、

「無理に利を貪れば却って財を失ひ禍ひ来るの本也、家業怠らず、奢らざれば自然に家は全し」

とあるが、道理に合わない、理由の立たないような商い方で、強いて利益を貪る欲深いことをすれば、逆に人にさげすまれ、信用をなくして財産を消失し、災禍が来る源になる。そんな欲深く程度をこえた利益を望まず、家業に精励し、始末にして儉約で暮すならば、家は無事、家業は長久すると教訓し、無理に利を貪ることの非をあげている。

向井家「家内諭示記」⁽²⁾では、無理なこと、すなわち道理に合わないことをすることを戒めて、次の如く規定している。

「天ハ理ノミ、人トシテ能ク理ニ順トキハ、則チ天ニ順フ、天ニ順フ者ハ存ベシ。天ニ逆者ハ必ず亡ブ」

道理合わないことをあえてすることは天理に背反し、必ず滅亡するときびしく無理を排斥している。さらに、

「二戸ノ主トシテ天理ヲ犯シ、驕リ、榮花ヲ傲ス時ハ家福ヲ我一生ニ取越シ、末代ノ子孫ヲ亡ス、畏ルベシ慎ムベキニアリ」

「人ハ唯、心ノ一ツ悪ケレバ万ノ芸ノ有ルカイモナシ、……天ノ作ル災ハ逃ル可シ、自ラ作セル災ハ逃レ難シ、夫レ家名長久ハ子孫ノ行跡ニヨル、吾願クハ後代ノ主家業怠ラズ、非道ヲ省キ、道理ヲ守リ、衆人愛敬ノ子孫ヲ祈ルノミ」

と述べ、天の道理に背き、勝手な振舞いをすれば、自分から禍いを招いたものであって、これを逃れることが出
来ず、子孫を滅亡に追いやることになる。わが子孫で主人たるものは、家業に精励し、非道なことで無理をせず、道理をよく守って、多くの人から愛され、敬われる子孫であることを祈るだけであると戒めている。

佐竹家「一枚起請文」⁽³⁾には、

「無理と身勝手とをやめば、うたがいなく安心になつてはんじようする」

と、相続者に、わが身勝手な行為を慎み、無理なことさえしなければ、安心して暮せるし、繁昌することは疑う
余地はないとまで宣言し、子孫に対し無理と身勝手な振舞をしないようにと教訓している。

西村彦兵衛家の家訓「亭主之心得」⁽⁴⁾には、

「いつはりをなし、又者無理をいひ、惣じて人の害になるべき事をすべからざる事」

と規定し、一家の亭主たるものは、虚偽的行為をしたり、亭主の立場をはき違えて、道理に合わないことをい
たりして、何かにつけて他人の害悪になるようなことをしてはならないと訓戒している。主人たる者は往々にし
て我儘で無理をいい、無理なことを為出かす恐れがある。よくよく思慮分別して身を持することが大切である。

宇佐美松鶴堂の「家訓」⁽⁵⁾ではこの点を指摘して、「主と親とはむりなるものとおもへ」と反省をうながし、これを避けるためには、

「正直 五両、思案 三両、堪忍 四両、分別 二両、用捨 一両」

と、一家の経営者たるものは、思案・堪忍・分別が大事である事を強調している。

矢谷家の「家訓」には、

「家を治むるは堪忍を第一とす、奢をこらへ、欲をおさへて、恣にせざるも皆是堪忍也、万の事、心に叶わざる事ありとも、此の堪忍を用ひて、怒りを知らざれば、家の内和らぎ親しむべし」

と、無理をいったり、無理なことをしないためには、堪忍の徳でもって対処すべし、としている。「心に叶わざることがあつても」無理なことは絶対してはならないのである。

心理学手島堵庵は、

「無理なきは仁といふ、無理をせぬを義といふ、無理のならぬを礼といふ、無理をしるを智といふ」

と、人として、仁・義・礼・知の四徳を守るについては、無理のない生き方をすることが大切であるとしている。

さらに、彼は五倫の道の最後の徳である「信」を守るためにも、やはり「無理」をきびしく身辺から切離すべきであるとして、次の如くいつている。すなわち「身代の柱立」の中で、

「いか様にもこの柱立をせんとおもはゞ、先信^{まず}といふ正直の平地をよく築き、その上に又礎^{いしづえ}などまで念を入れ、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、この地築きなくして柱をたてば、たとひ家を作りた

りとも程なく顛覆^{くつがへ}べし。扨て其地築き石築きのしよをいはゞ、万事我が正直の本心に立省みて、背かぬように、背かぬようにとつゝしみ、我身勝手をせぬか、無理はせぬか、無理はいはぬかと、戦々競々と念を入れて身を行ふこと也」と。

すなわち、無理な所業をしないことが、家、家業永続の秘訣であり、無理をいい、無理なことをすることは、「毒藥劍などにて家を作りたるがごとし、朽るを待ずして住めるべきとも見へず」

とまで極論し、無理の所業をば、毒藥を塗った劍に比し、一寸でも身を切れば毒藥が身に回って死なざるを得ないのと同じように、「無理が身を滅し、家をも滅す」に至ると教えている。「五倫の道」を守って、身の幸を悦び、無事長久を希うならば、無理な所業を絶対に排することである。

- (1) 矢谷家蔵「家訓」
- (2) 向井家蔵「家内諭示記」
- (3) 佐竹家蔵「一枚起請文」
- (4) 西村彦兵衛家蔵「亭主之心得」
- (5) 守佐美松鶴堂蔵「家訓」

(二) 無理な商法と経営を排す

「売利を得るは商人の道なり、元銀に売るを道ということを聞かず」

と、心学者石田梅岩は商人が売買によって利益をあげることが、商人の道であるとし、「利を取らざるは商人の道にあらず」と述べて、商人は営利によってその職分を全うし得るとして、売利の肯定を積極的に説いている。

無理をしない商法と経営(足立)

しかしながら、だからといって無理な商いをして無理な利益を得たとするならば、これは商人の道でもなければ大いに非難し、排斥されねばならない。梅岩の売利とは道理にかなった売利を指しているのである。

次に、無理な商いはなすべきでないとした老舗の商法と経営についてあげると、まず品物の仕入れ方の無理を戒めたものとして、外村与左衛門家の「心得書」⁽¹⁾が窺える。

「総而諸人進ミ高値之時節に買入れ致し、また先々不引合之時節に強^し而進め売いたし候事何れも家風に背き心得違なり」

と規定し、多くの者が買出動で、買いまくって高値になっているのに、利欲に迷って高値仕入れを無理にし、さらに、その高値仕入れの品を売れば、相場に引合わない時節に「強而進め売り」するといった無理な売買をすることになる。これ等は何れも家風に背いた心得違いの商いの仕方であると、きびしく排斥し、禁止している。

矢代仁兵衛家「定メ」⁽²⁾には、

「仕入方之義ハ代呂物之多少ニ気ヲ付ケ、時々ノ模様風合ヲ考ヘ、殊ニ糸物ノ義ニ候ヘバ折ニヨリ少々高下モ之アルベク候儀ニ候故、平生店中互イニ存ジ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儀ニ候ヘバ別シテ大切ニ仕入仕ル可ク候事要用ニ御座候」

と規定している。この仕入れ方は前者とは反対に無理をしない良い仕入れ方を規定したものである。すなわち、品物の在庫の多少に気をつけた上で仕入れること。「利は元^にあり」という商売の鉄則を忘れぬよう、店中の者で時節の動向、流行、商品価格の高下等について、よく衆知をしぼって仕入れることとし、無理な仕入れ方をしないように規定している。

又西陣の仕入機屋についても、同様に義理や人情にこだわって無理な「伏七機」を抱えこんでいないようにすべきであるとしている。

「最モ、年来取続キ買取候トモ、風分悪敷キ機ヲ当分ノ義理ニ任セ、氣ノ毒ニ存ジ、其儘ニ差置キ、伏七機ニ仕ル間敷候事」

と規定し、「伏七機」でも業界で評判が悪ければ、良質安価な商品を商うを建前とする以上、ちゅうちよすることなく「伏七機」からはすすべきで、無理にそのままにしておいては禍根を残すことになるから絶対に整理し、排除すべきであるとしている。

次に売り商いにおいて、無理な商売をしてはならないと規定したものは、さきの外村与左衛門家の「心得書」に、「売り方は総而諸人望取候時節有物決而売惜なく買人の気配に順じ、時節之相庭（まは）たとい不引合なりとも其時之成行相庭次第相働き、必ず損得ニ不迷、諸人之望候節其凶をはずさず順々に売払可申事」

すなわち、品物の売却には利欲に負けて売惜しんだりせず、「時節之相庭たとい不引合」であっても私欲に迷って無理な商売をしないようにして、其の時節の相場に順応し、「必ず損得に不迷」商機を逃さぬように順々に売払うこととしている。

「世間望取候節に売惜み、品もの不弁理にいたし候事、天理に背き、且家風に背き甚以心得違也、たとい強氣見込取計にて利益多勝に有之候とも自然自利他の弁利を知らざる道理故に決而永続長久の見通し無之、依之取訳当然見込見越之取計いは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」

と規定し、無理に利益を多くあげようとして、世間の人が多く買い望んでいるのに売り惜しみ、品物を不足にし

て、世間の不便利を来たしたりするようなことは「天理に背き、家風に背き甚以心得違」の振舞である。順々に売払うべきものを無理に儲けを大きくしようと考えて売り惜んで、たとえ大きな利益をあげ得たとしても、それは、「自利利他之弁利を知らざる道理故に決して永統長久の見通し無之」として、利欲に迷い世間の多くの人に迷惑をかける無理な商法は決してとるべきではないとしている。すなわち、

「目先当前之名聞に不迷遠き行末を平均に見越、永世之義ヲ貫キ可申計ひ也是則先祖代々の思召無退転今に相続いたす所也」

と述べ、目前の評判に迷わされず、遠い将来を押しなべて配慮し、いつまでも変ることのない道義を守り、貫き通すべし、とした考えである。この渡世哲学、経営哲学こそ先祖代々の御考えであり、わが家が今日に何等変ることなく今に相続している理由であると宣言し、「自利利他の商法」を商法と経営の原点にし、利欲に迷って無理な商売をなすべきでないと教えている。

すなわち、石田梅岩は「真の商人は先も立ち、我も立つことを思ふなり」といっている。「自他共に万事に通じて心やすめるための売買にあらずや」。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「天下のおんたから」と称せらるべく、「自他を安楽にするは天下太平を毎々に祈るといふ者」であつて、これが商人道の大本であると、商人道の原点のありかたについて明確にしている。

かかる商人道と経営の原点は、無理のない天理にかなった商法に則った商人に外ならない。

外村与左衛門家ではかかる無理をしない商法、利欲に迷わない商法を「天性成行の商法」として、当家の商法と経営の原点としている。

「当家先祖より伝来の欠引は売買共、天性成行に随ひ、さきさきの気分ニ順じ、相手少時に買入致し候へば売人も悦び可申、又さきさき望取候節に売惜みなく売払えは得意も弁理を悦び申べし」と、教えている。仕入れにも、売却にも何の無理もしない商法である。そしてこれこそが「是則家伝極意之心得」と言い切っているので、実に見事な商法と経営の原点というべきである。

無理な商法、利欲に迷った経営については次の如くいつてこれを厳しく戒めている。

「尋常人並にては、当座目先之高下を争ひ、諸人之気配にならずみ、平生に只烈敷売買を好み、如何にも欠引違者に相見え候様、名聞人並之働振りを好み候事、誠に危く、始終を取留候事なく一生損益共に不完之計ひに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」

さらに、利欲に迷った無理な売買を、

「返す返すも当座之高下を争ひ諸人の気配にならず候事、愚或る小人の計ひにして天然自然の行先候事も平生は能く知りながら、小心の欲に迷ひ世間之気配になづみ候事、自然天理成事も不弁故に弥々愚昧之取計いたし、眼前仕損じ行詰り候節は却つて我誤りを悔み気色はなく、弥々我意強く相成り、天然の成行直合之損を得見切り申さず候、心口隔意にて腹は極めて少量なる故、名聞に気計り強がり候事は実に笑止千万云々」

すなわち、「当座之高下を争ひ、諸人の気配になづみ候事、愚成る小人之計ひ」ときめつけ、「小心の欲に迷ひ、世間之気配になづみ候事」は、自然天性を知らない結果に基いた愚昧の商法で、実に笑止千万の商法である、はげしく非難し、排斥し、「古来より我が家相伝之欠引自然天性にして」と、無理なき利欲に迷わない商法を経営の原点にしている。それ故、この無理をしない商法の原点に立って「只天性成行に随ひ家之作法其筋目に

不違様」にすべしとして、強く一門の者に要請している。

要するに、無理のない商法と経営、無理をしない商人は「売り人買い人に愛せられ」て、人も集まれば財も集まることとなるのである。

「無理非道なくして金銀の集まるは天下の定りの事業なり」

と手島堵庵はいつて、無理をしない商いを唱道しているが、まことにその通りではあるまいか。

「天ニ順フ者ハ存ベシ、天ニ逆者ハ必ズ亡ブ」（向井家内論記）この言葉こそ商人にとって忘れてならない言葉である。

(1) 外村与左衛門家蔵「心得書」

(2) 矢代仁兵衛家蔵「定メ」

(3) 前掲「心得書」

四 己おのれに克かつ経営と暮しを守るべし

「利欲を排す商法」も「無理をしない商法」も結局は「己に克つ経営と暮しを守る」ことである。己に負けければ「利欲」の蹄たてにかかり、「無理」な売買のため、「小利大損」で家を亡ぼし、家業を亡ぼすことになる。己の欲望に克ち、己の我儘に打克つことが家業永続の秘訣である。

石門心学者布施松翁は、

「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づつかんにんし、よい

着物を着たいというのも今日一日のかんにと申うて、先へのぼすのが、おのれに克つということである」と述べ、「己れに克つ」ためには堪忍が大切であるとしている。すなわち、

「このかんにんの道さえまらば、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、己に克つのみでなく、諸善万行の第一が堪忍であるとしている。

己れに克ち、

「堪忍すれば、商人は銀を儲け、工人は季節を易く越え、我子にあまへさしたきをも堪忍して折檻を加ふれば一生の益となり」

と、江戸時代の著書「当世誰が身上四」に述べているが、この堪忍が老舗永統の秘訣の一つとなっている。「無理をしない商法と経営」をするためには、何よりも自分自身がまず己の恣意・利欲に打ち克つことが肝要である。およそ、自分の最大の敵は自分である。すなわち、自分の家、自分の家業、自分の子孫を滅すものは自分であつて、自分以外の何者でもないということである。

「山中の賊を破るはやすく、心中の賊を破るは難し」（王陽明）

という言葉があるが、己に克つことの困難なことをいっただものである。自分の最大の敵は自分であり、自分を滅すものもまた自分であつて、若し、人に勝たんと欲するならば、まず自分が自らに打勝つことである。

この克己の精神と所業が、老舗の無理をしない商法と家業経営にとっては不可欠の要素である。ことに経営者の責任にあるものは尚更である。孔子は「その身正しければ令せずして行なわれ、その身正しからざれば令すと

いえども従われず」といつているが、人を責め、督励する権限をもっているものは、人を責め、督励する前にまず己れを責め、己れを督励して反省し、己れに打ち克つことの出来るものにその資格が与えられるものであると考えるのが至当である。

向井家「家内諭示記」⁽¹⁾に、

「上ミレバ望ムコトノミ多カリキ、笠キテ暮セ 己ガ心ニ、

奢^{オホリ}ヲ省キ儉約ヲ守リ、物ノ費^{ツイエ}ヲ厭ヒ、我が日々ニ成スコト費ニ成ラヌヤウ考ヲナスベキナリ。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、奢^{オホリ}リ、榮花ヲ做^ナス時ハ、家福ヲ我が一生ニ取越シ、末代ノ子孫ヲ亡ス、畏ルベシ、慎ムベキニアリ」

と教訓し、己れがまず身を修めること、そのためには「儉約ヲ守リ、物ノ費ヲ厭ヒ」又「世ノ中ノ弊ニ成ラヌヤウ致スベキニアリ」ときびしく己れに克つ道を説いている。

「万事我が正直の本心に立省みて、背かぬやうにとつつしみ、我身勝手をせぬか、無理はせぬか、無理はいわぬかと、戦々競々と念をいれて身を行ふこと也」

と心学者手島堵庵は説いているが、己れの行為を省みることきびしく「戦々競々と念を入れて」身を慎しみ行うこと。すなわち「己に克つ経営と暮し」が「無理をしない商法と経営」を成立せしめる。

西村彦兵衛家「家訓」⁽²⁾にも、

「成丈質素に暮し可申事

小家にても家柄古くなれば自然と物事過当になり度きものなれば、先格相違せぬやふ何事も成丈質素にくらし

可申、しかしながら、りんしょくと云ふにあらず、定まりたることを無理に減ずるはあしく、身分にすぐることをせぬよう第一の心得なり。随分家格を心安仕て相暮可申事也」

と、質素儉約に暮すこと、己に克って暮すことが、家業存続にとって大切であることを教訓している。ただし過度の儉約になって「ケチンボウ」になってはならないと戒めていることは注意すべきである。

剛欲に打勝ち、不実不義の商法を排し、無理な所業と無理な商法を断ち切る道は、まず己に打ち克ち、恣意私欲、わが身勝手な行為をきびしく制禦することである。すなわち、「己に克つ経営と暮しを守ること」にあるとすべきである。

(1) 向井家蔵「家内諭示記」

(2) 西村彦兵衛家蔵「家訓」

五 知足・分限の経営と暮しに徹すべし

(一) 知足の暮しと経営に努力すべし

剛欲を慎しみ、不実不義の商法を排し、無理な所業を排し、無理な商法をしないためには知^ル足^ルということが大切である。足ること知らなければ、貪欲となり、富むことを知らず、有財^{カネ}餽^{カキ}とも呼ばれるに至る。これでは到底無理をしない商法や経営などが出来るものではない。

「足ることを知るものは、貧しくても富み、足ることを知らざるものは富みても貧し、天命に叶ひたることを知る人を長者ともいふ、福者ともいふ」⁽¹⁾

無理をしない商法と経営(足立)

と、五用心慎草に述べているが、足ることを知る人こそ、真実の意味において「万福長者」というべきである。向井家の家訓に

「事足ハ足ニ任セテ事足ラズ 足リテ事足ル身コソ安ケレ」

とあるが、これは老子の「知足者富」「知足不辱」という知足安分の哲学思想を詠しているものである。

特別史跡名勝として石庭で有名な竜安寺の蹲の「吾れ唯足ることを知る」の言葉は、徳川光圀公の寄進によるといわれているが、同寺の案内の棗には「禪とは『吾れ唯足ることを知る』宗教である」と述べ、禅哲学が知足の二字にあると紹介されているが、資本主義社会の今日あっても、やはりこの知足の哲学を、単に消極的な渡世哲学、経営哲学であるとして無視する事は間違いである。殊に家業の永続を希うならば尚更である。知足の哲理を経営の中に生かさなければ、利欲・貪欲に陥入り、身も家も焼き、人をも炎に陥入れる結果を招き、家・家業の永続は望むべくもない。

矢谷家「家訓」の場合は、

「足る事を知れば、家は貧しいへども心は福者也、足る事を知らざれば、家は富めりといへども貧者なり、此処をよく弁へ、かりにも奢らず、物好みをすべからず、諺に好きが身を亡すといへる心得べし」

この一条の家訓は知足の哲理を簡明にしてよく表現しており、しかも知足の暮し方は如何にすべきかを、奢らず、物好みせずと教訓している。「好きが身を亡ぼす」として、好事(ものすき)、いろごのみ(好色)、茶の湯、歌、和歌等に凝り、ふけて己れの職分をおろそかにすることは、身を破滅にするから、知足安分の暮し方が大切であるとしている。

外村与左衛門家「定目」⁽³⁾には、

「平生我好む所を相慎み、専ら我意に好まず、則、嫌える所を務むべし」

宇佐美松鶴堂の「家訓」⁽⁴⁾には、

「好物、よくにはなれよ」

と、何れも「物好みすべからず」「好きが身を滅す」ことを強く戒しめているのである。

向井家「天理定法家内話」⁽⁵⁾には、

「人トシテ足ル事ヲ知ラザルハ人間一生ノ禍ナリ、足ル事ヲ知ラズバ百万ノ財宝ヲ積ムトモ安心ナカルベシ」

と、知足の哲理を説いて戒めている。なお同家「家内諭示記」⁽⁶⁾には、

「水満ル時ハ溢ル、福満ル時ハ危、知者ハ満ル事ヲ欲セズシテ、亦能ク足ラザルヲ補フ。天ノ道ハ盈ヲ虧ト云、

是則此義ナリ、足ザルヲ補フ肝要ナリ、入ル事ヲ計ツテ出ス事ヲ補フベシ」

さらに宇佐美松鶴堂の「家訓」では、

「九分はたらず、十分はこぼるとしるべし」

これ等は、足ることを知らずして足りた場合の危険さを戒め、足らざるを補う場合の方が安全であると戒めている。

石門心学者鎌田一窓は「雨やどり」の巻頭にある蛤と鮑の問答で知足を教訓し、次の如く述べている。

「鮑大口張て笑ひ……君子素其位行不願其外とや、雀となりなば雀で楽しみ、大鵬とならば大鵬で楽しむ、蚊の肘となりなば、蚊の肘にてたのしみ、猿の尻と成たらば、稗を揉で楽しむべし、……我等もし、慰斗と成らば祝言の上座に直り樂ん。若しまた串貝となりたらば、のっぺいの中に遊ばん」

知足安分の哲理を判り易く説き、足るを知ることの大切なことを教えたものである。

しかし、同時に彼は、

「足ることを知りたりとて、為すべき事をせず、なるべき事をなさずして貧乏を自慢する人、……是等は過ぎたる人か、及ばざる人歟」と。これ等は知足安分をはきちがえた笑うべき人であると痛罵しているのである。為すべきことに精勵し、足るを知る暮しと経営の中にこそ、無理のない商法と経営が自から生れ、家業が永續するし、心豊かな人生が送れるのである。

商人生業鑑に

「大黒天は福の神なり。橋板にて作るがよし、之は人の足の下に住む心にて、身を慎しみ、少しも高ぶらず、頭布は上より押へる心、上まぶたを厚く作るは下を見て上を見ぬ心、米二俵ならで持たぬは足るを知るなり、にこにここと笑ふは人愛敬の心、分限よく、知恵かしこくても、かくれみの、かくれ笠に包んで人に見せぬよう慎み、僭上の心なく、黒米飯を食して、奢をたしなみ、打出の小槌は油断なく手を働かせ、稼かせぎいだし、袋は持ちたるもの片時も放さぬ用心とおもひて信ずべし」とあるが、大黒様こそ、知足、分限、儉約、勤勉でしかも客には愛敬の心で接し、用心深く、真に福の神であり、商売の神様である。商人としては大黒様のように知足安分の無理をしない商法で、儉約を守り、用心深く商売に励むより外に道はないのではあるまいか。

(1) 五用心慎草

(2) 向井家蔵「家内諭示記」

(3) 外村与左衛門家蔵「定目」

(4) 宇佐美松堂家蔵「家訓」

(5) 向井家蔵「天理定法家内話」

(6) 右同家蔵「家内諭示記」

(二) 分限を弁えた暮しと経営に努力すべし

心学者鎌田一窓は、

「目前見聞たる町家の人の(利欲の)躡なと知りつつ躡なにかかり、家を失ひ身をうしなひ、名跡みやぶせきの絶たる類たぐひ、指を折るにいとまなし」

と述べ、商人はとかく利欲の誘惑に負けやすく、無理な商売をして、身を失い、家まで失い、名跡まで失ってしまふものが如何に多いかは、指を折って数えるにいとまもない程であると戒め、無理な商法、利欲に迷った経営をきびしく戒めているが、無理をしない商法を守って、家業の永続を図るためには、何といつても、身のほどを知って、分相応に暮し、分を越えないよう、分、分限、分限を弁えて家業経営を行うことが第一である。この分を越え、分限意識を喪失するところに、無理と利欲の迷いが生じ、無理な商法をして、あたら祖先の残した遺業を滅すに至るのである。

「うえをみな」、これを五字の教訓、「みのほどを知れ」、これを七字の教訓といつて、家業相続の教訓として、商家では特に重視されていた。すなわち、分限の継承哲学である。身の程を知って分相応に暮すこと、家業を天命と観じ、家業は己の分限、職分から動かすべからざる運命的なものと考え、父祖の家業を承継することは、老舗における相続者にとって欠くことの出来ない経営哲学の一つになっていたのである。人は自分の身分や分限を

考えて、して良いことかどうかの判断をまちがわないようにしなければならぬ。およそ人間はめいめいに、自分の天分に似合った仕事をすればこそ、仕事もうまくできるのである。他人の富の多きをみず、自己の力に相応した暮しをすることが「うえをみな」「みのほどをしれ」という教訓である。

すなわち、徳川家康の五字七字のおしえがこれである。

「東照宮御在世の時、御近習のわかき者に『汝等身をたもつに肝要の語あり。……五字にていはゞ、うえをみな、七字にていはゞ、みのほどをしれ、汝等是を常に忘るべからず』と上意ありしとなり。」⁽¹⁾

更に町人哲学を唱導した心学では、手島堵庵が次の如く教訓している。

「家業を専にし、懈おこたることなく、万事其の分限にすぐべからざること」

さらに中沢道二は、

「天皇は天皇のべきやう、武家は武家のべきやう、百姓は百姓のべきやう町人は町人のあるべきやう、手代は手代のあるべきやう、丁稚は丁稚のあるべきやう……あるべきやうが三教(神儒仏)の大意じゃ」と、分相応、身の程を知って暮すことが大切であると主張し、更に次の如く言っている。

「恐れながら天子様から、下万民に至るまで、御大名は御大名……百姓は百姓、町家は町家、……何でも形うけ得て生れた身分相応の程といふものがあるから、其程々に応じて、万事万端をするが礼、分限に過ぎたは奢ちやというもの、奢は無礼じゃ」と

と説いている。

其の身分相応に万事万端を処理することが礼節になつたもの、分限に過ぎた行為は奢であり、礼節を欠いた

「雖^レ然分限不相応に吝^レにして見苦^{みぐるし}敷^敷は、奢^{おごり}に過^りたると等^しかるべし、其間を可^か心得^{心得}「事」

第四、これは、儉約と吝^レとは明確に區別される。儉約は美德として称讚されるが、吝^レは見苦しいことと考
えられるのである。

第五、分を過ぎず、自分の分を守るためにはどんな心得が必要であろうか、それは徳川家康の五字七字の訓^{おし}え、
いわゆる「うえをみな」「身のほどをしれ」である。

このような分限哲学が老舗の経営哲学、特に家業承継哲学として、きびしく取り入れられ、家法として長く生
きつづけていたればこそ、京都の老舗は幾星霜も永続し、無理な商法を取入れず、無事長久にして今日に至って
いるのであるといつても決して過言ではない。

この分限哲学が、老舗の経営を支えた家訓の中にどんな形式で盛り込まれていたかを見るに、およそ次のよう
である。

向井家「天理定法家内話」⁽³⁾には、

「家ニ分限アリ、人ニ分量アリ、己ニ度アリ、分限度ニ過レバ、万事天然ニ凶ナリ」

と規定し、家・人・己れにそれぞれ分限がある。この分限を過ぎた行為は万事「天然ニ凶」を招来するものであ
ると戒めている。

同家「家内諭示記」⁽⁴⁾

「驕^レリ利欲ヲ慎ムベシ、多キ財ヲ求ムベカラズ、財多ケレバ反ッテ害生ズ、只分限ヲ計テ足ル事ヲ知ルベシ」

「家督纒^{つづ}トイヘドモ我カ物ニテハナシ、悉ク皆先祖ノ物ヲ、吾レ守営ノ身ナレバ、油断ナク、家業大切ニ怠ズ

勤ムベシ、勤ムベキニアリ」

「一戸ノ主トシテ天理ヲ犯シ驕リ、榮花ヲナ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、慎ムベキニアリ」

「青楼翠館ノ遊ビ、且ニ行跡ヲ乱スノミアラズ、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、慎ベシ」

「遊蕩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ユヘ人ノ憎嫌フノ事ドモナリ、慎ベキニアリ」

これ等は何れも、一家の当主として、分限を弁えて「家督纔トイヘドモ我が物ニテハナシ、悉ク皆先祖ノ物ヲ吾レ守営ノ身ナレバ」と、身の程、立場をよく悟つて、驕らず、利欲に迷わず、実直に暮し、家業に精励すべしとしている。

西村彦兵衛家の場合は、「御高札之写」⁽⁵⁾に、

「家業を専らにし、懈る事なく、万事其の分限にすぐべからざる事」

同家「家訓」⁽⁶⁾には、

「五常之教能々相守リ身ノ分限不可忘事」

と規定し、五常の教をよく守つて、身の分限を忘れぬようにし、家業に励むべしと戒めている。

注目すべきは、身分相応、分限にすぐ可からずということとは、分限を越えてはならぬといった消極的な意味だけではなく、分以下に下がることもよくない——分限を守ることが大切であることも強調していることである。

すなわち、同家の家訓に、「成丈ケ質素に暮可申事」と規定しながらも、

「定りたる事、世間一通り、身分相応のすべき事を無理に減ずるはあしく、身分に過る事をせぬよう第一の心得なり」

と説き、身分相応に暮し、身分以上も身分以下もよろしくないと説いているのである。

すなわち

「身上に應じて相続の妨げ出来ぬ様に、割方を考え、以て世の交、義理、順義を勤め心得て、家相応の分限を知て、正直、正路にして、質素に暮すべし」

と述べ、身上に應じ、相続の障害にならない範囲内で程度を考え、家の分限を弁え、世間との交際、義理、順義を勤め、正直正路にして、質素に暮すべしと戒めている。

さらに同家は「亭主之心得」⁽⁷⁾で、

「名跡をけがさぬやふに子孫へ教へ、先格を能く守り勤め、以仁義一人を召使ひ」

と述べて主人の職分を明確にし、ついで「婦妻たる者之心得」⁽⁸⁾では、

「第一に家相続を大切に思ひ、身持を堅くして、召仕ひを懐て家用を治め、世帯を賄ひて入用費なきやうに心掛くべし」

と規定し、老舗における主婦の分限を明らかにしている。すなわち、家の相続を大切に、貞淑にして、慈愛深く、家政の取締りをきびしくして節約し、うまく世帯を切盛りして行くことが、婦妻たるものの務めであるとしている。つづいて奉公人に対しては「見世之者⁽⁹⁾に常々申聞ル心得之事」に、

「身の分限を知て少し茂驕^が間敷義仕^ん間敷候事、正直正路之志を励んで無礼非道出来ぬやふ相互に気を付合可^ニ相勤^ニ事」

と規定し、奉公人はおのおの身の分限を弁えて、驕^がりがましきことをしないようにし、正直正路の暮しをして無礼非道な行いをしないよう、互に気を付け合うようにと注意している。

矢谷家「家訓」には主人の分限を規定し、

「家の主人たる者は家人の見習ふ処なれば、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、むつまじく、家人出入のものを憐み、恵み、仮初めにも怒り、罵詈する事なかれ」

「百姓は格別博学になるには及ぶまじ、只物知る人に、人の人たる道を聞いてよく守り、よく行^うべし、且、遊芸は拙きが却てましなるべし。古歌に、世の中の芸は下手こそ上手なり、^{◎◎◎◎◎◎◎◎◎◎}上手になると家がへたばる、この歌をよく味^うべし」

すなわち、一家の主人の分限を規定し、主人なるものは修身、齊家、遊芸に凝^こることなく、家業に精励することにあるとして戒めている。

美濃利商店（井上家）「家訓」⁽¹⁰⁾には、

「前書認め置く利助、明治廿三年にて七十年に相成、奉公中に遊女類は申に不^レ及、料理屋も一度も行く事は無^レ之、以^ニ御蔭^一、老年還暦の祝も身分相応に致し、……古稀年賀の祝も身分相応に致し」

と、自分（主人、利助）の生涯を回顧して、己れが職分に忠実に精励し、遊興に手を出さず、おかげで還暦の祝も、古稀の祝も分相応にすることが出来たと、子孫に身の分限を守ることの大切なことを教訓している。

無理をしない商法と経営（足立）

以上、老舗の主人も婦妻も従業員も、それぞれに、伝統に輝く家業を承継し、分を重んじ、分に安んじて、その生涯の生甲斐は家業に有る、として戒めている。そして承継者達も亦、家業を天命と観じ、身分職分を悟って動かすことの出来ない奇しき縁、運命的なものと考え、「家業第一、決して他業に指を染む事勿れ」「父祖の業を専守すべし」と意識するに至り、これが老舗商人の経営の指導精神となっているのである。

- (1)(2) 桜井庄太郎著「日本封建社会意識論」一〇七頁・一〇九頁
- (3) 向井家蔵「天理定法家内話」
- (4) 向井家蔵「家内諭示記」
- (5) 西村彦兵衛家蔵「御高札之写」
- (6) 同前家蔵「家訓」
- (7) 同前家蔵「亭主之心得」
- (8) 同前家蔵「婦妻たる者之心得」
- (9) 同前家蔵「見世之者江常々申聞ル心得之事」
- (10) 井上家蔵「家訓」

六 一獲千金の商法を排す

(一) 一獲千金の商法と経営を排す

現在の家業の経営者は、向井家の「家内諭示記」⁽¹⁾に規定されているように、

「悉ク皆先祖ノ物ヲ、吾レ守宮ノ身ナレバ油断ナク、家業大切ニ怠ラズ、勤ムベシ、勤ムベキニアリ」⁽²⁾
西村彦兵衛家の「亭主之心得」⁽²⁾にも規定されているように、

「亭主たるもの、其の名跡、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ものと存じ……」
何れにせよ、経営者は、先祖の遺業を守り、かつ相続して、これを子孫に継承せしめねばならない重責が課されてきたのである。

したがって、家業に怠慢なることは許されず、経営者の地位は、家業継承における一時代を力走し、次代にこれを伝承せしめねばならない継走者すなわち、リレーランナーとも称せらるべき立場におかれているのである。

それだけに、家業経営には危険な経営は絶対許されない。すなわち、一獲千金、千里一跳的な投機的商法^②無理な商法はきびしく排斥され、着実な商法が至上命令としての老舗商法であったことは当然であったといえる。

外村与左衛門家の「追作法」^③には、

「都而思惑買もの一切不相成候事」^④

矢代仁兵衛家「定メ」^④には、

「博奕並ニ勝負事、諸相場事堅ク戒メ申ス可ク候」

西川甚五郎家「規定之事」^⑤には、

「諸相場博奕之類固ク停止之事」

同家「掟」^⑥には、

「諸勝負之義ハ申スニ及バズ都而相場商内堅ク禁制之事」^⑦

同家「定之事」^⑦には、

「諸相場一切禁制之事」

無理をしない商法と経営（足立）

これらの諸家の諸規定は何れも、無理な金儲けを目当てに相場商いや勝負事に手を出すことを禁止しているのである。千載一遇の好機だとか、一獲千金を夢見るような無理な商いには、必ず裏目に出る恐れが多分にある。かかる山師的な危険性のある無理な商法は、家法として厳禁し、着実でコツコツと商売の道に精励する事が、老舗商法の特徴であり、これが老舗の無理をしない商法と経営の一つであった。

- (1) 向井家蔵「家内論示記」
- (2) 西村彦兵衛家蔵「亭主之心得」
- (3) 外村与左衛門家蔵「追作法」
- (4) 矢代仁兵衛家蔵「定メ」
- (5) 西川甚五郎家蔵「規定之事」
- (6) 右同家蔵「掟」
- (7) 右同家蔵「定之事」

(二) 商いと経営は牛の涎式であれ

昔から老舗の商法は、牛の涎のように細く切れる事なく長く続くことをモットーにしている。そして「馬の小便的商法」を排斥している。ここでいう「馬の小便式商法」というのは、太く短かく地に当って跳ね返って人に迷惑をかけるような商いをいうのである。如何に大量取引をしても、店の寿命が短かく、潰れたりして取引先に迷惑をかける商人が如何に多いか。中には取込み詐欺的計画倒産をする悪徳商人さえ見受けられる。老舗ではこのような無理な商法は絶対厳禁である。

老舗は正直路の堂々たる商法で信用を重んじ、地域社会から感謝される商法をとっている。細くても永久相続され得るのが老舗商法の特徴でもある。ここに老舗の商法は牛の涎式商法ともいわれ、他人から感謝されこそすれ、迷惑をかける事は絶対にならないのである。無理な商いをし、危険な商いをして成り金になったり、巨利を博するといったやり方はむしろ避ける。

中山人形店の「商人ノ教訓」⁽¹⁾ 第八条に、

「顧客ヲ接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」

と規定し、顧客に対し愛敬の心でもって応接し、親切であつて、「商は笑也」といわれているように笑顔で送迎し、短気であつてはならないと戒しめ、気長く商いをすべしとしている。細く長くの手堅い商法を守つたればこそ、幾世紀にもわたつて永続したのであつて、冒険の大商人の角倉了以や、茶屋四郎次郎、難波十右衛門のような京都の大豪商が、うたかたの如く名跡の絶えたのを見ても、このことは明らかである。

外村与左衛門家「謹言」⁽²⁾ に、

「人は一代、名は末代、家ヲ保ツ道ハ勤ト儉トニアリ、奢ニ長ジ易シ、慎ムベシ……」

と戒め、家業永続の道は驕奢になることを慎しみ、勤勉儉約でつましく暮し、決して太く短かくといった短期決戦的な商法をとらず、あくまでも細く長くしかも家業が絶えない商法＝牛の涎式商法をモットーとしている。

この無理をしない所に永続の秘訣があつたのである。

牛の涎式商法をとつて三百年も永続している向井家の「天理定法家内話」⁽³⁾ には次の如く述べて、細く長く絶家しないよう家業を経営すべしと述べている。

無理をしない商法と経営（足立）

「家ニ分限アリ、……分限度ニ過レバ、万事天然ニ凶ナリ」

と戒しめ、家業の格合いというものを弁えるべしとし、この分限を過ぎると万事凶事が自然に生じると訓戒している。やむを得ず、

「其先祖当年^(明治八年)弐百回ノ正当ナリ、其ノ時分ノ帳面ヲ見ルニ此家ニ持チ伝ヘノ田畑、家督纒ナレドモ、今日ト格別ノ増減無之也」

と述べ、創業以来二百回忌を迎えるにあたり、二百年も遠い昔の此の家の所有の田畑ならびに家督は僅少で、今日と格別の増減はない。

「纒^{ツズカ}ノ家業故、不足ナレドモ、是ヲ不足ト云ハズ弐百年余代々^{ヨシ}是ニテ家務相統之家ナレバ、此家ノ分限ナリ」
わずかの家業(酒造業)であるから不足であるが、これを不足といわずに天与の家業であると考え、二百年余り代々この同じ場所で家業を承継し、経営して永続している家であるから、これがわが家の分限である。

「万ノ多キヲ望マズ、望ム時ハ種々ノ口説^{クゼツ}起ル者ナリ、家督纒トイエドモ我が物ニテハナシ、悉ク皆先祖ノ物ヲ吾レ守管ノ身ナレバ、油断ナク、家業大切ニ怠ラズ勤ムベシ、勤ムベキニアリ」⁽⁴⁾

家の財産や物の多いことを望まない。望む時は欲望には限りがなく、いろいろと口説^{くぜつ}がおこり、いさかいが起るものである。相続すべき家督は僅少であるとはいっても、これ等は自分のものでは決してない。悉く皆先祖の遺産を自分が守り、経営する責務を負っている身であるから、家業に精励しなければならぬと戒めている。

以上の訓戒は、何れも、相続すべき家業は僅少ではあるが、知足分限の経営哲学をよく弁え、無事長久の源は「牛の涎式商法と経営」にありとして、家産の多きを望まず、「細く長く絶えることなく」家業に精励して来た

(現在では三百年余り)
からこそ、二百年余りも無事に永続しているのであると子孫に訓戒している。

なお、「牛の涎式商いと経営」の具体的方法としては次の如くせよと教えている。

「言ヲ多クスルコトナカレ、言多ケレバ、ゴトバ敗多シ」⁽⁵⁾

「事ヲ多クスルコトナカレ、事多ケレバ、ウレイ患多シ」⁽⁶⁾

「事ヲ分限ヨリ控ヘメニナス時ハ、コナフスナア?傷事鮮シ」

特に商売にしろ、事業にしろ、望む事が過大にして、次から次へと拡大再生産の方式で拡張につぐ拡張で、功を焦るものが多いが、そこに無理な商い方や経営が伴い、一度、思惑がはずれると、放漫経営のため倒産の憂目を見ているが、かかる拡大放漫な商法は傷つき易く、心配も多いから、あくまでも、細く長くをモットーに「商いは牛の涎式」で、「事ヲ多クスルコトナカレ」「事ヲ分限ヨリ控ヘメ」にすべしと教えているのである。

老舗が永続し得たのは、この教訓を商いの上に生かし続けているからであるといっても決して過言ではないのである。

- (1) 中山人形店蔵「商人ノ教則」
- (2) 外村与左衛門家蔵「謹言」
- (3) 向井家蔵「天理定法家内話」
- (4) 右同家蔵「家内諭示説」
- (5) 右同書
- (6) 右同書
- (7) 右同書

おわりに

創業以来幾十年、幾百年、祖先から承け継ぎ、現在を生き抜き、更に将来の児孫に家と家業を承継し、継続して行かねばならない責任の地位にある経営者は、「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でもって、如何に風雪が厳しかろうが、それにもめげず、誇り高き家業の伝統の中から輝かしい未来の展望を切り拓き、家業を永続せしめねばならない。すなわち、家業経営者にとっては家業第一主義が生活信条でなければならぬ。それと同時に家業を永世に伝え、発展せしめねばならない。その方途の秘訣の一つが老舗における「無理をしない商法と経営」である。利欲に溺れ、無理な商法で不実不義を働いて金を儲けたのはよいが、永久に拭い切れない汚点で「のれん」に傷をつけ、とりかえしのつかない不名誉なことをしている経営者が如何に多いか、まことに指を折るに暇いとまがない次第である。

幾百年、幾世紀にも亘って家業を永続せしめ、児孫の繁栄を望むならば、今こそ、京都における老舗の、この「無理をしない商法と経営」「己れに克ち、足るを知って分に安んじ、身の分限を弁えて生活し、経営する商法」を見直し、これに学んでほしいと望んで止まない次第である。そして、京都における老舗商法の特徴の一つである「商いは牛の涎よだれ」ということを忘れず、長く長く家業の永続を図って貰いたいと希う次第である。