

# 老舗外与株式会社の歴史と経営哲学

足立政男

はじめに

二十世紀もあますところ僅かである。すばらしい二十一世紀に生き得る世代や企業がどんどん成長しつつある今日ではあるが、人類は今なお、価値観を見失い、人口、資源、環境の世界的危機の重圧の前に、人間は如何に生くべきか、企業は如何なる理念や哲学で経営して行くべきかについて迷っている有様である。

この時にあたり、私はわれわれの祖先が残して呉れた偉大な人生哲学や、経営哲学の遺産を解明し、今日われわれが日頃悩んでいる問題意識をそれらに投げかけることによって、今（現在）を如何に生き、未来を如何に生き抜いて行くべきかという指標をしっかり把握出来るものと信ずるのである。

幸い、京都の大老舗である外与株式会社は創業二百八十年の歴史をもち、その間、家業を支え“のれん”を守って来た経営の原点となった哲学が存在し、これが今なお生きつづけているのである。

しかも、それは単なる抽象的な理念ではなく、幾世紀にもわたる時の経過と時代の変遷の中で、きびしい経済界の風雪にもめげずに、裏打ちをされて、その強靱さを誇ってきたところの経営哲学である。そして現在の外与株式会社や第十五代外村与左衛門社長の中の脈々と生きつづけ、経営の大黒柱になっているのである。

私は「温故知新」という言葉があるように、幾世紀にもわたって生きつづけてきたこの外与株式会社の家訓『心得書』<sup>(1)</sup>を分析し、再評価することによって、価値観の確立を計ると共に、一方では幾多の風雪にもめげず、生き残り、繁栄し、永続しつづけている秘訣は何であったかを明らかにすると共に、さらに、他方では永遠の生命を保持するために謙虚に物事に対処し、決して「のれん」の上にあぐらをかかず、常に陳腐化しないように努力している真の老舗の経営形態を明確にしたいと考え、老舗外与株式会社の歴史と経営哲学を限られた紙幅の中で明らかにする次第である。

## 第一章 外与株式会社略史

創業元禄十三年(一七〇〇)、二百八十年の歴史をもつ大老舗である外与株式会社はもと「布屋」「近江屋」の屋号があり、「外与」<sup>(2)</sup>の現在の屋号は外村与左衛門の略称である。

本稿では『心得書』<sup>(2)</sup>が制定された安政三年正月の時の当主、第十代与左衛門応信以降現在の当主第十五代外村与左衛門に至る間の外村与左衛門家、すなわち、外与株式会社の略史の記述にとどめることをまず最初にお断りしておく次第である。

○第十代与左衛門応信——『心得書』<sup>(4)</sup>の家訓制定

天保十二年(一八四二)水野忠邦が老中となり、いわゆる天保の改革と云われる儉約令を出し、郡山藩よりも金堂代官所(外村与左衛門家の出身地=滋賀県五ヶ荘金堂)を通じて御触があり、同十三年には絹・紬も停止、麻布、木綿着用の布令にて、縮緬其他絹物半値に暴落し、不景気となった。

このような時節の天保十三年九月、十代目外村与左衛門応信（釈照成）が家業を相続した。しかし、応信は未だ年少であったから、第九代与左衛門基信の養子として分家した初代外村市郎兵衛有常が後見役となり、京都店、大坂店（共に九代が創立開店）を経営し、本家の為に尽力している。

天保十四年、金堂（本家外村）から大坂その他の諸国へ積出した荷物の調書によれば、大坂安土町一丁目、木屋八郎兵衛（大坂店）へ、

一 甲州谷村織物類

一 武州熊谷生袖類

一 武州八王寺織物類

一 奥州川又生絹類

大坂表を経て、京都柳馬場、姉小路上る近江屋吉兵衛（京都店）へ

一 紅花

を差送っていることが記されていて、当時の外与が如何に諸国の織物、其他を手幅広く取扱っていたかがうかがわれるのである。

また、福井県小浜町の北海道海産物問屋の慶応三年（一八六七）の荷印名前帳に、**外**、金堂外村与左衛門として記されており、昆布、肥料等を取扱っていたことも知られる。

慶応元年九月郡山藩より軍用金として金六千両の御用金を課され、時節柄、度々の御用命に家相続も覚束なしとて調達方を断ったが許可なく、家名にもかわる事とて、余儀なく引受けた記録があり、当時の幕末の世上騒

然たる有様が偲ばれる。

また、慶応二年十二月、三浦内膳の推挙により、伏見宮家へ布晒御用達として、出入を許されたが、これも諸国へ商品運搬の道中安全を計る方便であつたらしい。

かくて、当時の世上騒然たる中にも、あらゆる困難を凌いで商売に努力していたことが偲ばれる。

明治維新（一八六八）となり、徳川三百年の基礎も崩れ去り、あらゆる封建制度も之と運命を共にせざるを得ないこととなり、明治五年（一八七二）京都府令により株仲間解放令發布せられ、従来の特権も奪われ、老舗も時勢の波に洗われて崩れ去るものが多かったが、外村家は毅然として微動だにもせず、京都店、近江屋吉兵衛を③外村与左衛門商店、大坂店、布屋八郎兵衛を④外村与左衛門商店と改め、新しい自由経済時代に処して、老練なる経営手腕を發揮し、京、大坂両店共商勢隆々集散地問屋として、今日の基礎を築くに至つた。

当時、店員の心得として毎年正月元旦に支配人が読み聞かす『心得書』<sup>(5)</sup>といわれる家訓は、この第十代与左衛門応信の世、安政三年正月に制定され、以後、外与家の家業を支えた経営上の大原則となつたものである。

明治初年よりは京都店は柳馬場三条上るに大店舗を構え、家業隆盛し、東京富沢町にも支店を設けて商圏の拡大を計っている。

彼は明治六年三月、滋賀県租税課より、勸業社御用掛を仰付けられたが、これは貧民授産のためのものであつた。

さらに、明治十一年、西南戦争後、国内は好景気に向い、諸物価騰貴し、商況も活発となつて外与の商勢大いに振るい巨利を得た。

當時は經濟の進展も著しく、外与は大坂築港計画の将来性を洞察して、安治川沿岸の田中、石田両新田百町歩を買入れた。

しかしながら、松方正義のデフレ政策により、明治十五、六年頃より、次第に不景氣となり、物価低迷、遂に大不況に見舞われ、營業規模の拡大と重なつて、前記買入れの土地投資が負担となり、遂に營業政策を改革せざるを得なくなり、東京店を廃止し、大阪店も店員を十六、七名に減じて規模を縮小し、經濟界の動向に素早く順応を計つたのである。

#### ○十三代与左衛門与七郎

明治二十一年（一八八八）応信歿し、与七郎が相続したが、二十一年頃より商況幾分活氣を呈し、取引も堅実となつて来た。

明治二十七、八年日清戦争となり、当初は稍市況の沈滞を見たが、戦勝相次ぎて次第に商況も活氣を帯び、好景氣となった。ところが、明治二十九年（一八九六）を天井として反動期に入り、明治三十三年（一九〇〇）頃より不況著しく、明治三十四年には銀行の支払停止相次ぎ、大阪店の取引銀行であつた第三百三十銀行が支払停止をした為、大迷惑をうけた。以後、大阪店は住友、山口兩行、京都店は三井、第一兩行と取引銀行のきびしい選定を行つてゐる。

#### ○第十四代与左衛門為信

明治三十四年（一九〇一）五月、十四代外村与左衛門為信が相続した。明治三十七年（一九〇四）は日露戦争が勃発し、戦時税として織物税法案が議會を通過、結果は織物既製品の暴落を来たしたが、三十八年頃より戦勝

の結果好況に向い、明治四十一年よりはその反動期に入り、物価低落、商況不振になったが、大阪店支配人西村久次郎、夏物の仕入を五月に延した為、都合よく下値の品を買入れることが出来、売行の好調を見ることを得ている。

明治四十五年（一九二二）六月、大阪市東区北久太郎町二丁目の土地千五十坪を住友銀行と共同で購入し、角地は住友銀行に譲り、四六五坪余を新店舗敷地として確保、この資金は住友、山口両行より金二〇万円を借入れている。

明治四十五年八月より新築に着手、総工費六万五千円を要し、大正二年（一九一三）七月、新店舗に移った。しかも、其年の大阪店の売上高一八〇万円に達し、大に好成績を収むるを得ているのである。

京都店の方は、明治四十五年岡部芳蔵、台湾取引開拓のため出張し、基隆、台北、台中、台南、高雄、新竹等各地の有力先約二〇店との取引を開始し、京都問屋として率先台湾市場を開拓した。更に大正三年、猪田松太郎は沖繩、奄美大島に出張し、約一〇店余の取引先を開拓している。従来、沖繩の婦人は大島、八重垣島方面に来る緋を着用したが、新に外与より能登麻紺緋、近江麻紺緋が送られ、これが各小売店の店頭に売り出されたので好評を博し、また、外与では現地人好みの柄を別織して供給したため、益々需要は増大し、其上、内地人向の呉服類も相当売込んで、外与の独占市場を確立するに至っている。

大正四年には沖繩、奄美大島出張を利用して本場大島紬の販売を計画し、現地にて大島紬の仕入れを開始、関西方面の各得意先に販売すると共に、関東方面は東京神野商店に代行を依頼した。大島紬の流行に伴い取扱量も増大、後には大丸を始め、各百貨店にも売込み、大島紬の市場を独占的に確保している。

大正六年、三上源三郎大阪支店長となり、西村久次郎は外村土地支配所の支配人となると共に、大正七年八月、藤田、辰馬、田中各地主と共に「安治川土地株式会社」創立の取締役に就任した。

大正六、七年頃より第一次世界大戦の勃発で好景気となり、物価も暴騰、大正八年には未曾有の好況に恵まれ、織物類も日々騰貴を重ね、京都、大阪両店共に好成績をあげたが、大正九年三月には早くも反動を来たし、急転直下、物価の大暴落を来たし、倒産相次ぎ、経済界は恐慌状態に陥った。これよりさきに、大阪店の支配人三上源三郎は反動の近きを読んで仕入れを抑えていた為、損害も軽微であったが、京都店は可成の損害を出している。しかしながら、逸早く現金仕入、現金販売の適切なる措置をとり、産地機業家の救済に当たると共に、得意先には新安価の商品を提供したため、京都、大阪両店の外与に人気集中し、夥しき顧客を迎え、売行き大好調で、同年の下半期には損失を取り戻し、増収増益をあげている。

先に述べた田中新田の土地約二十万坪は安治川土地株式会社設立に当り出資したが、石田新田の土地約十万坪は外村土地支配所にて経営、大正六年下半期より埋立工事を続行し、大正十五年までに土地整理費金六万四千余円を要したが、埋立完了の造成地を順次賃貸したのである。かくて、大阪港地区の発展に伴い、約五万坪を賃貸し、賃貸料収入金五拾九万九千余円を上げ、埋立費を償却することが出来た。

大正十二年、関東大震災にて東京方面は大被害を受けたので、京都店、大阪店共に救済物資を続々と震災地に送り、取引先の感謝と感激を受けている。

東京の間屋筋が震災で大打撃を受けた為、東北地方の呉服商は商品の供給先を失い困窮の状況であったので、京都店で東北地方の取引開拓を協議をして、藤野繁次郎が郡山、福島、会津、若松、仙台、盛岡、青森、弘前、

山形等各地に出張、約四〇店の有名得意先を開拓し、大量の注文を受け、其後も続いて来店するに至っている。

大正十四年（一九二五）頃まで割合好調を続けたが、昭和に入ると不況となり、ことに、昭和二年（一九二七）

三月震災手形処理に端を発する金融恐慌が勃発し、銀行の破綻による取付け、閉鎖相次ぎ、一般市況も悪化、昭和四年の金解禁を前提とする政府の財政緊縮政策で、不況は愈々深刻化し、無産党を中心とする地代・家賃値下げ運動は全国化し、地代収入の延滞が生じ、土地部の成績も低下し、遂に金解禁の実施により、経済界は大不況に陥り、失業者が巷に充滿するに至った。

昭和六年（一九三一）九月、満州事変突発し、同年末、金輸出禁止の実施により、市況一変、景気も恢復し、織物類も急騰した。

満州事変の進展に伴い、軍備の充実と予算の膨張は次第にインフレ気運を孕み、台湾、朝鮮を始め、満州方面に国勢の伸張と共に織物市場も、人口の移動に伴い拡大を見るに至り、満鮮方面への移出販路の拡大を見たのである。

昭和九年、京都店は柳馬場三条上るの旧店舗より、現在の東洞院六角の土地に鉄筋四階建の新店舗を建築、同十一月に近代式大店舗の完成を見て移転した。盛大なる新築披露の大売出しを行い、当時の業界を瞠目せしめている。

昭和十年十一月以降、京都店の㊸、大阪店の㊹のマークを廃し、両店共に㊺のマークを採用する事となった。

昭和十年より外与京都店を中心として中京地区の間屋十五店で中京会を結成し、加盟各間屋に於ける得意先の買上げ高、年間二万円以上の店を満鮮視察旅行に招待の計画を発表し、昭和十三年約二百店の有力小売商並に百



貨店の団体のリーダーとして、朝鮮・満州方面の視察を行い、大いに好評を博したのである。

一方朝鮮・満州方面への商圏の拡大策を採用し、十三年に京城に出張所を開設、京阪両店より数名を派遣、朝鮮進出の基礎を築いた。其頃、奥井善之進、満州方面に出張、得意先の開拓に努め、満鉄消費組合、満蒙百貨店、満蒙毛織会社等と多額の取引をなすに至り、奉天、大連に出張所を開設、大陸進出の拠点とした。特筆すべきは、当時満州国総務長官駒井氏は外村家の姻戚に当る為、同氏の斡旋によって、京都店支配人藤野繁次郎は満拓公社坪川総裁に面接、交渉の結果、満州開拓隊員に要する毛布、其他の衣料品納入の指定を受け、泉大津方面の毛布を大量買付し、納付にあてて大成功をしている。

当時満州の在留邦人は相当な上流階級もあり、中流階級にも着物の愛好家が多く、高級呉服の需要は想像も及ばぬ程で、売行は好調を極めた。しかしながら、戦線の拡大に伴い、内地経済界も統制が漸次強化せられ、染織業界も幾多の影響を被むるに至ったので、外与の染色関係先数社が相寄り、朝鮮染工株式会社を設立し、大邸に適地を求めて染工場を建設、技術者を送り、運営に当り、京城その他、鮮内各地よりの注文も多く、順調なる発展を見つあったが、京都の黒川染工(株)が之に注目、朝鮮染工の株式半数を買占め、乗取りを策したため訴訟となり、その結果、外与社長、黒川工場長という事で落着し、事業を継続したのであった。

台湾との取引は大正初年より売上げも開拓によって、相当に上ったが、台湾の発展に伴い取引の増大を見、昭和十四年台北に出張所を設け、南進洋行と名付け、台湾との取引の強化を計っている。

支那全土に戦線拡大と共に国内もぞくぞくと戦時体制への切替えが行われ、国家総動員法(昭和十三年)も成立し、価格統制令の施行、配給統制令の実施等と相次ぎ、織物業界も次第に圧迫を受けるに至ったのである。殊に

昭和十五年七月七日「奢侈品等製造販売制限規則」（七・七禁令）施行せらるるに及び、当時流行していた金銀糸、漆糸使用の織物一切の取扱いが禁止となり、当時の全衣料の半ばが之に該当するため、各織物業者は致命的打撃を受け、大損害を被るに至った。其後政府に解除の陳情を重ね、約一年後に一部のものは解除されることとなった。

しかし、国家総動員法により、人的、物的資源の総力が戦争に結集せられる事となり、京阪両店共多数の店員が応召又は徴用に動員されることとなった。

昭和十六年十月企業整備令が施行せられ、京都の間屋二五〇〇軒が僅か一割程度の二二七店に圧縮され、単独残存できるものの外は他店に吸収されるか、又は数店が統合して一店となる事となり、大多数の間屋が姿を消す事となった。

昭和十七年衣料切符制度が実施せられ、衣料品は一般消費者も切符による外は自由に購入する事が出来なくなり、更に統制会社令により、日本絹人絹配給統制会社が設立され、さきに単独残存の資格を得た外与商店も配給統制会社の代行人として新発足する事となったのである。

しかし、商品の仕入、販売は総て統制会社の代行であって、代行店は代行手数料を得るだけであるから、指定生産品の取扱手数料だけでは経営が成り立たず、自由商品の取扱に懸命の努力をせざるを得なくなった。しかし、自由商品の生産も減少を免れず、生産機業家に対し、前渡金として六ヶ月又は一年分の商品取引額を前渡ししなければ、商品の獲得が出来ない状態となって来た。京都店の仕入部長奥井善之進は屑繭と麻糸との混紡による特殊紡績糸により、統制外織物製造の許可申請をし、石川、新潟県方面機業家で詭製織し、外与がその製品の一手

販売を引受けたのである。ところが各地より注文殺到し、予想外の収益をあげている。

昭和十八年十月遂に第二次企業整備令が発令せられ、昭和十三、四、五年の平均売上高三百万円以上、従業員五十名以上、営業所二百坪以上の条件の下に代行店二七店を約一割の二十一店に圧縮整備せられることとなった。そこで京都店としては、西義、榊仁、三木八、外二店の実績を買収し、残存店となったが、大阪店は之を閉鎖、京都店に合同せざるを得なくなった。

昭和十九年、各繊維関係の配給統制会社を合併、日本織物統制株式会社が設立せられ、配給協議会を結成、集荷、配給、加工等全業務の運営に各代行店より人を派遣し、業務に当らしめることとなった。京都店はその外、日本麻織物配給統制組合の代行人として、京都配給所の業務を行った。

昭和二十年八月終戦となったが、外与も二十余名の戦死者を出し、海外出張所は終戦直前に引揚げたが、朝鮮大邱の染工場のみは其儘にしておいたので損失してしまった。

#### ○第十五代与左衛門（現当主、社長）

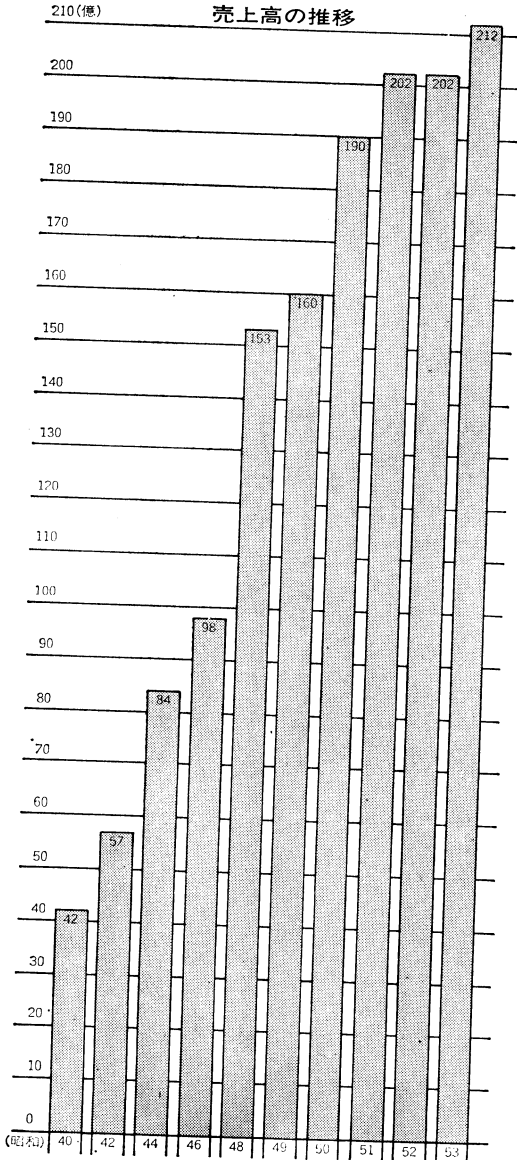
前述の如く苛烈な大戦の最中、昭和十七年（一九四二）現社長が家督を相続したのである。

終戦後は京都店はGHQの休養所として接収使用されたが、その間、当主与左衛門は駐留軍接収家屋の裝飾用を使用する裂地（駐留軍が徴収した）をカーテンに仕立加工して取付けることを請負い、繊維として最初の進駐軍特需を受注し、終戦後における苦難の時代を切抜け得ている。このことは外与にとってまことに天佑とも考えられる出来事であった。

かくして、終戦後は漸次各種統制の解除に伴い、昭和二十四年（一九四九）資本金五〇〇万円にて株式組織に

よる外与株式会社を設立して、従前の業務を復活するに至ったのである。さらに呉服以外にも服地、洋装も取扱い、更に昭和二十六年には東京店も再開した。同二十八年に大阪店を、同時に東京店を東京都中央区日本橋富沢町の現在地に新築移転している。昭和四十九年（一九七四）十二月には鉄筋八階建の現大阪支店を新築移転し、今日の隆盛を見ているのである。

前述の如く資本金も、当初の払込資本金五〇〇万円より、逐次増資を重ね、二十九年に三〇〇〇万円、三十五年に六〇〇〇万円、更に四十二年には一億三二〇〇万円、四十六年には二億四〇〇〇万円となり現在に至っている。



全従業員は四五〇余名に達し、取扱商品も呉服、服地、和装、洋装製品全般にわたり、昭和五十一年度に売上高二〇〇億円を突破し、その後も伸長しており、販売先は全国にわたり、専門店、百貨店、地方卸店などに及ぶ強大な販売網を確立し、同業者中一流の地位を占めるに至っている。

なお、この他、宮崎県串間市に約三〇〇ヘクタールの山林を有して植林を行い、林業部をも併営している。なお、昭和四十年より、昨年の五十三年に至る売上高の推移は前図の如くなっている。

## 第二章 外与株式会社の経営哲学

### 一 儉約の経営哲学

「溪間に流菜を拾う」

という有名な話がある。修業中の雲水が自分の師事すべき師匠をたずねて遠くからやって来た。この急な坂を登り切れば山頂に目的の禪寺がある。ところが、かたわらの谷川にこの寺の台所からこぼれ落ちたと見られる一切の野菜が流れて来た。この寺こそわが師匠ありと遠方からはるばるたずねて来たくさんの修業僧は、この流菜を一目見るなり、自分のとどまって修業すべき場所ではないと判断し、きびすを返して下山しようとした。と、はるか坂上から熊手を片手にこの一片の流菜を追って来た僧がある。

「今、ここに一切の野菜が流れてきたはずだが」

彼等は力を合わせてこの流菜一片を拾い得て喜び、手をとって合せて山に登り、同じ師匠のもとで道を修めた

いう。

およそ、物にはそれぞれに価値と使命がある。すなわち、物にはいのちがあるのである。そのいのちを大切に、畏敬し、それを生かすところに人の人たる値打ちがある。物の価値を生かす心、大切にする心、すなわち、儉約の心がそこに生れる。「溪間に流菜を拾う」この心は、物のいのちを畏敬し、生かす心である。

およそ、幾百年も続いている老舗では、この「流菜を拾う」精神が暮しの中においても、また経営の中においても常に実践されていた。外与俤の『心得書』<sup>(6)</sup>の規定には、

「一 儉約ハ家を守る基ひなれば古風を忘れず万事に氣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服等之儀ハ常々申渡候通吃度相守申可候事」

と規定し、儉約が家を守る基本であるから、古来からの仕来たりを忘れないように氣を付け、たとえ僅かなものでも一切捨てるべきものはないように心得ること。身の廻りの衣服等は常々言い聞かせ通り節儉を旨とすることと戒めている。これは不用になつたからと廃棄する物は一切ないと心得るべきであると節儉の道を説いたものである。江戸時代、宝暦七年著『商人生業鑑』においても、

「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……始末暮し方京の真似するならば身上よくなることすみやかなり、饑きんの年も大坂は早くいたみ、京は遅れて飢る。是偏に平生儉約を守ると奢靡<sup>シヤビ</sup>を好むの違ひなり」

と述べているが、いかに京都の商人が儉約で暮し、家業経営にあたっていたかがうかがわれる。

なお、外与俤の『改正規則書』<sup>(7)</sup>には、食生活における節儉を規定して、次の通り戒めている。

「夏冬ニ限ラズ毎朝飯ハ粥ノ事

内輪用ニ生魚ヲ一切相止メ申スベキ事

焼物日タリ共、塩魚或ハ青物・干物・豆腐類」

と。すなわち、朝飯は粥、生魚は禁止し、塩魚・野菜・干物・豆腐類、と食生活におけるきびしい節儉が規定されている。天井が映り、眼玉が映り、そのカユをすするのが比叡山の山頂まで聞えたといわれる京都人の食生活、「京の朝粥」が明治時代には実践されていたことがうかがわれるのである。

三条室町衣棚は聞いて極楽居て地獄

おいかくしのながのれん

京都の一般の商家における「京の朝粥」を風刺したものであるが、今日なお、「京の朝粥」「京のお茶漬」と呼ばれる言葉が生きているほど、京都商人の食生活は粗食であり、節儉であるといえる。

なお、明治維新初頭の『追作法』<sup>(8)</sup>には、

「雑用取締方ハ出勤之者取計可申、近采物価高直ニ付都而雑用向弥々以一同申合堅固節儉ヲ加江候義ハ勿論之事ニ候、前々作法記ニ有之候廉ニ此度相改左ニ

日用雑用方

さい一日

汁一日

五日酒日ニ付塩物但シ不都合之砌ハ時期安直之品見計可申事 干物魚

右之類一品ニ限ル事、平日酒好候者ハ先格之通り有合之品無之節ハとうふニ限ル事

三日ハ見計之品ニ而取計可申事

老舗外与株式会社の歴史と経営哲学（足立）

附り到来之品有之候節ハ店中配分之事、且出勤重役飯台之上ニ而夕飯酒、尤も肴とうふか塩肴るい、一品之事」

と規定し、雑用取締役方は出勤別家の役目とし、物価高の時節を考え、総ての雑用は一同申合わせ慇々固く節儉を加えて節約するため、次の如く改めている。さい一日、汁一日、三日目は見計いの品で献立をすることとし、五日の酒日におけるおかずは一品に限ることとし、安値の塩物か干物があてがわれ、それ等が品切れの節は豆腐があてがわれたのであって、如何に商家の食生活が儉約で守られていたかがうかがわれるのである。

衣服生活についても、『追作法』<sup>(9)</sup>において、

「兼而京坂とも万事作法同様之儀ニ候之所、近頃其店方之心得ヲ以飲食并ニ着類等之所、相違いたし候義も有之哉ニ相聞え申候、已後急度申合京坂共同様之計ひいたし可申事、尤も着類等之所ハ銘々手賄とハ乍申、京坂とも支配出勤若者ニ至迄華美之品無用之事、且又子供仕着施等ハ

但し木綿類ハ京都共坂店ニ而相調差登し可申事、布類は坂店とも京都ニ而相調差下し可申事

右ニ取計候事」

と規定し、食べ物ならびに着類が京都店と大阪店が相違しているのは不都合であるから今後、同様にすることとし、なお、支配人、出勤別家、手代に至るまでの着類は自分賄で作るとはいえ、決して華美な品を用いてはならないとしている。なお、如何に衣服で浪費を省き、節儉に徹していたかは、丁稚（子供）の仕着施用の木綿類は京都が大阪に比べて値段が高いから、大阪店で買入れて京都店に差登すようにし、布類は逆に大阪が京都に比べて高いから、京都店で買入れて、大阪店へ差下して調製するようにと規定し、京阪両地区間の呉服の価格差をうまく利用し、些細な金額といえども、その浪費を防いでいるのである。

このような節約の経営や、一切捨り物はないといった節儉の哲学は、あたかもケチに似たように思われるが、ケチに陥ってはならないと、これを戒めているのである。『心得書』<sup>(10)</sup>に、



「儉約と物を惜むと混じやすく急度相心得申すべし、儉約の仕様ニ寄、物をおしむに至る。是吝嗇身勝手なり、慈悲心薄くてハ人氣調ひがたし、能々思慮致スべし」とあり、『追作法』にも、

「儉約と物おしみを混ぜぬよふ相心得、都而人情ヲおもひやるべし、且惡敷所行有之者ハ見附ケ次第急度実意ヲ以申論可申事」

と規定し、儉約と吝嗇と混同してはならない。儉約もしようによつてはケチになる。使用人や部下に対しては思いやりの心、慈悲心がうすくては「人氣調ひがたし」、よくよく考えよと、儉約が度をすぎたりんしょく——物おしみに陥ることを戒めている。

以上、外与憐における経営が儉約の経営哲学の実践にあつたことを明らかにしたのであるが、「粥食麦飯」「一汁一菜」といった徹底した京都商人の儉約主義が同家の存続と長久にとつて不可欠の要素であつたことは疑うべき余地のないところである。

## 二 家職精励の経営哲学

企業も事業も決して経営者自身のものではない。それは、その企業や、事業体を構成し、支えている者すべてのものであり、時と場所を与えられ、縁あつて結ばれたその地域住民や、周囲の環境に対しても深い社会的責任がある。したがつて経営者は勿論、従業員が、無軌道な経営を行うことは許さるべきものではない。

ことに、何百年という長い歳月を、幾多の風雪に堪えて家業を守り抜いてきた老舗の継承者は、その企業の管

理と支配を、自分一代の期間だけ先祖から預託されているものであり、さらに、これを次代の後継者に必ず継承しなければならぬという重い責任を負っているのである。

かくて相続者は勿論、従業員も、創業者以来の「のれん」に傷つけないように、全精魂を家業に打ち込むべきであるといった経営哲学を抱くに至り、「家業第一、決して怠ること勿れ」といった指導精神をモットーにして生きることになる。すなわち、家業を最優先に考え、徹頭徹尾これに精励することが至上命令として要求され、家業に全精魂を傾倒するべく、家訓や店則で規定されているのである。

(1) 早起きすべし

西鶴は長者丸という致富秘訣薬の処方箋の中で、朝起きの徳を小判五十両の中で、五両の分量にあたるとして最先端にかかげているが、諺にも「朝起千両、夜起百両」「早起き三文の得」といわれる通り、朝早く起き出でて、家業に精励することが何よりも大切であるとされている。

外与俵の場合は『改正規則書』<sup>(12)</sup>で、

「朝早く起キ其ノ日ノ商法上銘々相考へ申ス可ク候、朝寢致シ候節ハ諸事ニ前後シ、且ハ衛生上ニモ甚ダ宜シカラズ候ニ付、左ノ通り起揃ヒ申ス可ク候事

十一月一日より二月中 四ヶ月 七時

三月一日より四月中 二ヶ月 六時

五月一日より七月中 三ヶ月 五時

八月一日より十月中 三ヶ月 六時

と、朝の起床時刻を規定し、早起きがその日の段取りや、商法上の配慮にとって如何に大切なかを明らかにし、かつ、衛生上にもよいと説いている。

なお、通勤別家の出勤時刻についても、

「私宅ニ於テ朝飯相成ラズ、必ず店へ出勤致シ喰フ事ニ致ス可ク候事、但シ飯台上リ候迄ニ出勤致ス可ク候事」

とあり、いづれも早起きを規定し、私宅での朝食を禁じ、朝食は店に出勤して店で食ふこと。しかも、朝食時の飯台の後始末がされるまでに店に出勤し、朝食を済すことと規定している。「のれんわけ」による別家設立時における新婚家庭のことを考えると、全く異様な程に早起きと出勤が強制されていたのである。すなわち、新婚の別家夫婦といえども、家庭で朝食を共にすることは許されず、店で朝食を済ますように規定され、早起きが強制され、早朝出勤が義務づけられていたのである。

## (2) 家業専一であれ

西鶴は家業専一を強調して、

「朝起五両、家職二十両、夜詰八両、始末十両、達者七両、この五十両を細かに胸算用、秤目の違いなき手合はせ念を入れ、是を朝夕呑み込むからは長者にならざると言ふことなし」

と述べ、家職精勤に最高の分量を与え、家業専一主義を強調している。

家業に熱心であること、仕事に熱心であることは、経営者にとって不可欠の要件である。

外与憊の家訓『定』<sup>(13)</sup>には、

「一 家相続之儀ハ守ると守らざるニ有なり、必其家之作法仕来リ之儀、心得違無之様大切ニ相守、精勤致べし 君ヲ思ふは我身ヲ思ふなり、其作法筋目ニ随江者身心安穩なるべし、一身之計ひハ勤ニ有也、只家法ニ随ひ専勤メテ無事長久ヲ計<sup>べ</sup>込し、必不可怠事」

と規定し、家業第一、決して怠ること勿れと戒めているのである。すなわち、家業が永続と発展をする秘訣は、よく家法を守ると、守らないことによるものである。それ故、其家の仕来たりや作法を心得違ひしないように大切に遵守し、精勤せよ。「君ヲ思ふは我身ヲ思ふなり」とし、「其作法筋目ニ随江者身心安穩なるべし」と断言し、「一身之計ひハ」職分に精励することであると戒め、家法をよく守り、専心精勤して家業の無事長久を取り計らい、必ず怠ってはならないと訓戒し、家業専一の経営哲学を強調しているのである。

なお、同家の『謹言』<sup>(14)</sup>にも、

「一 人ハ一代名ハ末代 家ヲ保ツ道ハ勤ト儉トニ有リ、奢リニ長ジ易シ慎ムベシ……」

「光陰ハ矢ノ如シ 勉勵ハ幸福ノ母ナリ、富有ニ至ルトモ益々謙退シテ、人ハ我ヨリ賢キ者ト思フベシ、恭儉ニシテ驕ラザレバ、自ラ天ノ祐ヲ得ルモノナリ」

と規定し、何れも家業に精励して暮らすこと、驕奢をさげ、身の分限を弁えてつつましく暮せば、自然に天の祐を得て幸福になることが出来るものであると、家業に精励すべきことを戒めているのである。

なお、家業に精勤な従業員はこれを拔擢して表彰し、精勤を奨励したのである。すなわち『心得書』<sup>(15)</sup>の中で、「精ヲ出シ相勤メ役ニ立候者ハ老若新旧ニ不拘格別之役ニも引上ケ可申事」

と規定し、さらに、

「真実なきものは役柄下々等ニ差置可申候事」

と、追加し、誠実精勤なものでない限り、下々の等級に差留めておくと宣言しているのである。

(3) 精勤の基たる野業を忘るべからず

農業のコツは「深耕隱肥」であるという言葉が表わしている如く、深く耕し、土壌をいつとはなしに肥やし、前もって地力を養っておくことである。ものを育てるには寸分のゴマカシがあっても駄目になる。この物を育てる農業の秘訣である、ゴマカシのない誠を尽す精勤の精神を、家業の経営哲学としたのが「野業忘るべからず」の家訓である。

「御地頭様より被為仰出候儀大切ニ相守り、於本家者古来より耕作を大切に心掛、龜末之取計致間敷候、出先之者ニ至迄五穀之蒔面（マキシユ）を弁候置、常々野業之心苦を知連バ奢之方（ハ）心もよら津、自然農業之辛苦をおもひやるべし、是勤儉之基、日々我身を返り見る事」(二定)<sup>(16)</sup>

と規定し、耕作をおろそかにしてはならないし、出先出勤の者も「野業之心苦を知連バ奢の方（ハ）心もよら津」とし、農業の辛苦を忘失しなければ自然これが勤勉・儉約の基となる。毎日我身はどうか、勤儉の道に悖っているか、いないかを反省することが大切であるとしているのである。

なお、この規定は、『心得書』<sup>(17)</sup>の中にもあり、次の如く規定されている。

「野業大切ニ相心得候儀ハ不申及、商業之儀も、先祖伝記にも有之通、先々より仕来事大切ニ相守、心得違致間敷候、取引先出入方至迄、必慢心の言遣ひ急度相慎可申事」

とあり、取引先は勿論、出入先に至るまで誠勤を尽し、決して慢心の言葉遣い等があつてはならないと戒めてい

るのである。

要するに、農耕の心を忘れず、こぼれさいわいをあてにせず、「稼ぐに追付貧乏なし」の諺をよく弁えて精勵することが大切である。人生はもちろん、家業経営の上で、勤勉努力が最も大切である。人間の一生というものは、生来、困窮飢渴の相などがあるわけではない。貧窮になるのは、先祖から受けついだ家業という財宝を打ち出す「打出の小槌」や、宝の入った「大きな袋」を持ちながら、己の職分を忘れ、油断してうかうかと暮らすためである。

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て商売取つき、家を立つべき」と述べ、「汝、今安業に暮すは家業の影にあらざや」「職分を知らざるものは禽獣にも劣れり、……商人としても、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」

と述べ、経営者たるべき主人は家業に熱心で、しかも精通していなければならぬと教えている。

同じく心学者、手嶋堵庵も、彼の定めた『会友大旨』において左の様に述べている。

「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そ天命なり、然れば我が家業を鹿略ろくにしぬれば則ち、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、おのれ家業にうとければ、其の本安からず」と、相続者は家業を疎略そりやくにしてはならないと戒めている。

心学者脇坂義堂も、

「日夜を舍おろす働かきうごきて、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体也」

と述べている。

これ等はいずれも、経営の責任の地位にあるものは、家業を天職と弁えて深耕墾肥、農業の精神を忘れず、専心精励すべきであると説き、家業永久相続の秘法は家職に熱心であることにありと教訓しているのである。

### 三 正直正路正々堂々の経営哲学

『後漢書』の楊雲伝に、

「天知る、地知る、我知る、人知る」

とあるが、これは、楊雲が王密の贈ろうとした賄賂を断った時の言葉である。

金銀財宝はあくまでも生活のための手段として必要なものであって、貴いものではなく、貴いものは、それを使用する心の正しい在り方である。勤儉貨殖の蓄財と雖も、その在り方を間違えば貪欲となり、悪徳の結晶になって世の鬻躰を買う結果にもなる。勤儉貨殖も道義を踏みはずしてはならない。道義にはずれた勤儉貨殖は貪欲と非難されるものである。

心学者石田梅岩は道徳の根本を正直の一語に集約し、商人の道もまた正直の徳以外にないと考えた。さらに彼は正直の徳を儉約と関係して説き「人は生れながらの正直の心にちかかえるならば、おのずから儉約になり、正直の心のおのずからなる発露として行われる儉約こそ、真の儉約であり、私心私欲なく本来の正しい心から行われるところに儉約の本質がある」と説いて、商業道徳の根本として正直と儉約を強調している。さらに、不実の商いを排斥して、

「農工商にては、他人のものは云うに及ばず、親兄弟の物にても毛筋かすめほども損心かすめ有る者は不義者なり。他人に隠すことする者は仮令一錢、二錢、五厘、一厘のことにも不義の類なり」

「欲心勝て百目の所が離れ難きがゆへに、不義の金を設（儲）け、愛すべき子孫の絶へ亡ぶることを知らざるは哀かなしきことにあらずや」

と説いて、石門心学では、家の無事長久の秘訣として、不義不実の商い、私利私欲の行為を排斥し、正直正路の渡世を強く要請している。

かかる正直正路の経営哲学が家訓の中にとり入れられているかを見ると、およそ次の如くである。

「凡人之道として貴賤とも正直ニして苦勞ヲ致さねばならぬ管ニ候、若キ時より早此事を存知候ものは人之道ニ叶ひ必立身致ス事ニ候、常ニ此事を不忘、精心ヲ尽シ勤申べき事」〔定〕<sup>(18)</sup>

と規定し、正直と苦勞をすることを若い時から早く存知するものは、必ず立身するものであると戒めている。さらに、『心得書』<sup>(19)</sup>でも全く同様の規定を設けて、正直正路の経営を奨励しているのである。

また、正直正路の生活行動を『定』<sup>(20)</sup>で規定して、

「傍輩之善悪見届ケ次第早速可申出候、小悪ハ改易候得バ被告候者甚以為方ニ宜敷候、悪事ヲ乍存隠シ置候者ハ本人同前遁がたく候、又善事も乍知不申出者ハ、不届ケ之至ニ候、善悪共見届ケ次第早速可申出ス事」と述べ、同僚仲間の善悪の行為については見届ケ次第、正直に必ず届けること。悪事を知りながら隠匿し届ける

出を怠るものは悪事を働いたものも同様と見做なし、又仲間の善事を見付けた場合も届けない者は「不届ケ之至ニ候」と、善悪の行為は見付次第正直に届けるように奨励し、正直正路の日常生活の基準を規定しているので



ある。

また、『心得書』<sup>(21)</sup>には、

「人並之働キ無之者ハ尚々心正敷致べし、自然其志に感じ、人におもわれ候得バ、重キ役にも趣なり、尚又、其身ノ之重役を大切に心得、我ニ器量有とも必ほこり申間敷候、弥々礼儀正敷致べし、是を慎ざれば不和合之基ひ、災ハ下よりおこると申事也、其者身分にかかわり安き事を常々相心得急度相慎可申事」

と規定し、正直正路の日常生活が立身渡世上、また家業経営の上で如何に大切な徳であるかを戒めているのである。

また、不正直者は、これを厳しく処分すると家訓で規定し、

「表裏之心底有之、役ニ立候様相見<sup>江</sup>候而茂、真実なきものは役柄下々等ニ差置可申事」

とし、心に表裏のあるようなものは、たとい、如何に役立つ人物のように見えても、重い役にはとりたてず、

「役柄下々等ニ差置可申事」としているのである。また『心得書』<sup>(22)</sup>にも、

「人をそ志り告ゲロカゲロ堅ク申間敷、常々蔭日向無之様相嗜<sup>カケヒナタ</sup>申べし、正からざる心得有之バ人之道に不叶、

末難成之基ひなれハ急度相慎可事」

と規定し、常に蔭日向なく正直正路に、正々堂々と暮すことが大切なことを規定し、「正からざる心得」があれば人の道にも背き、末に至り成功することも覚束ないから急度慎むべきであるときびしく戒めているのである。

#### 四 分限・礼節の経営哲学

「うへをみな」これを五字の教訓、「みのほどを知れ」これを七字の教訓と云って、家業相統の秘訣、渡世上の秘法として古来から重視されて来ている。この五字七字のおしえは徳川家康の五字七字のおしえでもある。

「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、……五字にていはど、うえをみな、七字にていはど、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」

まことに、この分限哲学の思想は身分階級制の士・農・工・商が鉄則であった封建時代は絶対に不可欠のものであったし、なお、今日の資本主義社会においても、「長幼序あり」「親しき仲にも礼儀あり」の教訓通り、礼節・分限の経営哲学は忘失してはならないものである。

石門心学者、手島堵庵は『会友大旨』で、

「家業を専らにし、懈おこたることなく、万事其の分限にすぐべからざる事」

と、分限思想が家業経営にとって欠くことの出来ないものであることを説いている。

同じく、中沢道二も、

「天皇は天皇のべきやう、武家は武家のあるべきやう、百姓は百姓のあるべきやう、町人は町人のあるべきやう、丁稚は丁稚のあるべきやう……あるべきやうが三教の大意じゃ」と主張、神・儒・仏の三教のおしえは「あるべきやうにあること」であるとしている。

わがやう

「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、其の程々に応じて万事万端をするが礼、分限に過ぎたは奢というもの、奢は無礼じゃ」

と、身の程を知って物事に対処すれば礼の道に適い、分限に過ぎた行為は奢というもので、奢は無礼じゃと、分限と礼節の徳を強調している。

この分限・礼節の哲学が、経営哲学として外与俤に如何に取り入れられているかを見るに、およそ次の如くである。『心得書』<sup>(23)</sup>には、

「一統末々ニ至迄、分限を相弁<sup>ハ</sup>家之道を堅固ニ相勤、我身<sup>ノ</sup>之<sup>ノ</sup>行末善を好と悪を好との其報<sup>ヲ</sup>ひ有事深知べし、……」

と、分限を弁えて家業を経営するを強調している。さらに

「家之乱ハ奢より起と申事ニ候得バ、主たる者ハ尚更深ク相心得、増長致さざる様慎べし、諸寄進向等之儀ニテモ、前々より仕来り振合を以取計可申事、善事ニテモ表<sup>ハ</sup>頭<sup>レ</sup>候事ハ、其模様計ひ方に寄テハ、家相続之差障ニモ相成候儀ニ候間、深く相心得控目之取計肝要ニ候、乍併、極秘ハ表<sup>ハ</sup>頭<sup>レ</sup>不申儀ニテ、急度為筋と存候得バ、世間ニ不拘、寄進施等精々<sup>セイセイ</sup>相談之上取計可申事」

と規定している。すなわち、

- ① 家の乱れは奢侈から惹起されるものであるということ深く心得て、増長しないよう慎むこと。
- ② したがって色々な方面への寄進等も、前々よりの仕来りたるの格合をもって取計いをする事。
- ③ 如何に善いことがあっても、その善事が外へ表われるものは、その模様、取扱ひ方によっては家相続の差障りにもなりかねない事にもなるから、深く心得て、控え目にする事が大切である。

④ しかしながら、極秘にしたものは表へ顯れる筈のものではないから、善い事（為筋）と思つたら、世間に遠慮せず、寄進・布施等精々相談の上すること。

と、奢を排し、礼節を守つて家業を經營すること、いろいろな方面の寄進や布施等も分限に応じ行ふことの大切さを規定している。

また、礼節の重要性を強調して、

「上下之差別を相弁兼申渡候通、役場ノヲ始小供ニ至迄、上を敬ひ下を憐ミ、行儀正敷慇懃可致事、

附ニ傍輩密通ハ不申及猥リケ間敷事無之様急度相慎可申事」

と規定し、長幼の序を重んじ、役職の職分をよく守つて、上を敬い下を憐み、行儀正しくねんごろに交わることと規定し、傍輩の不義密通は勿論、猥りがましい行為を禁じている。同様に、

「主人ニ忠義、親ニ孝行、上たる者を敬ひ、下を憐ミ、人ニ実意を尽し、人情をおもひやり、礼儀正敷可致事……」

と、礼節の遵守を厳しく規定している。

また、同家の『定』<sup>(24)</sup>（家訓）には、分限の規定として、

「自前々一申渡シ候家之作法格式、少シ茂相違無之様相動可申事」

「役筋之外何ニ不寄、常々申渡シ候儀相背キ或ハ少シニ而茂不行儀之者ハ如何程精出シ候共向後役柄引上ケ不申候事」

と規定し、分限をわきまえ、作法・格式を守ることとし、常々申渡し通りの作法・格式に少しでも背き、或は少

しでも不行儀なものは、今後、如何に精勤であっても役職を引上げ、昇進せしめないこととし、分限・礼節を昇格・昇任のきびしい条件にすえているのである。

また、分限をわきまえて、職分を明確に規定して、

「役々駒よせ之内<sup>五</sup>他役之者堅ク入込申間敷候又如何程ニ驚キ候儀有之候共、重役より指図無之内ハ猥リニ其場を立間敷事」

と。すなわち、己れの職分と分限をよくわきまえて、他の役職の持場に立ち入らぬこと。また、重役の指図がない限り、どんな驚き事があつても、その持ち場を離れてはならないと厳しく指示している。

礼節を守る日常生活を規定したものとしては、

「無益之雑談一切致間敷事、誰ニ不寄高笑或ハ風流言葉ヲ申候<sup>ニ付</sup>正直ニ相勤候者迄悪敷風儀ヲ写シ候、重々不届之至ニ候、向後相止メ不申者ハ早速ニ当役差トメ、格別引下ケ召仕ひ可申、其節怨ニ存知申間敷候事」

と規定し、言葉遣い、殊に、無益の雑談は一切してはならない。高笑、風流言葉等は風儀を乱す言葉遣いで不届であるから使用してはならない。もし、禁を破って使用し、礼儀を失したものは、早速にその役職を追放し、特に引き下げた役職で召使うことにするが、その時に怨みに思つてはならないことと、非常に厳しい処分でもって、礼儀正しい言葉を使用するように強制しているのである。

要するに、分限・礼節は家業経営の上で、欠く可からざる要素である。もしこれを欠けば、長幼の序、主従の秩序は守られず、風規は乱れ、経営が紊乱して家業経営が維持し得なくなる。家業の永續の経営哲学として、分限・礼節の哲学は絶対欠くことの出来ないものである。

## 五 人づくりこそ企業づくりの経営哲学

「事業は人なり」「人は城、人は石垣、人は堀」といわれ、企業の運命を左右するものは、その企業の経営者及び従業員の良否にかかっているとよく言われているが、ドラッカーは、その著『現代の経営』で、

「事業経営において人間はやはりいちばん大切な要素なのである。経営に関する学問的知識がいかにすぐれていても、分析がいかに慎重になされても、道具がいかにりっぱなものであっても、結局、事業経営の成否を左右するものは人間でしかないのである」

と述べているが、まことにその通りである。

外与俤の場合も全く同じ考えで、同じ経営哲学に立って「人づくりこそ企業づくり」であるとの言葉の下に、人材の確保と養成を図るべく、家訓や店則でこれを規定している。

### (1) 修身の哲学

家業を永續し、発展せしめるところの人材確保でも、その第一条件は何をおいても、身の修ったよい人物を得ることである。『論語』にも、

「其の身正しければ令せずして行わる。其の身正しからざれば令すとも従わず」

とあるとおり、企業にとっては身を修めた経営者や従業員の確保が第一で、人材確保のうちでも最優先する。

外与俤の家訓『謹言』<sup>(25)</sup>には、経営者としての在り方を規定して、

「人ハ一代名ハ末代 家ヲ保ツ道ハ勤ト儉トニ有リ、奢ニ長ジ易シ、慎ムベシ、長ク楽マント欲セバ、分ヲ守

リ信心慈悲ヲ忘レズ、心ヲ常々快ブベシ」

「光陰ハ矢ノ如シ、勉勵ハ幸福ノ母ナリ、富有ニ至ルトモ益々謙退シテ、人ハ我ヨリ賢キ者ト思フベシ、恭儉ニシテ驕ラザレバ、自ラ天ノ祐ヲ得ルモノナリ」

と、修身の道を、勤儉と信心慈悲、恭儉にして驕慢にならないことであると戒めている。

家訓の『定』<sup>(26)</sup>では、

「平生我好所を相慎ミ専我意ニ好まず、則嫌える所を務べし」

と、修身の仕法を規定し、我意を抑えて、自己の嫌いに思えることを努めて行うことであると戒めている。これと全く同じ規定が『心得書』<sup>(27)</sup>にも、

「平生ニ我好品を相慎ミ専我意に嫌える品を以可務事」

とあり、修身の道を教えているのである。

次に従業員に対しては、同じく『心得書』<sup>(28)</sup>の中で、

「物而其掛り〳〵に片寄候事有べからず、諸向共主人之手元同様ニ相心掛、決而無隔意一味と相心得、店中子供ニ迄諸事無油断相心懸ケ候様可申諭候、我身之為主人江忠勤怠ルべからざる事

掛り〳〵品分り候へバ免角其ノ役ニかた寄疑意味合候事以之外、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じ、総而為不為之儀少しも隔意なく及相談、無益之疑意味合いたす者有之において、其身之為ニモ不相成、第一分別なき者と知りて怒るべし」

と規定し、お互に縄張りに片寄って仲違いすることを禁止し、店中のものはわけ隔てのない一味と心得、諸事油

断なく心掛け、主人への忠勤を励むべしとしている。

さらに、支配人や重役の修身の道を指示して次の如く述べている。

「支配人ハ総牀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、支配人不行届ニモ可相成道理、必無油断、人之生質を見立、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論スべし、若シ家風ニ相背キ心得違之者有之、不得止事に候ハバ、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様、忌用手廻リ万事目立不申様相慎ミ、古風を堅ク相守申すべし」

すなわち、支配人や重役は身を修めて心身を堅固に持し、古風を堅く慎しみ、部下の性質をよく見極め、忠孝明德の道理を心得、身を修めて、皆のものが順当に立身出世するよう努力することであると、教訓しているのである。

## (2) 忠誠なる従業員の確保

「人は城、人は石垣、人は堀」といわれているように、企業にとって従業員こそ最大の資産であり、宝なのである。

それ故、経営者の手腕は、如何に忠誠な従業員を確保し、その材幹を生かして人事管理の効率をよくするかによって評価されるといってよい。

外与(外)でも、かかる意味で家訓や店則で忠誠なる従業員の養成と確保に努力しているのである。すなわち、『心得書』<sup>(29)</sup>において、

「主人之徳ヲ我威勢と心得違すべからず、能々思慮すべし、今主人の御蔭にて生成いたし漸商内<sup>ウチノカマ</sup>向之用ニ立候様ニ相成候を了簡違致し、もはや我才器にて何事も出来ル様ニ相心得、主人之徳にて取引向<sup>ウチノカマ</sup>総て世間より相用ひ候へは、我之徳、威勢



有ル様ニ心得違いたし、我身をほこり、色々キズ氣隨之振舞有之事以外次第なり、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」

と規定し、従業員は主人の徳を我が威勢と勘違いしてはならない。今日、自分が一人前の従業員になり得て商内が出来るのは主人の威徳のお蔭であることを了簡違ひして、自分の才器がすぐれているからであると思ひ上つて、氣ままに振舞うことはもつての外である。

主人の恵みがなくては自分の身の立てようもなく、自分の徳も威勢も主人の手を離れては何の力もないことを、平常によくよく考えて、かならず、我意に負けて忠節を怠つてはならない。又、上下共に、我が身を傲慢にする事は愚かであり、不徳の基となることを知るべきである、と規定し、主人に忠節を尽すことの当然性を強調しているのである。

また、手代や別家に昇進したものの忠節については、同書に、

「手代別宅之後ハ弥々身持堅固ニいたし、本家へ心を配り、若心得違ひした不勤之者有之バ、内々呼寄能々申論すべし、必見捨置べからず、返すくも本家を大切に存じ、万一如意之節ハ如何様ニ茂守立テ、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」

と規定し、別宅や手代に昇進したものは、身持ちを堅固にして「本家永久之守護」たる身分であることを忘れず、本家に万一如意の事が出来た場合には、「如何様ニモ守(護)立テ世話いたし」忠誠をつくすべしと規定しているのである。

また、『追作法』<sup>(30)</sup>の『覚』にも、

「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、若者男子供ニ至迄一統和熟ヲ本として、重役より忠勤を上げまし丹誠を尽させ、……返ス〜も正道ニ入、誠勤可致、兎角ハ余念ヲとどめ、家法ヲ大切ニ相守り、商ひ之道ニ打入リ、勤功ヲ貫キ候時ハ、忠心之誠より天之冥慮ニ相叶可申事、……」

と規定し、忠勤なる従業員の確保が家業繁昌之道に繋がるとして、一門一統をあげて忠勤の誠を致すようにと戒めているのである。

要するに、家業の盛衰は忠誠なる従来員の確保如何にかかっているのであり、外与憐では、代々、主家に忠誠なる従業員の確保に懸命の努力をしているのである。

### (3) 人材の確保

ドラッカーは、

「なにはともあれ、事業経営において人間はやはりいちばん大切な要素なのである。経営に関する学問的知識が如何にすぐれていても、分析がいかに慎重になされても、道具がいかに立派なものであっても、結局、事業経営を左右するものは人間でしかないのである」

と述べ、経営体を方向づけ、動かすものは、経営者をも含めて従業員以外の何者でもないとし、良質の従業員、人材の確保が最大の企業づくりであるとしている。

この事は如何に文明が進み、経営業務が機械化されても、これを動かすものが人間である以上、ますます企業で働く従業員の力量が大切になる。かかる意味で、外与憐では、『改正作法記』<sup>(31)</sup>で、厳しい人事政策を取ってい

ることが見受けられる。

「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、迎キ支配役六ヶ數見込之者ハ聞濟、身上納リ方懇切ニ致シ遣し可申事」

「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、其上不相變勤メ之事ニ相成候哉、退身之事ニ相成候哉、相定可申事」

すなわち、奉公を勤めあげて二十七歳の春になったら一応退職願を差出すこと。人物がとてもし支配役の職務に相応しくない場合は、辞表を受理した上で、その者が無事渡世出来るように親切丁寧に配慮してやること。器量がすぐれていて、支配役に適切なりと考えられ、支配役に任命された者でも、三十歳、三十五歳の秋になったら、辞表願を差出し、再審査をうけて、その可否を決定することと規定し、良質有能な支配役の人材確保を計っているのである。

更に、一般の従業員についても、前述の支配人の任用規定と全く同様である。すなわち、

「列外之者者 五ヶ年目ニ辞表願差出候事、見込無之モノハ速ニ為引取可申事

但シ当未年ヨリ五ヶ年目則、未、亥、卯、未年ニ差出し可申事、尤モ其間ニ雇入候モノモ右指年ニ辞表願被差出可申事」

と規定し、手代以下の者も五年目毎に辞表願を差出すこと。将来の見込みのない者は早く親元に引き取らせること、と規定し、従業員の終身雇傭制を否定し、将来、商人としての才幹あるものみの確保、ならびに、質的に優秀な従業員のみをきびしく選別して、その確保と養成に努力しているのである。

なお、『追作法』<sup>(32)</sup>には、

「格上ケ格下ケ之義ハ兼而定目ニモ有之義ニ候へ共、ケ様之御時節ニ相成候事故、尚更、見立ヲ以取計候間、左様相心得置可申事……」

と規定し、『定』<sup>(33)</sup>で「精ヲ出シ相務メ役ニ立テ候者ハ老若新旧ニ不拘、格別之役ニも引上ケ可申事」と、信賞必罰を人事政策の柱にして、さらに、これをきびしく適用すると宣言しているのである。

このように、大老舗、外与株式会社では、「人づくりこそ企業づくり」であるとの経営哲学に徹し、優秀な従業員確保に努力し、家業永遠のいのちを保持しようと図っているのである。

### あとがき

思うに、大老舗である株式会社外村与左衛門家が、創業以来二八〇年の歴史をもち、長い歳月や商いの試練にも負けず、くじけずに今日まで生き抜いて来たのは、その経営哲学に永続性と発展性の両者を持っていたからである。

本稿でとり挙げた経営哲学はごくその一部であり、その中でも最も基本的なものである。すなわち、同家の『改正規則書』<sup>(34)</sup>にも、

「第老勉勵ト節儉ヲ兩輪ニ保存シ、正事ニ本務ヲ貫キ可申事、子供ニ至ル迄諸事無油断、飽迄奮発可致候様相心得可申事

一 先前より御教之通、家法規則少シニテ茂違背無之様堅ク相守可申候様ニ礼儀正敷可致候事

一 上ニ立候者ハ店一統之見習之為格別奮勉無之テハ不相成事ニ候、万事ニ心ヲ配リ自然不人情或ハ心得違ヒ之

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シ無之者ハ……上  
下之別ナク、速カニ退身可被致事」

とある如く、儉約・勉励・正直正路・分限、礼節・人づくりの最も基本的な経営哲学のみを、家訓ならびに、店  
則の中から抜萃して実証的に論述してきた心算である。ところで、紙幅にも限度があり、まだまだ取りあげねば  
ならない幾多の重要な経営哲学が残存しているのであるが、これ等は他日に譲らねばならないことを付言してお  
く次第である。

最後に擱筆するにあたり、本稿執筆にあたり、資料の御提供ならびに、御多忙の中を御協力下った、外与株式  
会社代表取締役社長、第十五代、外村与左衛門氏に対し、厚く御礼申上げ、併せて今後の御発展を心より祈念申  
上げる次第である。

- (1) 外村与左衛門家蔵「心得書」安政三年正月制定。
- (2) 前掲書に同じ。
- (3) 外村与左衛門家資料による。
- (4) 前掲書に同じ。
- (5) 前掲書に同じ。
- (6) 前掲書に同じ。
- (7) 外村与左衛門家蔵「改正規則書」(明治初期?)
- (8) 外村与左衛門家蔵「追作法」慶応四年六月制定。
- (9) 前掲書に同じ。
- (10) 前掲書に同じ。

- (11) 前掲書に同じ。
- (12) 外村与左衛門家蔵「改正規則書」(明治初年制定?)
- (13) 外村与左衛門家蔵「定」安政年間制定。
- (14) 外村与左衛門家蔵「謹言」明治三十一年以降制定。
- (15) 前掲書に同じ。
- (16) 前掲書に同じ。
- (17) 前掲書に同じ。
- (18) 前掲書に同じ。
- (19) 前掲書に同じ。
- (20) 前掲書に同じ。
- (21) 前掲書に同じ。
- (22) 前掲書に同じ。
- (23) 前掲書に同じ。
- (24) 前掲書に同じ。
- (25) 前掲書に同じ。
- (26) 前掲書に同じ。
- (27) 前掲書に同じ。
- (28) 前掲書に同じ。
- (29) 前掲書に同じ。
- (30) 前掲書に同じ。
- (31) 外村与左衛門家蔵「改正作法記」明治十六年六月制定。
- (32) 前掲書に同じ。
- (33) 前掲書に同じ。
- (34) 前掲書に同じ。