

立命館大学
教授 足立 政 男 著

老舗の家訓と家業経営

石 丸 潤 一

公害、エネルギー問題を契機として、企業経営の理念が問い直されている今日、その経営の原点をどこに求めればよいのか。著者はこの問に対して、日本文化の遺産である奉公精神に徹した経営そのものでなければならない、と言い切っている。

つまり、日本の精神主義的な心のあり方、もしくは社会規範、人間の当為といったものを、そのまま企業経営に生かすことが「日本型経営」であるとも言っている。

著者は、もし、何百年もの間、生き続けている経営手法が今なお存在するならば、その手法こそ真に競争力のある「経営手法」であるに違いないという点に立脚して、いわゆる老舗における伝統的経営手法のノウハウを分析している。

本書の出色は、京都における老舗の家訓・店則の経営学的分析であって、既刊されている多くの家訓に関する書物のように、単にその条文を列記して、

そこに書かれた教訓を自分自身でくみ取るといったものではなく、実証的にかつ経営組織・経営手法にまで展開させ、きわめて説得力に富んでいるという点にある。

足立政男教授は、さきにも述べたように、企業は「日本型経営に帰れ！」と声を大にしているが、その根拠は、京都には、社歴100年を越える企業体が1000社余あり、そこには形こそ違っているが、一応それぞれ「家訓」と呼べるものがある。これこそ過去を受け継いだわれわれ日本の文化の継承であり、「温故知新」の今日的価値があるといっている。

本書は三部から成り、第一部は、「老舗における家訓・店則並びに商法」、第二部は、「老舗の家業経営における組織」、第三部は、「老舗における家業経営の実態」となっている。

そして、第一部は三つの章から成り、はじめの章は、京都室町商人の形成過程について論じられているが、絢爛たる文化の華と、そして退廃が織りなす中で、京都の人々は、それを観照し、一方では優雅で和やかな心を、他方では冷たい忍従の生活態度を学び取り、そこに京都の人々の伝統的な生活設計、すなわち、商人道ないし経営理念を生成して行ったと述べている。

第二章は、老舗の家訓・店則から見た家業永続の秘訣、と題しているが、これは、集大成された家訓・店則を分析した結果から家業永続のための生活ならびに経営手法、そして人間としての心のあり方といった精神構造ひいては経営理念を論じたものであると言ってさしつかえないであろう。

そのはじめの項では、家名継承について論じている。

家名の無事長久と相続とは京都商人の処世上の規範となって今日まで伝統として受けつがれている。こうした家名・家業の存続とそして子孫の繁栄を望んで作られた生活規範がとりもおさず家訓であり、ひいては、京都商人独特の家業永続のための経営理念であることは言をまたない。

こうした経営理念を次のように分類している。

1. 家名継承
2. 祖先崇拜と信仰

3. 孝道
4. 養生
5. 正直
6. 精勤
7. 堪忍
8. 知足
9. 分限
10. 儉約
11. 遵法
12. 用心
13. 陰徳
14. 和合
15. 店則

- (1) 遵法
- (2) 信用
- (3) 商才
- (4) 儉約

一眼見てわかるように、人間の当為や社会規範の遵守、そして自己の人間の成長といったものが、そのまま経営理念になっていることである。

この問題は、今日の企業モラルと比較してさん然たるものであり、かつまた、そうした経営理念を体現している企業体が今日何百年の間風雪に耐えなお存続発展している事実からして、著者が声を大にして「日本型経営に帰れ！」という唯一の根拠ともなっている。

第三章は、老舗の店則から見た京都型商法と題しているが、これも、経営手法としての理念を論じたものと理解してよいであろう。

この章のはじめの項は、商才となっている。商才の定義は「あきない上手な才能」としている。

まず、仕入れの方法としては、良質安価の仕入れ、投機的仕入れの排斥を

あげ、他方販売については、特に著者が日本型経営の原点として取り扱っているだろうと思われる項目を幾つかあげ、いま、そのうちの若干を紹介すると次のようなものがある。

売り惜しみをしない商法

売って悔むの商法

自利他利の商法

天性成行の商法

無欲の商法

正直正路の商法

牛の涎式商法

塞翁之馬の商法

これらの中で二、三の内容をひろってみると、まず「売って悔むの商法」というのは、売った後、もう少し高く売ればよかったのに、と悔まれるくらいの価格・利益の追求が無事長久の基であるという商法である。

「自利他利の商法」とは、確実な品物を廉価で販売し、単に自己の利益だけを目的としないで、顧客の利益も図るといふ商法である。

「天性成行の商法」とは、無理のない天理にかなった商法、すなわち、売買ともに天性の成行きに従うという商法である。人事をつくして、天命を待つという商法ということになるか。

二項では、保守的商法と進歩的商法と題して論じている。

京都商人は、保守と進歩ということが経営面に同居しているといわれるが、危険を未然に防ぐといった場合には保守的経営になるという。これに対して進歩的というものは、経営に関する研究をして商人が商人たるべき資質の向上に努めるという積極面をさしているようである。

三項は、石橋を叩いて渡る商法、四項では家業第一主義の商法と続き、第一部を終えている。

第二部は、一部のそうした経営理念がいかに企業体の組織として生かされているかについて論じたものである。

すなわち、第一章では、老舗経営者のあり方と相続制度、第二章は、老舗における別家制度、第三章は、老舗経営における株仲間制度である。

ここで特に注目されるのは、経営者のあり方、つまり経営者の資質として、公私生活ともに篤実で敬慕される人でなければその資格なし、としている点である。

第三部は、そうした経営理念の体現者である老舗の企業体の実態を詳細に分析し、その存続理由の実証にあてている。

ここでは、千吉商店・相原商店・那波家の経営実態を分析している。

ともあれ本書は、テーラーの科学的管理法とは違った日本的な、それもわれわれの生活全体の倫理に迫る精神的管理法というべきものを老舗の家訓・店則から論じたものだと言ってよいであろう。

ただ一つ、正直正路で善を行ない、徳を積む人間的成長と家業経営の存続・発展との間の因果関係について、もう少し突込んだ論究が欲しいところである。それは、本書の性格からいって無理かも知れないが、残念である。

しかしながら、現代経営技法と本書に書かれた諸項目を一つ一つ比較して吟味するとき、著者がいう日本型経営の原点と今日のそれとの間には大きなへだたりがあるということに気づかざるを得ない。それ故に原点が浮きぼりにされており、ひいては、それが今日的企業への警鐘となり得るに違いない。

また、さらに特筆すべきことは、日本経済史的に見たとき、近江商人史、大阪商人史という地誌の中間が本書によってはじめて埋められたという点からいっても、本書は、日本近代経営・経済史の大著であると評価されてよいであろう。

A 5判・全800ページ・広池学園事業部刊・定価 4,500円