

モラロジー経済学原理の実 践的有効性について

—京都における老舗の家訓・店則から見て—

足立政男

はじめに

1. 事業経営の基盤は道徳である。
2. 自利・他利の経営⇒「三方よし」の経営哲学
3. 分限者（富貴）への商法⇒「先シテ義ヲ而後ニシテ利ヲ者ニ榮ユル」経営哲学
4. 事業専一と経営者は「リレー・ラ

ンナー」にすぎない

5. 人材主義の経営哲学
——年功序列・終身雇用制にあ
らず——
6. 節儉主義の経営哲学
おわりに

はじめに

広池千九郎博士（1866～1938）の独創によるモラロジー経済学では、「もとの第1は慈悲、至誠、人心救済、もとの第2はモラロジー経済学の原理による」と述べていられるが、これが博士の経済思想であり、経済哲学であり、

はたまた渡世哲学であり、人生哲学でもあったと私は考えている次第である。しからば、もとの第2であるモラロジー経済学原理とは一体何かといえ、**「道徳と経済は不離一体である」**ということがその一つであり、「三方よし」の最高道徳の経営哲学がその第二である。そしてこれが人間生活を支配することによって、人間に幸福をもたらすものである。第3は、義を先にし、利を後にするいわゆる**「先義後利」**の経営哲学である。すなわち正義・道徳を利益に優先せしめることである。第4は、永久性、末広性の経営哲学である。家業なり、事業は永続することと同時に、繁栄させねばならないとする経営哲学である。

第5は人材主義の経営理念であり、人材活用主義である。

第6は節儉主義の経営理念と勤勉、努力というものを強調された経営理念である。

以上は門外漢の私が、深遠なる博士のモラロジー経済学の経済思想、経済哲学を我流に解釈した一管見である。

ところで、博士の独創されたこのモラロジー経済学原理は、私が研究している京都における老舗の家業経営を支えつづけている家訓と奇しくも一致しており、モラロジー経済学原理こそ、家業永続と発展にとって、不可欠の秘訣であることを発見した次第である。換言すれば、京都における一世紀以上永続し、繁昌している老舗の家業を支えて来たところの、もろもろの家訓・店則は、歴史的には幾多の風雪にもめげず、継承されて来たものであり、モラロジー経済学は博士の英知による独創であるが、この両者は全く一致しているのである。かかる観点に立って、本論文では「モラロジー経済学原理の実践的有効性について」というテーマのもとに、京都の老舗における家業の経営の原点となり、京都型商法を形成した幾多の家訓を紹介することによって、モラロジー経済学原理を史的に裏付けると同時に、モラロジー経済学原理が、深遠なる哲理を秘めた正鵠なる原理であり、日本における経営の原点にならねばならないことを明らかにしたい次第である。

1. 事業経営の基盤は道徳である

創業以来幾世紀にもわたって永続し、発展する老舗は数少ないし、またそれは決して安易な道ではない。波瀾万丈、盛衰極まりない実業界にあって、家を守り、家業を守り、更に、これを永続発展せしめて行くための絶対的要件は信用である。一にも信用、二にも信用が大切である。企業経営者にとって信用を失墜したらおしまいである。殊に商人にとって信用を失ったら致命傷であると考えられる。それでは、その信用を得るための第1条件は何かといえば、これは企業の経営者や従業員が、まずもってすぐれた人格者であるかどうかということである。ついで、有能な人材であるか否かにかかっているといって過言ではない。それだけに、事業経営者や従業員の「あるべき姿」は重かつ大であるといわなければならない。

この点を広池博士は

「事業経営(者)の眼目はまず最高の品性を造る道徳の体现者でなければならない。次に神の慈悲心をもって、使用人、仕入先、及び得意先の三方面の人々の前途を思いやる。すなわち、これを最高道徳的に開発し、もしくは救済する心でもってこれに努力するにあり」(『経営法大要』)

と述べていられる。要するに、企業経営者は最高の品性を備えた有徳者でなければならないということ、換言すれば、最高道徳を認識し、同時にその体现者でなければならないと規定されているのである。いわゆる、悪徳商人であってはならないということである。

ところで、京都における老舗の家訓の中ではどのように訓戒されているか、又、老舗の商法の中にどのように採り入れられているかという、

矢谷家の家訓⁽¹⁾第一条に

「家の主人たるもの、同家人の見習う処なれば、先ず其身を正しく慎みて、家内を善に導くべし、親子兄弟夫婦の間睦く、家人並に出入のものを憐み、かりそめにも怒り、罵言することなかれ」

とあり、およそ一家の主人たるものは、店中の者の模範となるように、その日常生活において正道を守り、その身を慎んでよく修め、店中のものを善導することが肝要であり、家内の和合をはかるためには、慈悲、慈愛、寛大の心掛けが大切であると訓戒している。

千切屋一門の家訓²⁾第3条には、

「商人は主従とも友達のことに候へば、家来をあわれみ、下よりは主人を大切に忠勤を励み、家内権式これ無きよう心掛け申すべく候」

とあり、上に立つ主人は下のものをあわれみ、下のものは上のものに忠義をつくす相互信頼の絆が、企業者にとって、更に又、企業内の和合団結をはかるためには不可欠であると規定している。

向井家の「家内諭示記」³⁾には、

「主人憐みある時は下人も亦信実のつとめをなすものなり。あやまちも不慮の仕損じはゆるすべきなり。然れども心得悪きことのある時は柔和に意見説諭を致すべし。下人は道理に昧きものなれば穩かに理解すべきなり」

とあり、何れも経営者たるべき主人の在り方を示している。すなわち、経営者はつねに温厚寛大で、其身を正しく慎しんで、従業員みんなのものから敬慕される経営者であることを強く要請し、指示しているといえよう。

西村彦兵衛家の「亭主の心得」⁴⁾には、

「夫、家を起も崩も皆子孫の心得ばかりなり。亭主たるもの、其家の名跡、財宝、自身のものと思ふべからず。先祖より支配役を預り居ると存じ、名跡をけがさぬやふに、子孫へ教え、先格を能く守り勤め、以仁義人を召使い、菅軒にても別家の出来るを先祖の孝と思ひ、時来り、代を譲り隠居いたすとも、榮耀なるくらしは大いに誤なり、只世用をのがれ、質素にくらす手本に成る様にいたして閑居すべし。但し子孫相続長久の工夫を励むべし」

と規定されている。すなわち、家業の永続も繁栄もすべて一家の統率者たるべき主人の心掛次第である。一家の亭主というものは、たとえ、一家を相続しても、その家の名跡にしても、財産、宝物にしても、ゆめ己れ自身の持ちものであると考えてはならない。すなわち、「先祖より支配役を預り居る

もの」と考えて、家の「のれん」を傷つけないように子孫によくよく教え諭し、家格を重んじて、家の仕来たりを出来るだけ守り勤めることが大切である。又、奉公人を召使うにあたっては仁愛と道義をもって使用することに心掛けることとし、その結果、奉公人が年季明けまで立派に勤めて別家が一軒でも出来ることをもって、先祖への孝行であると思うべきであると、訓戒している。

矢代仁兵衛家の「定メ」⁵⁾には、

「何卒人ハ道ヲ正シク勤メ渡世致シ度ク候 最モ主人ハ小者ニ致ル迄モ我子ノ如ク思ヒ、願フ処ハ人々相続致サセ申サデハ主人ノ役目相勤マリ申サズ候」

と、主人が如何に在るべきかを規定し、人の道を正しく勤め、小者に至るまで慈愛深く使用し、将来一人前にして世渡りが出来るようにしてやること、主人の主人たる役目であるときびしく経営者の在り方を規定している。此の点について、広池博士は、

「事業^{ツツシ}悉誠^{ツツシ}救済^{ツツシ}為念^{ツツシ}」 「自分の家業若くは職務を以て、自己を益すると云ふ事よりは、寧ろ自分の家業若くは職務は、人心を開発若くは救済する一つの公設機関であると云ふやうに考へて、其職務を行ひ、若くは其家業を勉励したならば、其徳の増加と共に社会の信用大いに加はりて、必ず幸福の身と為り得るのであります。」（『道徳科学の論文』）

と、述べられ、事業経営者の職務についての考え方とその在り方について訓戒されているが、家訓の規定と全くその主張と軌を一にしていられる次第である。

以上、数家にわたる老舗を支えて来た家訓の規定をあげ、広池博士の主張される如く、経営者たるべきものは、最高の品性を備えた道徳の体現者であり、慈悲、慈愛深く寛大な心の持主でなければならない。又、至誠をもって家業に勉励しなければならない。これが家を永続し、発展せしめることの不可欠の要件であることを明らかにしてきた次第である。

フランスのすぐれた生物学者であったルコント・デュ・ヌイの“L' Homme

et sa Destinée”（人間とその運命）に次の如く述べて、家長の在り方を、エジプトの世界最古の書物の一つである「プタ＝ホテップの教育」から引用して紹介している。

「もしあなたが賢い人間であるならば、自分の家に心を配らなければならない。妻をいつくしみ、妻に食物を与え、衣服をまとわせ、妻が病床に伏すときは看病してやらなければならない。……妻の心を一生歎びで満たし、けっして厳しくあってはならない。おのれの力に応じて召使いたちに親切にしてやらなければならない。召使いたちが不幸であるような家には平和も幸福も訪れることはない」

と、これは家長である夫の在り方を教えたものであり、さらに次の引用は責任ある立場の人にあてたものである。

「責任を追求する場合には、みづからが完全な人間であるよう努めるがよい」

と述べている。

今から5300年も前、エジプトの第5王朝時代に書かれた君主のための道徳書であるという。

「論語」にも、

「恭なればすなわち侮られず、寛なればすなわち衆を得、信なればすなわち人任ず、敏なればすなわち功あり、恵なればすなわち以て人を使うに足る」

とある。事業経営者及び事業経営の責任者の眼目が、最高の品性を作る道徳の体現者にあるとして、道徳と経済は一体であると主張された広池博士の学説の正鵠さがここにも窺われるのである。要するに、事業経営の基盤は道徳にあるというべきである。

(1) 矢谷茂野所蔵「家訓」（天保8年4月制定）

(2) 西村治兵衛家所蔵「家訓」（千吉商店・千治商店両店の家訓）（延享2年正月制定）

(3) 向井富雄家所蔵「家内諭示記」（明治8年9月制定）

(4) 西村彦兵衛家所蔵「家訓」（寛政4年9月制定）

(5) 矢代仁兵衛家所蔵「定メ」（宝暦8年3月規定）

2. 自利・他利の経営＝三方よしの経営哲学

広池博士は、

「最高道徳とは自分と相手方と第三者と全部皆共に相当の利益を受くる人間の行為を指す云々」（『経営法大要』）

と述べ、「三方よし」の経営哲学を最高道徳の行為として規定されているが、更に次の如く説明されている。

「各々其立場を固め、永久の安心と幸福とを得るように其の心がけを改むること。而して最高道徳にては、此等の利害相反するものと思われて居った所の双方のものを、何れに対しても同一の原理をもって其精神を開発し、以て齊しく同時に双方の利益を増進せしめ、以て各個人の安心・幸福を完うさせ、且つ、すべての団体の統制を完うさせようとするのである。これが即ち其の道徳である。」（同上書）

と、自他双方の利益を増進せしめ、それぞれの安心・幸福を完うさせることが最高道徳であると述べていられる。

更に、利己的行為を排斥して、

「人間の利己的本能より出ずる同情、親切、義侠心は、或は自己若くは其団体を破壊して自他共に滅ぶる原因を造り、或は味方を得ると同時に敵を造る故に、之は破壊的なり。」

と説き、利己的行為は「自他共に滅ぶる原因」となるとしていられる。すなわちここでも、自利他利の経営哲学を明確に打出し、「三方よし」の経営理念こそ、最高道徳にのっとった経営であることを強調されているのである。

ところで、この自利他利、「三方よし」の経営哲学こそは、京都における老舗を支えた経営商法の重要な一つになっていたのである。

石田梅岩も、「真の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり」さらにこのようにしてこそ、商人は「福を得て万人の心を安ずる」ことが出来る。

「売渡す代物を大事にかけ、少しも疵相せず売渡さば」、買う人も「心即ち安からん」、商取引は「自他共に万事に通用して心やすめる為の売買にあらずや」、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「天下のをんたからと称せられるべく」「自他を安楽にするは天下大平を毎々に祈るといふ者」である。これが商人道の大本であると教えているが、まことに自利他利の商法、「三方よし」の経営こそ、経営の原点であり、広池博士も説き、梅岩も強調したところである。

「売人も悦び可申」「得意も弁理を悦び申すべし」「第三者も亦悦び申すべし」これこそが、京都の老舗を支えて来た商法の極意であったのである。

すなわち、京都の老舗外与商店「心得書⁽¹⁾」には、

「売方へ縋而諸人望取候時節、有物決而売惜なく買人之気配＝順ジ、時節之相庭たとい不引合たりとも其時之成行相庭次第相働き、必ず損得＝不迷諸人之望取候節其図をはづさづ順々売払可申候事」

すなわち、まず第一に多くの買手が希望する時節を商機と考え、決して売惜みをしないで売ること。しかも売値はその時節の相庭に応じ、相場次第で売り、損得に迷わず、買客の要望に応じ、商機を失わないよう順々に売払うこと。「売て悔み事商業の極意」と心得て、「決而目先ヲ見込＝売おしみ強氣之取計ひ致間敷候」

と、売って悔むの商法、売り惜みをしない商法を強く要請している。そして「売惜み、品もの不弁利＝いたし候事天理に背キ且家風＝背キ甚以心得違也、たとい強氣見込之取計＝テ利益多勝＝有之候とも自然自利他利之弁理を知らざる道理故＝決而永続長久之見通し無之」と規定し、「世間望取」の時節に売惜み、品物の流通を不便利にして、利益を大いにあげたとしても、それは線香花火的な利益で決して永続し、繁昌を招来するものでは決してない。それは「自利他利之弁理を知らざる道理故」として、「目先当然之見込見越之取計ひは家風として古来より堅く」禁じているところであるとして、悪徳商法をきびしく排斥している。

「古来より我家相傳之欠引方自然天性＝して我勝手計りを計ひ候一切相成

ズ、自他共に弁利＝テ相成候事ヲ深く相考エ勤メ行ヒ致ス可キ也……是則先祖代々ノ思召無退転今＝相統致す所也」「当家先祖より伝来之欠引ハ売買共天性成行＝随ひさきざきの気分＝順じ、相手少ナキ時＝買入致シ候へバ売人も悦び可申又さきざき望取候節＝売惜みなく売払候得バ得意も弁利を悦び申べし。是則家伝極意之心得肝要たるべき事」

と、家法に背かぬよう、一時の名聞に迷わないようにし、「売人も悦び可申」「得意も弁理を悦び申べし」と「自利・他利の商法」、「自利・他利」、「三方よし」の道義を貫いて、家業永世の商法を堅持せよと規定しているのである。

天保2年正月に制定された高島屋の店規⁽²⁾の4綱領の第一義にも

「確實なる品を廉価にて販売し、自他の利益を図るべし」

と規定し、確實な品物を廉価に販売し、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、いわゆる、自利他利の商法を初代以来、商法の第一義にしている。

此の点、さきにも述べた如く、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。さらにこのようにしてこそ、商人は、「福を得て万人の心を安ずる」ことが出来る。「売渡す代物を大事にかけ、少しも疵相せず売渡さば」、買う人も「心即ち安からん」、商取引は「自他共に万事通用して心やすめる為の売買にあらずや」このようにして「我は福を得、天下の心安められるならば」、はじめて商人は「天下のをんたから」と称せられるべく、「自他を安楽にするは天下大平を祈るといふ者」である。これが商人道の大本であると述べているが、これ全く広池博士の「三方よし」の経営哲学と完全に一致しており、京都における老舗の商法でもある。この「京都型経営」こそ日本における「経営の原点」であるべきであると私が主張するゆえんである。

(1) 外村与左衛門家所蔵「心得書」（明治初年制定）

(2) 高島屋百貨店百年史2頁

3. 分限者（富貴）への商法

＝「先^{ニシテ}義^ヲ而後^{ニスル}利^ヲ者^ハ榮^{ナル}」経営哲学

広池博士は「経済トハ仁義ヲ以テ国ヲ治ムル事也。大学＝『国ハ利ヲ以テ利ト為サズ、義ヲ以テ利ト為ス』。是句富国ノ要領也。古今ノ賢君皆利ヲ棄ツレドモ嘗テ富マザル者ナキハ歴史ヲ読ンデ察スベシ」と述べ、又「如何＝最高道徳を行ひ、人心救済に努力し、若しくは財力を貢献しても、其の行為の中、若しくは事業経営の方法の中において、自然の法則に違反する事がありましたならば、その違反した分量だけ、その罰を受けねばなりません」とも主張され、事業経営は天地自然の法則（正義＝天理）に依拠すべしと教訓されている。（『道徳科学経済学原論』）

京都の老舗における家訓ならびに店則においても、もし、富貴たらんと思えば、不実不義の商法すなわち、悪徳商法を排し、どこまでも、正直正路の商法と、天理にかなった天性成行の商法を採るべきであるとしている。

大丸百貨店の業祖正啓が事業の根本理念としていたといわれる「先義而後利者榮^也」も、高島屋百貨店の経営方針であった「四綱領^也」の店規の、

「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顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず」
 これ等はいずれも正路の商法を強調し、悪徳商法の排斥を宣言したものである。

西村彦兵衛家の「見世之者^ニ常々申聞セル心得之事^也」³⁾には、
 「身ノ分限ヲ知テ少シ茂驕^ヲ間敷義仕間敷候事、正直正路之志を励んで無礼非道等出来ぬやふ相互^ニ氣を付合相動む可き事」

とあり、正直正路の商法を厳しく規定し、悪徳商法を強く排斥している。不実の商いを排し、暴利を貪ることを否定したものとして、西川ふとん店の「定之事^也」⁴⁾の中には、

「仮令舟間之節^ニ到ルとも余分^ニ口銭申請間敷事」「仮令船間払底之節^ニ

ても格外之売利申受間敷且つ世間之害^ニ相成候事決而致間敷事」

と、正路の商法を堅持し、暴利を貪る悪徳商法を排斥しているのである。外市商店⁵⁾の場合は、

「店規則之趣一統堅申合セ高利ヲ貪リ、不正ノ者ハ商売相成ズ候事」「行儀正敷相互^ニ仁心ヲ尽シ、善ヲススメ、悪ヲとどめ、一向^ニ正道ヲ守リ、万事相慎可申事」と、高利を貪る不正の商売を戒しめ、悪徳商法を排斥し、積善正直の生活態度を要求し、商人道徳の養成に努力している。

心学者鎌田一窓は、この正直正路の商法をすすめて次の如くいっている。

「奢は家を亡す蹄^ヲと知りつつ奢り、利欲は禍を招く蹄^ヲと知りつつ其の蹄に掛って苦しむ人」が多い。「利欲の蹄に掛かる人は利の利たる事を知って、利の損なる事を知らず、少々不義なる商売にても、利さへ取れば徳なりとおもひ、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、つまる所は小利大損」の理、「目前見聞したる町家の人の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」「天恩国恩は広大なる事なれば、報じやうなれども、責めて天の冥加をおもひ、御法度をかたく守り、正直に家業につとめ」るべしとしている。商人はとかく物欲の誘惑に負けやすく、商家の亡ぶのは、物欲のおとし穴に引っかかることで、不義の利は結局大損になるといましめている。広池博士の「国ハ利ヲ以テ利ト為サズ、義ヲ以テ利トナス」「是句富国ノ要領也。古今ノ賢君皆利ヲ棄ツレドモ嘗テ富マザル者ナキハ歴史ヲ読ンデ察スベシ」との訓戒は、以上京都における老舗の家訓や石門心学者の学説と完全に符合するのである。

近江の豪商人中井源左衛門家の「金持商人一枚起請文」に

「もろもろの人沙汰申さるは、金溜る人をば運のあるの、我は運のなき杯と申すは愚かにして大なる誤なり。運と申事は候はず、金持にならんとおもはば、酒宴・遊興・奢を禁じ、長寿を心掛、始末第一に商売に励むより外に子細は候はず」

と致富の道を説いているが、誠実勤勉な生き方を強調している。まことに

味うべき「起請文」である。

次に広池博士は「事業経営の方法の中において、自然の法則に違反する事がありましたならば、その違反した分量だけ、その罰を受けねばなりません」と、天地自然の理にかなった事業経営を説かれている。かかる経営理念は京都における老舗商法にも大いに取入れられている。すなわち、外与商店の「心得書」⁶⁾では、次の如く規定されているのが見られる。

「當家先祖より伝来の欠引は売買とも天性成行に随ひさきざきの気分に従ひ、相手^{すくなきとき}時に買入れ致し候へば売人も悦び申す可し、又さきざき望取候節に売惜みなく売払い候得ば得意も悦び申すべし」と規定し、そしてこれこそが「是則家伝極意之心得」べき商法であるとし、さらに

「尋常人並にては当座目先之高下を争ひ諸人之気配にな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定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。返す返すも当座之高下を争ひ、諸人の気配になずみ候事愚成小人^{はから}之斗ひにして天然自然之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、自然天然成事を弁まえず、故にいよいよ愚昧之取計い致し、眼前仕損じ行詰り候節は却って我誤りを悔む気色はなく、弥々意地強く相成り、天然の成行、直合^{おあい}の損を得見切り申さず候、心口隔意にて腹は極めて小量なる故、名聞に気計り強がり候事は実に笑止千万云々」と、天然自然に随う商法を諄々と説き、いましめて

いる。又「商人の器」はこの天然自然の商法を悟るか否かにあるとして次の如く

「宗じて見切り悪敷く見通し疎きものは、商人之器にこれなく誠に危き事なり」とさえ断言している。「只天性成行に随ひ家の作法其筋目に違わざる様」にすることが肝要である。「古来より我家相伝之欠引は自然天性にして」と、商取引の道は自然天性の理に順応することで、天地宇宙の正常な運行と同様、なんの無理もなく、不自然もなく、公正なものでなければならない、

これが我家相伝の駆引の極意であると宣言し、「天然自然の商法」を遵守せよと規定している。大丸百貨店の業祖正啓も

「百姓は耕作をして人に食を与え、職人は器物を作ってご用を果す。商人は諸国の物を売買し、流通を計って人の用に応じ、そのなかで自然に利益を得て自分を養うていく。必ず自分だけの事を考えずに広く天下の御用を勤めるといふ考えでなければならぬ云々」⁷⁾

と、これ等京都における老舗経営を支えて来た諸規定や諸商法は、広池博士独創によるところの「天地自然の理にかなった事業経営」の手法を裏付するところの力強い歴史的事実である。

要する、富貴たらんと思うならば、天然自然の法にかなった「先義後利」の経営哲学に依拠しなければならないのであり、正路の商法でもって事業を経営し、悪徳商法を排斥しなければならないのである。

- (1) 「先義後利」の語は荀子の榮辱篇に

「榮辱之大分^{あり}安危利害之常体^{あり}。先^{シテ}義而後^{シテ}利^者榮^也、先^{シテ}利^後義^者辱^也。榮^者常^ニ通^ジ、辱^者常^ニ窮^ス。通^者常^ニ制^シ人^ヲ、窮^者常^ニ制^シ於^テ人^ニ是榮辱之大分也」

とある。大丸百貨店の業祖正啓は「先義而後利者榮」の7字を書いて掛軸とし、それぞれの全店に配布し、また本家、別家に下げ渡して大丸の商法として、座右の銘とするように命じた（大丸250年史11頁）

- (2) 高島屋百貨店百年史2頁
 (3) 西村彦兵衛家所蔵（寛政4年9月制定）
 (4) 西川甚五郎家所蔵（明治初年制定）
 (5) 外市商店所蔵「敢改正箇条」（明治5年正月制定）
 (6) 外与商店所蔵「心得書」
 (7) 大丸250年史 10頁

4. 事業専一と経営者は「リレー・ランナー」にすぎない

——事業の永久性・末弘性——

広池博士は事業経営について次の如く述べていられる。

「年月をかけて孜々として神様の御守護の下に人心救済を為しつつ、自分の事業に至誠努力をするものでありますから、其の事業が永久性、末弘性を有しており、其の家もやはり永久性、末弘性を有して居る……さうして万世不朽の事業と家を作って行く、これが最高道徳の目的であり、主眼点である」

すなわち、事業を経営するにあたって、「三方よし」の経営理念でもって年月をかけて、日夜孜々として、皆のものが、永久に幸福が得られるように人心救済を為しつつ、至誠と努力でもって経営にあたるから、その結果、事業も家も永遠に相続され、繁昌するに至る。これが最高道徳の目的であり、主眼点であると主張されている。

京都の老舗における家訓でも、この点については博士の主張と全く一致しており、そのいずれもが、家業専一、その永続と発展を眼目にして規定している。そして、事業経営者は、その事業の管理なり、支配を一時先祖から預っているものであり、必ず次の世代へ継承しなければならない使命をもっているものであるとしている。すなわち、向井家の家訓「家内諭示記」^[4]の中には、

「家督^{おびか}纒トイヘドモ我ガ物ニテハナシ、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」

と記されていて、家業経営者としての主人の地位は、先祖の遺産を守り、かつ相続して、これを子孫に伝承しなければならない重い責任を負った立場にあるのであって、家業に怠慢なることは許されない。「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」と、家業に精励努力すべしと規定し、家業経営者の立場は、その家業継承における一時代を背負った「リレー・ランナー」にすぎないのであると宣言している。

西村彦兵衛家の家訓「亭主之心得」^[2]でも、

「夫れ、家を起すも、崩すも、皆子孫の心得計りなり。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と存じ、云々」

とあり、経営者は、先祖より一時家業の「支配役を預り居る」ものにすぎないのであって、この家業を更に子孫に継承し、相続発展せしむべき重責を荷なっているものであると規定している。

外村与左衛門家「改正規則書」^[3]には、

「家相続之義は守ると守らざるに有るなり、必ず其家之作法仕来り之義、心得違無之様、大切に相守り精勤すべし。……只家法に随い、専ら勤めて無事長久を計ふべし。必ず怠る可からず」

とあり、経営者は家業守管の身であって、家業継承における「リレー・ランナー」の立場にあり、家業専一に勤めて、その無事長久を計るべく精励努力すべし、と訓戒している。

安田多七家の「家憲」^[4]には、

「1. 素行ヲ謹ム可キ事

不行蹟アリテ訓戒スルモ改悛せざる時ハ継嗣を廢易するも妨ケズ」とあり、同家の「安田太七伝」^[5]にも

「後世子孫タル者予ノ心ヲ以テ心トナシ、家政ヲ益々隆盛ナラシメテ之ヲ永遠無窮ニ伝フルノ覚悟ナカル可カラズ……予カ家ヲ相続スル者ニシテ、狂痴蕩遊ノ者アリテ相続ノ見込ミナキ者ハ親戚縁故ノ協議ヲ以テ家産百分ノ五ヲ与へ、之ヲ分家セシメ、他ニ相当ノ者ヲ選ブベシ。是レ予ガ家ノ家憲トシテ子孫永ク此言ヲ服膺スベシ。又子孫タル者ハ常ニ家政ニ精励シ、予ガ定メタル家憲家格ヲ破リ、其家ヲ辱カシムルコト有ルベカラズ」

とあり、「リレー・ランナー」としての相続者の立場と責任を明確にし、もし狂痴放蕩の不相続であれば、家産の百分の五を与えて、相続継嗣の地位から追放し、もって家業の無事長久を図ったのであった。

かかる家業相続における「リレー・ランナー」追放の規定は、京都の老舗には、他にもなお数多く見受けられる。

井上家の「家訓」^[6]にも

「主人たりと雖も朝寝致し商法に身を入れず、資本金も大切に致さず、かけ狂ひ挿致す」場合には「店の者より親類中に相届け、資本貨物吟味の上、主人は些相応の給料相渡し別に隠居為致候事」

木村卯兵衛家「家法定」⁷⁾では、

「主人始家之男女共心得違致し後家申立不埒致し候者ハ何方より何と申立候共押込隠居被_レ致_二大切永久無難相統専一_一可_レ致候事」

これ等はいずれも、家業の永久相統を最優先に考え、不品行なる相統者は、廃易の上隠居せしめるといった規定である。

千切屋治兵衛家の「家訓」⁸⁾にも

「自然子孫次兵衛身持不行跡成義於有之者手代共申合異見を加へ可申候、其義不相用致_二我儘_一家不相統之品_二相見へ候ハ_一一家并別家中面見世手代打寄相談之上為_レ致_二隠居_一、名跡見立家督護替可申候、当主及_二違背_一候は、御公儀様_ニ御願申上名跡相改家相統可致事」

柏原孫左衛門家の場合にも、「永々申残候証拋文之事」⁹⁾において、

「家督譲渡し候後末々我儘法外之事有之候節ハ得と意見を加へ其上に而も不_二聞入_一不埒等有_レ之候ハバ諸親類中に差構等無_レ之間此遺言ヲ以御町内御年寄様_ニ相頼御先祖様より被_レ伝置候通家名取上ケ何連から成共見立候上に而永久家名相統有_レ之様頼入候為後証之遺言依而如件」

とあり、相統後において、不埒法外な行為、我儘な振舞があった場合は諫言し、それでも聞入れず、不埒の行為を続け、家業不相統の人物は、家名を取上げ、相統者の地位から追放すること。もし聞入れない場合は、御公儀の手によってでも廃嫡をして、家業の永続と発展を期したのである。

かくて相統者は家業相統における「リレー・ランナー」として、父祖伝来の家業を受けつぎ、家業を天命と観じ、「家業第一」「父祖の業を専守すべし」と意識し、さらにここから経済界のきびしい風雪に堪え抜いて、「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に燃え、年月をかけて日夜孜々として家業に至誠努力するに至るのである。その結果、家も事業も永久に、しかも発展するに至るのであり、全くもって広池博士の独創され

た最高道徳の目的、主眼点と完全に一致することになるのである。

- (1) 向井家所蔵「家内諭示記」（明治8年9月制定）
- (2) 西村彦兵衛家所蔵「亭主之心得」（寛政4年9月制定）
- (3) 外村与左衛門家所蔵「改正規則書」（明治19年制定）
- (4) 安田多七家所蔵「家憲」（明治27年制定）
- (5) 安田多七家所蔵「安田太七伝」（明治27年）
- (6) 井上家（美濃利株式会社）所蔵「主人日々心得方の事」（明治23年8月制定）
- (7) 木村卯兵衛家所蔵「家法定」（明治11年2月制定）
- (8) 千切屋治兵衛家所蔵「家訓」（延享2年正月制定）
- (9) 柏原孫左衛門家所蔵「永々申残候証拋文之事」（文政3年5月）

5. 人材主義の経営哲学

——年功序列・終身雇用制にあらず——

広池博士は「有限の損と無限の損」で、「冗員・老人・子供・無能力者の淘汰を行う場合に一時金を給与して解雇することとし、これ等被解雇者は自分の手下の不用な処に置かずとも、彼等は必ず彼等を必要とする処に行きて生くるを得べし云々」とし、終身雇用を否定し、人材主義の経営理念を主張されて、「事業は人なり」といわれる点を、明確に打出してられる。

このような人材主義は京都における老舗の経営でも、非常に重視していたのであり、主人といえども不相統者——不埒な継嗣は、前項で述べた如く、これを相統者の地位から追放したのである。又、奉公人も全く同様で、不奉公者や将来性のない奉公人は、出来るだけ早く解雇したのである。すなわち、外与商店の「改正作法記」¹⁰⁾における規定では、

「勤メ揚り年二十七歳之春ニ到リ候ハバ一応辞表願被差出候事、迎も支配役六ヶ敷見込之者ハ聞濟其者ノ身上納り方懇切ニ致シ遣シ可申事」

「店支配役年三十歳之時又三十五歳之秋に到リ辞表願ヲ差出候事、其上不

相変勤メ之事＝相成候哉退身之事＝相成候哉相定可申事」

「列外之者五ヶ年目＝辞表願い差出候事、見込無之モノハ速カ＝為引取可申事

但シ当未年ヨリ五ヶ年目則未、亥、卯、未年＝差出シ可申事、尤モ其間＝雇入候モノモ右指年＝辞表願被差出可申事」

すなわち、丁稚奉公における人生双六の勤め上りである年令27歳の春がやって来ると、一人残らず主人へ辞表願を提出すべしと規定されていて、それ以後における主家での奉公の任免は、(支配役へ昇格)主人の裁量に一任されていたのである。更に、店支配役になって、3年目の30歳に別家を許されたが、それ以後、通勤別家になれるか、否かは、全く主人の一存であったが、それは店を任せるに足る人材であるかどうかにかかっていたのである。

そしてその人材でない場合は、退店させたのである。(此の場合、退店後の渡世が出来るように充分な配慮が行われたことは勿論である。)

更に35歳の秋に再度辞表願を出し、「其上不相変勤メ之事＝相成候哉」、又は「退身之事＝相成候哉」は主人の裁量によって決定すると規定されていたのである。

又、列外の者(丁稚から番頭に至るまでの者も同様、5年目毎に辞表の提出が規定されていた。その場合、将来商人に不適合者と判定されたものは、速やかに退店させたのである。すなわち、適材適所主義と、人材主義が貫かれているのである。身分の保障は、主人はもとより丁稚に至るまでが、家業の永續と発展に照し合せて、適格者であるか、否かを判定し、家業の永續発展という大義によって、不適合者は追放・退店させられたのである。

老舗の暖簾を守る必須条件は、何をおいてもその事業に従事するところの人である。「時は金なり、事業は人なり」とよくいわれているが、まことにその通りである。それだけに老舗における勤務は厳しかったし、信賞必罰による人材登用主義が励行されたのである。誠実勤勉で優秀な店員はこれを表彰し、昇格し、怠惰であったり、失策した店員は処罰、降職、退店といった厳しい処分が行われた。いわゆる信賞必罰制度が実施されていたのである。

柏原家の場合は、「条目」²⁾に、

「不働又者我儘候族有之候はば相共に意見可申候、及再三不得心之上者暇遣し可申事」「主人より申付候儀謹て承り、違背有間敷候 夫商用者表と相心得、外用は裏と可存候、主人又其意を以召遣可申事、是第一の肝要に候、主従了簡違ひ無之様に可相心得者也」

と規定し、不真面目で我儘な店員は意見し、再三の注意によっても直らぬものは放逐すべしと規定し、また、主従共に公用(商用)と私用を弁え、公私を混同しないように規定している。

これ等は、柏原家の江戸時代の勤務規定であるが、明治以後資本主義経済社会における店則「店定法示合心得書」³⁾では、

「自然別宅に不都合の廉候はば直訴可被致候」「時宜により順序に拘らず、拔上げ、繰下げ等も致す」

と規定し、別宅から丁稚に至るまで、信賞必罰主義で勤務を評定し、年功序列を否定し、抜擢、降職、格下げを行うことを宣言し、上下競って勤務に精励せしめ、もって老舗の暖簾を守っているのである。

虎屋黒川家の場合は、

「仕事格別＝出情之ものへハ夫々へ別段褒美遣し可申候」⁴⁾

外与商店の場合は「追作法」⁵⁾で

「働キ不働キ相考、神明＝相勤候者＝ハ手厚クいたし可遣事」

更に同店「改正規則書」⁶⁾には

「上＝立候者ハ店一統之見習之為格別奮勉無之てハ不相成事＝候、万事＝心ヲ配リ自然不入情或ハ心得違ヒノ者有之候節ハ即時＝呼寄懇＝可申入候、若家法＝背キ我意＝長ジ目先疎ク勉強心薄ク見通し無之者ハ人前ニ相答上下之別ナク速＝退身可被致候」

矢代仁兵衛家「定メ」⁷⁾には、

「店朋輩中別心之レナク候上ハ遠慮ナク不埒ガマシキ者之レアレバ互イニ申合ハセ随分不埒＝及バザル様＝常々意見ヲ加ヘ戒メ申ス可ク候自然不埒出来候ハバ用捨ナク其人屹度出シ申ス可ク候……右様之者＝於イテハ其ノ朋輩

之内同類アラバ何人ニテモ一同ニ屹度出シ申ス可ク候。是又猶予致シ候ハバ大イナル誤リナル可シ。筋ヨク相談之上不潤ノ事ニ候ヘバ用捨致ス可キ事モ有之ベク候。何分手前不自由ヲ思ヒ免シ候事堅ク致ス可ラズ候」

と規定している。

西川甚五郎家「規定之事」⁸⁾には

「商業不精ニして遊惰之者有之候ハバ篤ト教諭ヲ加ヘ、其上聴入不申候ハバ親元ヘ引渡可申候」

更に同店「定之事」⁹⁾において

「家内之者商内不入精緻遊出之者ハ支配人始メ若衆ニ至迄急度異見加ヘ聞入不申候ヘ者早速為登差可申事」

以上、いずれも京都の老舗における家業経営では、信賞必罰主義と、人材登用主義を厳しく規定し、従業員をしてその職分に精魂をかたむけさせたのであり、広池博士の主張された、「有限の損と無限の損」を老舗の家業経営の上で実際に生かして実行していたのである。

なお、老舗では人材の確保に努力し、優秀有能な店員の養成に努力したことはいうまでもない。中山人形店「商人の教則」¹⁰⁾には、人材確保の重要性を強調して次の如く規定している。

「規律正クシテ順序ノ宜シキ人ハ一人ニテ六人分ノ事務ヲ取持ツ事ヲ得ルモノナリ、一人ニテ事ヲ行フ時ハ万端一手ニ仕上ル事ヲ得レドモ六人共ニ事ヲ行フトキハ事務ノ錯雑ヲ来スベキナリ、故ニ人ヲ雇フニハ高給ニテモ精勤ナル者一人ヲ用フベシ、不勉強ノ者六人ヲ雇フニ比スレバ其ノ費用遙ニ少シ」

すなわち、有能な人一人は、無能なもの六人雇入れるよりも勝っているとして、人材の確保に努力すべき事を強調しているのである。

更に、後継者、優秀なる従業員の養成に努めたことは、各商家共も同様のことであった。

虎屋黒川家「掟書写」¹¹⁾

「惣手代小供迄常々手習、算術、稽古等相励可申事」

「右けいこ無之而者支配人、番頭ニ進候事難成、又首尾能勤メ宿入候而茂、筆跡、十露盤不知候テハ万端不自由難儀之事目前に候仍奉公之中に情ヲ入可申事」

とあり、読、書、そろばんのけいこに励むこと。それらに習熟することが、支配人、番頭、別家昇進の必須的教養であるとして、有為な人材の養成と教育を規定している。

西村彦兵衛商店「見世之者江常々申聞ル心得之事」¹²⁾の中にも、

「小者ニ每晚手習為致、算盤教可遣事」

外与商店「改正規則書」¹³⁾の場合は、

「光陰空敷スベカラズ、差当り用向無之候節ハ商法上売買進退勘考致スベシ、又打寄候節ハ品、柄合、染、向不向等研究評論可致候、無益之雑談堅く不相成候事」

として、専門的知識、技能を身につけるべく、互いに切磋琢磨すべきことを規定している。

矢代仁兵衛家「定メ」¹⁴⁾にも、

「子供手透之節ハ手習、算盤稽古致し候様ニ皆々引廻し候様ニ致ス可ク候」
安田多七家「店規」¹⁵⁾においても、

「子息、店員ニハ余暇アレバ読書セシムベシ」

以上、老舗がその永続と発展を期するためには、「事業は人なり」との考えのもとに、如何に後継者としての人材の確保と、育成に精力を注いでいたかが明らかにされるのである。

- (1) 外与商店「改正作法記」(明治16年制定)
- (2) 柏原家所蔵「条目」(宝暦5年制定)
- (3) 同前家所蔵「店定法示合心得書」(明治16年1月制定)
- (4) 黒川商店所蔵「掟書」(文化2年制定)
- (5) 外与商店所蔵「追作法」(明治元年制定)
- (6) 同前店所蔵「改正規則書」(明治19年制定)
- (7) 矢代仁兵衛家所蔵「定メ」(宝暦8年3月制定)

- (8) 西川甚五郎家所蔵「規定之事」(明治2年制定)
- (9) 同前家所蔵「定之事」(明治初年制定)
- (10) 中山人形店所蔵「商人の教則」(不明)
- (11) 黒川家所蔵「掟書写」(文化2年制定)
- (12) 西村彦兵衛家所蔵「見世之者江常々申聞ル心得之事」(寛政4年9月制定)
- (13) 外与商店所蔵「改正規則書」(明治19年制定)
- (14) 矢代仁兵衛所家属「定メ」
- (15) 安田多七家所蔵「店規」(不明)

6. 節儉主義の経営哲学

広池博士は

「緊縮の生活を為し、……上下協心同力して節儉と努力とを積まば、時機一回転再度の大不況の時、独り鞏固不変の富を造り、永久の安心幸福の運命を開くを得べし」(『経営法大要』)

と、節儉主義経営の重要性を説き、儉約が致富への条件であり、「永久の安心幸福の運命を開く」秘訣であると教えていられる。

京都の老舗の場合も全く同様であって、節儉主義に徹することが経営にとって、はた又、家の無事長久にとって欠くことの出来ない要件であることを、家訓や店則できびしく規定している。

元来、京都人は、細かで家政の取締りにきびしく、節儉生活がその特徴の一つに数えられている。江戸時代の大坂の儒者、広瀬旭荘は其の著書「九桂草堂隨筆」において、

「京の人は細かなり、大坂の人は貪なり、江戸の人は誇(誇張)なり」と、彼の有名な滝沢馬琴も「大坂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」といっている。

宝暦7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。…

…始末暮しかた京の真似するならば身上よく成る事すみやかなり。……饑きんの年も大坂は早くいたみ、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生活し、節儉主義を渡世上の哲学としていたか、また、それが京都人の一大特質を形成していたかを窺うことが出来るのである。

「主人は大坂、女房は京都、番頭は江州、蔵番には長崎、小僧としは江戸」
 こういふ風にすれば、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。

「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」

「京の朝がゆ」と、世間でいわれているのは、天井が映り、眼玉が映るような薄い「かゆ・あるいは茶漬け」の粗食をなづけていった言葉であって、事実、京都の食生活は儉約に徹していたのである。

外村市兵衛家「平生節儉之事」¹⁾には、

朝 かゆ 茶漬 香之物

昼 麦飯 粍汁 香之物

3日目に有合煮物

・精進日 したし 又は八はい 豆腐

夕 茶漬 又はみのおじや 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、その本家にあたる外村与左衛門家の「改正規則書」²⁾には、

「一、夏冬=不限毎朝飯ハ粥之事

一、内輪用＝生魚ヲ一切相止メ可申候、焼物日たり共、塩魚、或ハ青物・干物・豆腐類」

と規定し、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。これは京都における商家一般の食生活であったとあって差支えない。

向井家「家内諭示記」⁽³⁾は、

「上ミレバ望ム事ノミ多カリキ

笠キテ暮セ 己ガ心ニ」

「奢ヲ省キ儉約ヲ守、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。亦世ノ中ノ弊ニナラ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、家福ヲ我ガ一生ニ取越シ、末代ノ子孫ヲ亡ス。畏ルベシ、慎ベキニアリ」

「後日ノ事ハ常ニ慮ッテ金銭・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、正直ニ儉約ヲ守ル家ハ天然ト隆ナル」

家の長久と致富にとって儉約の大切なことを説き、更に、同家「天理定法家内話」⁽⁴⁾の中で「細々費ノ禍」をあげて節儉生活の大切なことを強調している。

「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、イツトハナク金銭ヲ費スニ在リ、一日ニ見ヘス、一月ニ覺ヘス一年ノ終リニ至リ、三年ノ終ニ平均シテ身代ノ次第ニ衰ヘルモノヲ名ケテ之ヲ細々費ノ禍ト云フナリ」

すなわち、家の長久を希うならば、この「細々費」を恐れ、細かに家政の取締りをきびしくすべしと教えている。すなわち、

「此ノ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」

木村卯兵衛家「先祖より申伝在之家法定」⁽⁵⁾には、

「珍敷品もの、道具、美品無用、法事用道具買入、是も在之故に買入無用、

男女共着物当世風流向は無用、悴にても十分こうと向、成丈糸入之物ハ無用、男向キハ黒紋附、袖、夏向ハ奈良晒紋附、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」

「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」

「儉約専一遊参物見無用、尤道具、家立世間より二割方減ずる、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。

以上のように、京都の老舗の永続と発展を支えたのは、儉約の二字であり、節儉の渡世哲学が、京都町人の特質にさえなっていたのである。これ全く、広池博士の「緊縮の生活を為し、上下協心同力して節儉と努力を積まば……独り鞏固不変の富を造り、永久の安心幸福の運命を開くを得べし」と訓戒されておられる言葉と全く軌を一つにしているのである。

(1) 外村市兵衛家所蔵「平生節儉之事」

(2) 外村与左衛家所蔵「改正規則書」(明治19年制定)

(3) 向井家所蔵「家内諭示記」(明治7年1月制定)

(4) 同前家所蔵「天理定法家内話」(明治15年8月制定)

(5) 木村卯兵衛家所蔵「先祖より申伝在之家法定」(明治11年2月制定)

おわりに

京都における社暦百年以上永続した老舗商法の血となり、肉となり、その家業を支えて来た家訓と店則を、広池博士の創始された「モラロジー経済学原理」に照査して、その実践的有効性についての一管見を、数項目の僅少部分についてのみ論述した次第であるが、事業経営の本質とその原点を何処に求むべきかの回答としては、いまや、私は「モラロジー経済学原理」にあると断言してはばからない。

京都の老舗における家訓も店則も、全く、「モラロジー経済学原理」の主

張に合致しているという過言ではない。そしてその家訓なり、店則は、今日なお老舗の商法となり、家業永続の秘訣となって生きつづけているのである。その意味で、事業経営の理念や位置づけについて、読者諸賢が本論文を通して、「モラロジー経済学原理」の主張の正鵠さを確認していただくとともに、家訓や店則の理念に合致していることを認識していただき、従来不十分で迷い勝ちであった事業経営における「経営の原点」を明確に把握し、実体化し、さらにそれを経営者の在り方として共有化していただけるならば、筆者として望外の喜びとするところである。現在京都には一世紀以上の社齢をもつ老舗が千社程もあり、しかもそれ等の企業経営の基本をなす考え方は「永続するための経営」であって、巨大化のためでも、高収益のための経営でもない。「いかに永く生き続けるか」ということが、何にもまして優先して考えられていると云えよう。たとえ、目前に利益があっても将来マイナスになるようなものはいさぎよしとしないのである。したがって老舗の経営者は、何百年という長い企業存続のなかの僅かな一時期のみを守り営んでいる身分にすぎないという、重い責任意識で経営にあたっているのである。これは東京や大阪の経営者が何年（5年、10年）という、ごく短いサイクルでもって自己の経営を考えているのとは大いに相違するところである。何十年、否、何百年というケタはずれの長い期間で絶えることなく、伝統の中に生きながら、その伝統を土台にして未来に生き続けるべく、幾多の風雪にもめげず経営努力を払っているのが京都における老舗経営者の実像である。そして、その永続の秘訣となり、力の泉となっているのが家訓や店則である。換言すれば、家訓や店則は、老舗における経営上の哲学であり、理念であり、規則である。このような観点に立って京都における老舗の経営を私は「京都型経営」と名づけている。そして、日本における企業の「経営の原点」は、この「京都型経営」を分析し、明確にすることによって把握されると考えているが、はからずも広池博士の「モラロジー経済学原理」が、その「経営の原点」であって、しかも、京都における老舗経営＝「京都型経営」の原点と完全に一致していることを附言して、擱筆する次第である。