

21世紀型の近江商人を目指して

近江商人

探究Ⅱ

～ 近江商人の「商業道徳」を学ぶ ～

他国へ行商するもすべて我が事のみと思はず、

その国一切の人を大切に、私利を貪ることなかれ

二代目中村治兵衛

【「三方よし」の語句は、上記の内容を戦後の研究者が分かりやすく標語化したものです】

滋賀県立八幡商業高等学校

はじめに

平成 29 年度から 3 年間、八幡商業高校は文部科学省より、SPH（スーパー・プロフェッショナル・ハイスクール）の指定校を受け、次のテーマでいろいろな取組を進めています。

企業の社会的責任（CSR）を全うするプロフェッショナル人材の育成

—21 世紀型近江商人育成プランによる、「商業道德」を身に付けた
「三方よし」を実践できるビジネスリーダーの育成を目指して—

「近江商人探究Ⅰ」では、近江商人の概論とともに、「三方よし」の精神について深く学んできました。

そして、これから学ぶ「近江商人探究Ⅱ」では、近江商人の商法を学びながら「商業道德」について理解をし、みなさんが将来、社会人となった時に活かせる資質・能力を身につけてほしいと願っています。

それでは、みなさんが、スーパーなプロフェッショナルに成長することを願って、「近江商人探究Ⅱ」を開始したいと思います。

【探究課題】 『凡事徹底 当たり前のことから始める CSR』

誰にでもできる当たり前のことや何でもないことを始めていくこと、続けていくことが CSR につながります。そこで誰かのお役に立つ、誰にでもできる当たり前のことや何でもないことを 1 年間続けてやってみましょう。そこから必ず何かが見えてくるはずです。（こまめに記録を取っておくように）

1 信用を得るために必要な徳

この章では、個人がビジネスで信用を得るために必要な「徳」について学習します。まずは近江商人が商売で信用を得るために必要だと考えていた「徳」（勤勉・儉約・正直・堅実・忍耐・自立・陰徳善事）について見ていきます。勤勉・儉約・正直・堅実については、「近江商人探究Ⅰ」の学習内容の復習になります。

自分で商売をするにしても会社に勤めるにしても、信用を得ることは一番大切なことです。日々の実践により「徳」を身に付けて下さい。

(1) 勤勉（仕事や勉強などに、一生懸命に励むこと）

● 天秤棒と星 ㄟ

● 出精専一之事、無事是貴人、一心、端心、正直、
勤行、陰徳、不奢不貧是名大黒

■近江商人は、天秤棒の前後にわずかな商品を結び付け、それを担いで日本全国を行商しました。心には**不屈の精神**を持って、野山を越えて村々を訪ね歩きました。時には野宿もするなど、現代の我々にはまねのできない生活をしていました。このような行商は、店での奉公と違って、側に相談する相手もおらず、誰も何も教えてくれません。頼れるのは自分だけです。天秤棒に担いだ商品が元手であり、商品を売って利益を出さなければなりません。そのためには自分一人で顧客を開拓しなければなりません。日々試行錯誤を重ねて、改善に励み、自らを鍛え、成長していかなければなりませんでした。

■江戸・京都を中心に活躍した松居家は、天秤棒の左右に星の印を入れ、「星久（ほしきゅう）」を屋号とし、生糸・絹布・麻布類を全国に行商していました。この星久の星は、幾重もの峠の道をものもしない行商の旅において「幸運」が起ることを祈り、また、早朝から日没にいたる日々の「努力」の象徴でもある、といわれています。松居遊見は、若くして三代目松居久左衛門の名を襲名しました。遊見は、行商先でも、朝は夜空にまだ星があるうちから行商に出て、夜は暗くなり星が輝きだすまで働くという、**勤勉・忍耐の精神**で商いに励みました。

■松居遊見は、自ら「出精専一之事、無事是貴人、一心、端心、正直、勤行、陰徳、不奢不貧是名大黒」の語句を書いて人々に渡していました。この「**出精専一**（しゅっせいせんいつ）」とは、商売一筋に励むことであり、商人として成功するには欠かせない「徳」のひとつです。出精（精を出して働くこと）が第一で、奢（おご）ることもなく、物惜しみすることもなく生活態度が「大黒」である、という意味です。（大黒様は商家では商売繁盛の神様）

【課題】1,2についてグループの中で発表しましょう。

1. 「勤勉」を学校生活や私生活の中で実践するとしたら具体的にどのようなことでしょうか。
2. 1を実践するための具体的な行動目標（いつまでに何をどれだけやるか）をたてましょう。

(2) 儉約 (むだを省いて出費をできるだけ少なくすること)

- 金持ちにならんとせば、酒宴遊興奢りを禁じ、長寿を心掛、始末第一に、商売を励むより外に仔細は候はず。
- 始末と吝きの違あり。無智の輩は同事とも思ふべきか。

■産物廻しの商法により豪商になった日野商人の初代 中井源左衛門は「金持商人一枚起請文」を子孫のために書き残しました。この起請文については、1年時の「近江商人探究Ⅰ」において学習しましたが、覚えていますか。この起請文には、金持ちになりたいのならば、始末が第一だと書いてあります。始末とは「始」と「末」。すなわち、始めと終わりのことであり、収支のバランスを図ることです。無用な出費を極力抑えるのが、本来の始末です。

また、儉約とは少ない消費をいいます。勤勉の「勤」と儉約の「儉」とを合わせて勤儉と言いますが、これが、近江商人が商売や自分の生活をするうえでの信条でした。近江商人は、勤と儉とを分けることは不可能だと考えていました。儲けた利益がいくらあるかというより、始末をしていくら資産が残ったか、いくら蓄積されたかを重視しました。資産に価値を置いていたのです。

■ところで、近江商人は「始末」と「吝き(しわき)」には大きな違いがあり、始末は必要であるが、吝き(=ケチ)ではいけない、と考えていました。ただ単に金を惜しむのではなく、必要な金は惜しまないという「始末」が大切である、と起請文に書いています。

「吝き」は、儲けたお金を手放すのがいやで、必要な支出や消費も行なわない守銭奴のことを言います。「始末」は儲けたお金を将来、世間のために役立てることなので、起請文のなかで、始末と吝きの区別を知っていなければ、世間を明るくすることは難しいと言っています。儲けたお金をどのように使うのかが問われているのです。

■企業は、顧客をはじめ多くの利害関係者(ステークホルダー)に満足してもらってはじめて存続が可能です。企業が、存続するための利益を得るためには、企業自身が無駄な出費を抑える努力をすることが必要です。この無駄な出費を抑えることが、利害関係者だけでなく、広く社会への恩返しとなりました。近江商人は、「始末」を実行し無駄な出費を抑えていたので、世間から信用されていたのです。



金持商人一枚起請文

【課題】1,2についてグループの中で発表しましょう。

1. 「儉約」を学校生活や私生活の中で実践するとしたら具体的にどのようなことでしょうか。
2. 1を実践するための具体的な行動目標(いつまでに何をどれだけやるか)をたてましょう。

(3) 正直 (正しくて、うそや偽りのないこと)

● おしなべて、人の道は、身分の上下にかかわらず、正直を心がけて苦勞をしなければならないものである。

若い時からこのことを早く知っている者は、人の道に叶って必ずや出世するであろう。いつもこの事を忘れずに誠意を尽して勤務することである。

■江戸に行商をおこなった外村与左衛門は、近江国神崎郡金堂村（現滋賀県東近江市五個荘金堂町）出身の近江商人で、歴代当主が名前を襲名しました。外村与左衛門の店は、現在 TONROYO 外与株式会社として東京に存続し、婦人服のアップレル部門を中心に、キモノ部門、和雑貨部門、小売ショップ部門まで幅広く取り扱う総合繊維商社として 300 年間の長きにわたって事業を展開しています。創業者精神は「他利自利」の精神で、商売を取り巻く全ての人たちの幸せを考えることを第一としています。

■十代目 外村与左衛門は「心得書」のなかで、正直は人の道であり、若い時からこのことを理解している者が、人の道に叶って出世できると書いています。近江商人は、行商に出始めてから長い年月をかけて店を出し、進出先に根を張って暖簾 (のれん) の信用を築きました。また、店の中においてはお互いの信頼と和合を図りました。それらの根本には「正直」があると考えていました。

正直は、心がけが素直で嘘 (うそ) を言わないという意味です。近江商人は、権力とむすびついた商いや、世間の人々を苦しめる買占めや売り惜しみのような正直でない商いは、危ういものであるということをよく知っていました。高い利益をとらず正直に、良い商品を売るという商売の大道を行くことによって、安定した繁栄を手にしたのです。近江商人にとっての商売の大道は「始末」と「薄利多売」にありました。正直な商売をしているという自信と、それに基づいた信用こそが、商いをおこなうときに一番必要なものであることを知っていました。

■「少欲知足」という言葉があります。「欲少なくして足るを知る」と読みます。「欲を少なくして、すでに得られたもので満足するよう心がけなさい」という仏教の教えです。自分の利益よりもお客様の喜ぶ姿を見ることを働きがいとし、正直な商売をしていくことができたなら、お客様からの「信頼」が必ずついて来るのです。

【課題】 1, 2 についてグループの中で発表しましょう。

1. 「正直」を学校生活や私生活の中で実践するとしたら具体的にどのようなことでしょうか。
2. 1 を実践するための具体的な行動目標 (いつまでに何をどれだけやるか) をたてましょう。

(4) 堅実 (手堅く確実なこと。確かであぶなげのないこと)

- いつでも自分の財産の6～7分を商売用として、3～4分程は常備金として、将来を考えた商売をすることである。… (中略) … 安全に商売をすることは、気分もよく、健康にもよい。

■東国に行商をおこなった二代目 中村治兵衛による「宗次郎幼主書置」の中に書かれた家訓のひとつです。中村治兵衛は、「将来を考えた商売をすること」や「安全に商売をすること」を堅実と考えていました。この書置では、借金経営や生活の奢りをいましめ、神仏を敬うことによって邪心や悪心を抑えること、商売も生活も控えめにすべきことの大切さが述べられています。今まで**堅実**な生活をしてきたので、今後も借金をしてまで商売を拡大してはならない。借金の支払いに追われることがないように、借金をすることが無いように、書置の中で念を押しています。

近江商人の多くの家訓には、商売は堅実であること、そのためには投機的な商売をしてはならないと書かれています。近江商人は、額に汗して得た利益でなければ本当の財産ではないと考えていました。そして、堅実に働き、額に汗して得た利益を生かすことが成功への近道であることを知っていました。

■現代の企業においても同様のことが言えます。本業を中心に商売を展開し、そこから得られた利益こそが本当の利益です。しかし「手段を選ばず、浮利(ふり)に趨(はし)った投機的な商売」によって得た利益は、一時的には多くの利益をあげたとしても、それは本当の利益ではないのです。企業が長く存続し人々の役に立ち、長期にわたって利益を得ることは、投機的な商売では実現不可能なのです。堅実に働き、額に汗して得た利益だけが本当の利益なのです。

■近江商人は、「社会における企業の役割は、商売を通して人々のお役に立ち、人々に喜んでもらうことである。そして、その結果に対する報酬として、商売を存続するのに必要な利益を受け取ることができる」と考えていました。また、人生の目的は実直に働くことであり、勤勉によって得た利益だけが、本当の利益であるとも考えていました。この考え方は、どれだけ時代が変わっても、経済に変化があっても変わらないものであり、商売における不易の真理です。

近江商人が、(1)～(4)の4つ(勤勉、儉約、正直、堅実)の経営者精神を持っていたことは、「近江商人探究I」で学習しました。みなさんも4つの徳を育んでください。



(5) 忍耐 (苦難などをこらえること)

- 最初から大商人になることを夢みて、天秤棒をかついで一生懸命働くのは無駄であり無益なことである。誰でも多少の欲望はあるが、欲望につき動かされて働くだけでは十分ではない。… (省略) … どんな場合でも他人に不義理をしないように、損失をかけないようにということを第一に心がけながら、自分は骨を折って働きとおすことを少しも厭 (いと) わないならば、人々はその心持と働く姿をみて自然に心を動かされるであろう。商売はうまくいき、資産も増えるものである。

■ 日野商人の四代目 矢尾喜兵衛による「見聞随筆」の中に書かれた記録のひとつです。これは、湖東商人の初代 小林吟右衛門の本家に、北関東の秩父に店をもつ矢尾喜兵衛が訪ねてきたときに座談した内容を、矢尾喜兵衛が書き留めたものです。小林吟右衛門の近江商人の気概についての発言が記録されています。

■ 三都を中心に全国に商売を展開した初代 小林吟右衛門が述べているように、商品が売れなければ、まずみずからを反省し、じっと辛抱をして、さらに**忍耐強く**努力を続け、人びとに喜んで買っていただけるだけの實力というものを、身に付けなければならないのです。そして、そのとき大事なことは、どんな場合でも他人に不義理をしないように、損失をかけないようにということを第一に心がけるといことです。

■ 近江商人として成長するためには、大商人になってやろうという欲望よりも、社会の一員として周囲や世間への配慮を怠らず、社会の役に立ちたいという信念をもって、**忍耐強く**働くことのほうが重要であるということです。「自分は骨を折って働きとおすことを少しも厭 (いと) わない」という気持ちを持って辛抱強く一步一步進んでいくことが大切であり、社会の一員としての自覚を忘れないことが大切なのです。

【課題】 1, 2 についてグループの中で発表しましょう。

1. 「忍耐」を学校生活や私生活の中で実践するとしたら具体的にどのようなことでしょうか。
2. 1 を実践するための具体的な行動目標 (いつまでに何をどれだけやるか) をたてましょう。

(6) 自立 (独り立ちすること。他からの支配や助力を受けずに存在すること)

● 奢者必不久 (奢れる者、必ず久しからず)

■湖東商人の松居遊見の座右の銘です。人は誰でも大金を手にする、人よりもよい家に住みたい、よい服を着たい、美味しいものを食べたい、もっと贅沢をしたい、遊びに行きたいと思うものです。しかし、遊見は、豪商でありながら「人は三度の食事と風雨寒暑をしのぐのに不自由がなければ事足りる」と言っていて「少欲知足」と「始末」を実践していました。

遊見は徹底的に始末をしました。しかし、必要な時には大金を出費し、社会貢献にも力を尽くしていました。また、商人である以上、利益を追求し勤勉に働きましたが、彼の勤勉は、長い時間働くだけではありませんでした。時間を費やし、長時間働くにしても、その効果が2倍3倍となるように工夫をしました。それは、大きく財を成し社会に貢献する商人としての才覚を示していました。

■近江商人というのは、成功を収めるために、決して諦めずに、根気よく頑張っ て目的を達した人々です。1回や2回の失敗だけで諦めて投げ出してしまっ てはそれまでの努力も無になってしまいます。心を乱さずに、辛抱強く、なすべき努力を積み重ねていく。そうすれば、そこから思わぬ知恵が出てきたり、周囲の状況が変化して、新しい道が開けることもあるのです。

しかし、もう少しというところで諦めて、「画竜点睛を欠く」「仏作って魂入れず」という状況になることもあります。近江商人は、諦めずに努力し続けることで成功しました。「続けずして成功なし」「継続は力なり」です。

■人間は、自分一人で存在し、自分のためだけに生きているわけではありません。近江商人は自分を大切にすることは、家族、友人、他人をも大切にすることと同じであり、その気持ちが土台となって、より良い社会が形成されていくということ をわかっていました。「三方よし」の精神の世間よしの考え方です。最近 は、自分のことしか考えない利己主義がはびこっていますが、一人では生きていけないことに気づくことが大切です。知らないもの同士が、うまくやっ ていくことで社会も商売も成り立ちます。社会の中でしか商売はできないのです。一人一人が社会に対する責任と、社会の中での自立心を持たなければ、より良い社会の形成は期待できないのです。

近江商人は、社会に対する責任を「始末」という形で実行しました。また、社会の中での自立を「勤勉」という形で実践しました。まさに「始末してきばる」なのです。天秤棒一本から始め、豪商にまでなった近江商人にとって、自立することは勤勉と始末を実践して生きることであり、社会全体の幸せを考えながら、社会の中で商いを行っていくことでもありました。

【課題】あなたにとって、「自立」することは社会の中でどのように生きていくことですか。グループの中で発表しなさい。

(7) 陰徳善事 (人に知られないようにひそかにする善行。隠れた、よい行い)

- ① 富を好しとし、その徳を施せ
- ② 陰徳とは目にみえぬかげ間にて人のためになるよう
- ③ 陰徳を冥土の中に積みて子孫長久の計となすにしかず

■近江八幡出身の近江商人・西川利右衛門家の家訓が①の「好富施其徳」です。分家筋にあたる西川庄六家も①を家訓としています。庄六家は、現在「メルクロス株式会社」として東京の日本橋で存続・発展しています。

家訓の意味は、「商売を繁盛させて多大な利益を得ることはよいことである。しかし、その利益や財産につりあった善行を積むべきである」という意味です。周囲の人々や世間のためになる社会貢献を促す教えであり、商売が大きくなればなるほど、商売人もより大きな徳を施すことが期待されます。商売の拡大とともに商売人の人間性の成長が求められているのです。

■伴蒿蹊(ばんこうけい)は、近江商人の伴伝兵衛家の一人で、国学者であり歌人でもありました。②の言葉のあとには、「陰徳あれば陽報ありとて、かくのごとく常々つとむれば、目に見える幸を得て繁盛すべし。此幸を得るためとあてにしてするは陰徳にあらず、無心にてすれば自然にめぐるなり。」と続きます。蒿蹊は、「陰徳善事」の見返りを求めずに善事を行なうことに価値を見出しています。陰徳善事は近江商人に深く定着しているもので、「勤勉」「儉約」「正直」「堅実」とともに近江商人の精神とされています。

■③は、住友初代総理事として知られ、明治期の大阪財界の立役者の一人である広瀬幸平(さいへい)の言葉です。広瀬幸平は、現在の野洲市の出身です。③の言葉の前には、「金を積んで子孫に遺すとも、子孫いまだよく守るあたわず。書を積みて子孫に遺すとも、子孫いまだよく読むあたわず。」とあります。子孫は当てにならないので、陰徳を積むしかないのだと言っています。

「陰徳」という言葉は、近江商人の家訓や店則に数多く見られます。「陰徳」とは、伴蒿蹊が「目にみえぬかげ間にて人のためになるよう」と語っているように、人に知られないように秘かに行なう善行のことです。つまり、「陰徳善事」とは、何かの見返りを求めて行うものではなく、見返りを求めず「無心」で善いことを行なうことなのです。見返りを求めた善行であれば、見返りが望めないとわかった時点で止めてしまいます。見返りを求めることがない「陰徳善事」だからこそ長続きする社会貢献となり、世間にとってプラスで有益となるのです。まさしく「三方よし」の世間よしなのです。

【課題】あなたはどのような「陰徳善事」を行っていますか。また、どのような「陰徳善事」を行うことができますか。グループの中で発表しなさい。

【課題】 (1)～(7)以外の信用を得るために必要な「徳」を3つあげなさい。
そして、その3つの徳について本やインターネット等で調べなさい。

①

②

③

【課題】 近江商人のうち5名を選び、どのような「徳」を備えていたか調べなさい。
そして、どのようにしてその「徳」を身に付けたのか話し合いなさい。

①

②

③

④

⑤

2 企業や会社などの組織に必要な徳

ここでは、企業や会社などの組織がビジネスをおこなうときに必要な「徳」のいくつかを見ていきます。近江商人たちも商いに必要と考えていた「徳」です。

(1) 社会秩序を乱さない

● ただそのいくさきの人を大切におもおうべく候

■二代目 中村治兵衛による「宗次郎幼主書置」の中に書かれた家訓の一部です。近江商人は、他国で商売をおこなう遠隔地行商を行っていました。他国で未永く商売を行わせてもらうために、近江商人はその国の社会秩序を乱さないように気を遣いました。行商先の人々を大切に思い、行商先の人々に**迷惑をかけない**ようにと、慎重に考えて行動しました。

■近江商人はその国の社会秩序を乱さないように、次の2点に気を付けていました。一つは、その国の法律や道徳、その地域の慣習をしっかりと守るということです。これは、「近江商人探究Ⅰ」で学習した「**コンプライアンス**」です。近江商人は、その国の社会秩序を守り、その国の人々を大切に思って商いを続けたから、その国の人々に受け入れられ、長い間商いを続けることができたのです。もう一つは、「**社会への感謝**」です。自分の利益だけを考えるのではなく、取引先や世間を常に考えて行動していました。その国の人々を大切に思って商いを続けていたのです。「**陰徳善事**」も「**社会への感謝**」の一つの形です。

(2) よく人を知り、人を用いること

● 人並の働きこれなき者は、尚々心正しくいたすべし、 自然その志に感じ、人におもはれ候へば、重き役にも 趣くなり

■五代目 外村與左衛門の「心得書」に書かれた人物の評価についての文章です。一人前の働きのない者でも、平素からの誠意がこもった思いやりの気持ちがあれば、周りの人の信頼を得て、いずれ重要なポストに就くことになるだろうと説いています。

■中井源左衛門は「家方要用録」において、「いかほど才知これ有り候とも、薄情実意これなき者へ支配申しつけまじく、このところ専要のこと」と、人格の伴わない賢いだけの者を店のトップの支配人役に就けてはならないと力説しています。上に立つ者には能力とともに統率するための**人柄**が求められたのです。近江商人は、能力主義だけで評価することはありませんでした。

(3) 人に接するときは、厳しいよりむしろ寛大であること

- 我が愛子(まなご)も他人の愛子も親としてこの愛かわる
事なし、無理非道の事は申すに及ばず、時におゐて
辛抱易からずといへとも、猶(なお)行末の一大事のみ
思い遣り、偏に人の人たる処へ至らしむる事、主人
たる人の第一心得なり

■これは、秩父に店を出した矢尾喜兵衛家四代目の「商主心法道中独問答寝言」という格言集のなかの一節です。「自分の子供も他人の子供も親の立場からすると愛児であることに変わりないので、奉公人に対しては無理非道なことは言うに及ばず、たとえ我慢ならないことをしてしまったとしても、将来的な観点に立って、見放すことなく、人としての道を忍耐強く教え諭すことが主人の常に心がけていなければならないことである」という意味です。丁稚や奉公人を取り換えのきく機械部品のように扱うのではなく、慈しみの心をもって寛大に接することが大切であり、将来の企業や会社を背負って立つ「人財」に育てることが経営者の大きな仕事なのです。丁稚や奉公人だけでなく、お客様はもちろんのこと、世間の方々に対しても寛大に接することが必要なのです。

(4) 社員全員で協同の利益を思うこと

- 伊藤忠兵衛の革新的な経営手腕

… 「利益三分主義」「牛鍋の日」「芝居や相撲見物」

■伊藤忠商事を創業した初代伊藤忠兵衛は、革新的な経営を行った人物です。その一つが「利益三分主義」の制度です。商いで得た利益を「主人」「社員」「将来のための備え」に、三分割する制度です。この制度で、社員は頑張れば頑張るだけ給料が増えて、より熱心に業務に励みました。もう一つが「牛鍋の日」や「芝居や相撲見物」です。忠兵衛は、「牛鍋の日」を月に何度か設けました。牛鍋は今のすき焼きのことです。これを社員全員に振る舞いました。また、社員を「芝居や相撲見物」に連れて行きました。忠兵衛は、これらのことを通して社員(部下)との親交を深めて、社員から絶対的な信頼を獲得し、非常に有能な人材を自分の所に抱えておくことができました。そして、社員全員で協同の利益を思って商売を行いました。これが忠兵衛のビジネスが拡大した大きな要因のひとつであり、総合商社の伊藤忠商事株式会社という大企業に成長した原動力でした。全員が一つになって目標に向かうことがとても大切なのです。

(5) 隠さないこと嘘をつかないこと

- 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。

■高島屋百貨店の創始者である初代 飯田新七は、高島屋百貨店の4綱領を制定しました。これは、現在も高島屋の理念となっています。上記の言葉は4綱領のなかの1つです。商品の良し悪しを正確にお客様に告げ、ただの一点たりとも嘘偽りがあってはならないと諭しています。高島屋百貨店の社員は、新七の言葉をしっかりと守り、高島屋百貨店を業界のトップに押し上げました。

■企業には大小の不正や事故、多種多様な事件が発生します。テレビや新聞で企業の「隠ぺい」事件として報道されています。それゆえ致命的なものになってしまう場合もあります。企業の「隠ぺい」事件には、商品だけでなく、製品の安全性、表示に関するもの、環境的なもの、金銭的なものなどがあります。隠さないこと嘘をつかないことが大切です。



(6) 説明すること

- 人何やうの事申候共気みじか(短)くことば(言葉)あらく
申まじく候、何様而具ニ可申候

■この言葉は、住友家の家祖 住友政友の家訓「文殊院旨意書(もんじゅいんしいがき)」の一部です。この言葉の意味は、「商いにおいては、人がどのようなことを言おうとも、短気を起こして言葉を荒げて口論してはならない。落ち着いて何度も繰り返して、こちらの意を詳しく伝えるようにすること」という意味です。商人のみならず、人間は争いを回避し、相手に根気よく説明して円満解決すべきであると教えています。口論せず根気よく説明することが大切です。

■ところで、住友家は近江商人ではありません。それなのになぜここに、と思う人がいることでしょう。実は、近江と住友家は関係があるのです。住友家がお家の断絶の危機に見舞われたときに、近江国野洲出身の広瀬幸平(さいへい)が住友家の初代総理事として、また広瀬の甥の伊庭貞剛(いばていごう)が二代目総理事として、住友家の再興に尽力したのです。

初代総理事の広瀬幸平は、「わが社の営業方針は确实を根本として、時勢の移り変わりや会計上の利害得失を計算して、これを興すか廃するかを決断を下すがよい。しかし、いやしくも利益さえ上がれば何をして構わないという儲け本位になったり、軽々しくことを進めたりしてはならない。自らを利するとともに社会を利し、公と私がひとつになるようにせよ」と言っています。まさしく「三方よし」の精神です。「文殊院旨意書」の精神と広瀬幸平の思想は、現在の住友グループに引き継がれています。

(7) 正々堂々としたビジネスであること

● 買置の事、相場の事、やしの儀は、

子孫門葉に至迄堅禁制たるべき也

■これは、二代目 中井源左衛門の言葉です。商人には「才覚」と「算用」が必要です。「才覚」とは、環境の変化に対応して機会利益を得ることができる頭脳の回転の速さをいいます。「算用」とは、いかなる取引においても利益を維持する計算能力のことです。商人の中には、買置（買占め）・相場（投機的取引）・やし（虚偽や詐欺）などの不正取引によって利益をあげることも「才覚」「算用」だと考える商人もいました。二代目源左衛門は、不正取引により一時的に利益を得られてもそれは本当の利益ではなく、最終的には世間の信用を失ってしまうとして、子孫や親族(門葉)に対して不正取引を堅く禁止していました。

■近江商人の多くは、商品流通の操作による価格差に依存したり、投機的取引や不正取引によって利益を得ることを厳しく戒めていました。

【課題】 次の企業の不祥事は、道徳的に何が欠けていたので発生したのか、を調べなさい。また、グループディスカッションを行いなさい。

- 17年10月：鉄鋼大手・神戸製鋼所の鉄鋼事業、アルミ、銅製品などの一部で製品検査データの改ざんが発覚。
- 17年9月：日産自動車が無資格の社員が完成検査していたため38車種、約116万台のリコール届出。ブレーキ、スピードメーターなどで公道を走る要件を満たしているかどうかの検査。
- 17年6月：富士ゼロックスの販売会社で不適切な会計処理。売上高1兆円を目指し、行き過ぎた売上高至上主義があった。
- 16年4月：三菱自動車で、軽自動車の燃費データを実際よりよくみえるよう改ざん。
- 16年1月：15年10月に旭化成の子会社がマンションの杭打ち工事において他のデータを流用したことが原因でマンションが傾く事態に。このため、工事に関わった三井住友建設、日立ハイテクノロジー、旭化成建材の3社を営業停止などの行政処分。
- 15年12月：電通の女性新入社員に月100時間を越える違法残業を繰り返させたことにより社員が自殺。17年に有罪判決。
- 15年7月：東芝が架空売上や利益水増しの粉飾で直近の3社長と経営陣9人が引責辞任。
- 15年3月：東洋ゴム工業が免震ゴム性能に関するデータを改ざん。船舶や鉄道車両の防震ゴムでも改ざん。
- 14年11月：タカタがエアバックの試験データの改ざんなどで米司法当局の検査を受け、大規模リコール発生。

3 すべての人々を大切にする心

(1) 社会を支えるということ

勝海舟は、その著「氷川清話」の中で2代目塚本定右衛門について語っている。「飢饉の時には蓄財を村の貧しい人々に放出し、自分の土地に桜や楓を植え、村の人たちが花見をできるようにしました。また、砂防工事や山林工事をを行い、学校も作りました。たとえ自分が一生のうちに見ることができないとしても、五十年先の仕事をしておくつもりです」と言う話を紹介し、そのうえで「なかなか大きな考えではないか。この様な人が今日の世の中に幾人いるだろうか。日本人も、もう少し公共心というものを養成しなければならぬ」と2代目塚本定右衛門のことを絶賛した。

■甲府方面で活躍した二代目塚本定右衛門は、総合繊維商社株式会社ツカモトコーポレーション/ツカモトグループの基盤を作り、勝海舟から大人物と激賞されました。定右衛門は、教育面においては福沢諭吉の慶応義塾大学設立や出身地の学校建設費を寄付しました。また県立八幡商業学校に育英基金を寄付したり、小学校増設資金や育英資金を拠出したりして子弟の就学を奨励しました。とりわけ、1895年（明治26年）より毎年10年間にわたって、滋賀県へ山林の土砂流出防災工事費を寄付し、これにより県の継続的な山林への植樹事業が行われ、水源が涵養されて、四方の田畑を潤すようになりました。これは、二代目塚本定右衛門による「始末」の実践でもあるのです。

■「公共心」とは公共のためを思う心であり、社会の利益を図ろうとする精神のことです。塚本定右衛門は、公共のために、社会を支えるために、商売で得た利益を社会に還元しました。正々堂々としたビジネスで得た利益だから、正々堂々と利益を社会に還元できたのです。「50年先、100年先を見通した公共事業を行ったところが近江商人の凄いところですよ。」これはツカモトコーポレーションの資料館「聚心庵（じゅしんあん）」の館長さんの言葉です。50年先、100年先の人々をも支えられることができれば素晴らしいですね。

(2) 金持ちになったその先のことを考える

■近江商人は、丁稚として働き始めたときから「陰徳善事」を実践するように求められました。お客様である買い手との間では、商業道德の実践をとおして「売り手よし」と「買い手よし」を実現するとともに自分自身の人間性をも高めていきました。それだけではなく、「世間よし」をも同時に実践し、実現するよう求められました。近江商人は「仕事を通じて世の中の役に立つこと」を習慣として長い期間実践するうちに、商売は世の中全体を得意先として行うものであり、世間の人々の幸せに貢献するものである、というビジネスの社会性を自覚することになるのです。

■近江商人は「産物廻し」などの商法を実践し、富を蓄積しました。その結果、多くの近江商人が「豪商」となり、羨望の眼差しを集めました。豪商になっても近江商人は「陰徳善事」の習慣を続けました。

「陰徳善事」は近江商人に広く尊ばれていた言葉であり、商いで得たお金で道に灯ろうを設置したり、橋を修理したり、学校や病院をつくったりして社会奉仕のために役立てました。しかし、その見返りを求めることは一切なく、それを望むことを厳しく戒めていました。自分がこんにちあるのは社会や世間のおかげであって、その恩返しとして社会に戻すという行いが陰徳善事の考え方でした。この陰徳善事により、商いで得たお金が世間に戻って世間の人々の所得となり、人々を潤しました。そして、そのお金はいずれ商品代金として近江商人へと戻ってきました。お金を循環させる方法に気づいていたのです。

■現在、大企業の多くは過去最高の内部留保を保持してはいますが、一部の大企業においては、従業員の賃金が一向にあがらない状況にあります。大企業は、金持ちになった先のことを考えることが必要です。お金の循環が滞っているうえに、企業が企業自身のことしか考えていないから、景気が一向に上向かないのです。ビジネスの社会性を自覚し、金持ちになった先のことを考えることができる企業が必要です。

(注)

この冊子の表紙にも記しましたが「三方よし」の語句は、二代目中村治兵衛の『他国へ行商するもすべて我が事のみと思はず、その国一切の人を大切に私利を貪ることなかれ』という家訓の内容を、戦後になってから研究者が分かりやすく標語化したものであり、近江商人が活躍した江戸時代は「三方よし」という言葉はありませんでした。当時の「陰徳善事」という言葉が現在の「三方よし」に相当する表現と解釈することができます。

(3) 陰徳善事に尽力した人の例

■二代目 塚本定右衛門

「薄利広商 (はくりこうしょう)」をスローガンに東京へ進出して、総合繊維商社株式会社ツカモトコーポレーション/ツカモトグループの基盤を作りました。勝海舟から陰徳善事を実践した大人物と激賞されています。定右衛門は、山梨県で植林事業を行っています。現在は、塚本山のヒノキ林として山梨県民に愛されています。滋賀県へも山林の土砂流出防災工事費を寄付しています。これにより県の植樹事業が行われ、水源が涵養されて、四方の田畑を潤すようになりました。現在も、この山林は滋賀県民の生命や財産を守り続けています。

■中井源左衛門

中井源左衛門の陰徳善事として有名なものは、東海道などの街道の常夜灯の設置、逢坂山の車石の敷設 (しせつ)、瀬田唐橋の架け替え工事など、かぞえきれないほどあります。

源左衛門はその工事に必要な費用のほか、将来の工事のために必要な積立金や維持管理費などもあわせて提供しました。長期的な視点を持った近江商人ならではの社会貢献です。



街道の常夜灯



車石

■藤野四郎兵衛、山中兵右衛門

江戸時代は悪天候が続くと農作物などが凶作になり、経済状況は途端に悪化しました。このような不況期に、近江商人は自宅や寺社の新築や改築工事を行いました。これを「お助け普請 (ふしん)」または「飢饉普請」と言いました。現在では、不況対策として、国や地方公共団体 (県や市町) が公共事業を増やしますが、江戸時代は商人たちが代わって行いました。「お助け普請」や工事を新たに行うことで、地方経済の活性化にもつながっていました。

現在、「豊会館」として公開されている豊郷町の旧藤野四郎兵衛邸や「近江日野商人館」になっている旧山中兵右衛門邸などは、「お助け普請」で建設された建物です。

(4) 積善の家には必ず余慶あり

● 積善の家には必ず余慶あり

■塚本喜左衛門家に伝わる家訓です。呉服専門問屋として創業し、現在は京都に本社を置くツカキグループとして、呉服に加えて毛皮、アパレル、宝石などを取り扱っています。この家訓は、「善い行いを積んでいる家には、必ず思いがけない慶び事があるものだ」という意味です。六代目の現社長も、この家訓を守って、様々な分野で近江商人の誇りとする「陰徳善事」を実行しています。積善の企業には必ず余慶あり、です。

近江商人の願いは、自らの本業を通して行商先の人々に愛され、地域に貢献する事でした。売り手の満足、買い手の満足、そして多くの関係者を含めた世間の人々の満足の実現に努めていました。「陰徳善事」も地域貢献のひとつです。

■「三方よし」の考え方は、現在のCSR（企業の社会的責任）の源流だと言われます。そして、「三方よし」という言葉は、次の中村治兵衛宗岸の家訓が始まりだと言われています。

「他国へ行商するも総て我がことのみと思わず、

其国一切の人を大切にして私利私欲を貪る事なかれ。」

CSRの源流にあるのは、「総て我がことのみと思わず、其国一切の人を大切にして」の箇所だといえます。利己主義に陥らず、すべての一切の人々を大切にすることが必要だと説いています。町の小さな商店であれ、都心の大きな企業であれ、その商売や企業に携わる人間は、すべての一切の人々を大切にすることを怠らなければならない、と家訓は要求しています。「すべての人々を大切にすることを怠らないでください。「すべての人々を大切にすることを怠らないでください」が欠けているから、最近の企業の不祥事が発生するのは、



【参考：近江商人以外の商人の家訓】

千葉県（下総（しもうさ）国）野田市の豪商に茂木家があります。現在はキッコーマン醤油として存続しています。その茂木家の家訓に「徳義は本なり財は末なり本末を忘るる勿れ（なかれ）」とあります。社会において守るべき道（徳義）を外れて、目先の利益のみを追い求めることは許されない、ということの意味です。商売においては、徳義を守ることが最も重要で、財を売買して得る利益を追い求めてはいけない、本末を転倒しないようにという教えです。社会における企業の役割は事業を通して人々のお役に立ち、人々に喜んでもらうことであり、その結果に対する報酬として、事業を存続するのに必要な利益を得ることができるといえるものです。商業道徳の重要性を説いています。

資 料

(1) 石田梅岩

- 真の商人は先も立ち、我も立つことを思ふなり。
- 儉約と云ことは世俗に説くとは異なり、我為に物ごとを吝くするにはあらず。世界の為に三つ入る物を二つにてすむやうにするを儉約と云ふ。

江戸時代に「商売とは何か」「商人の社会的地位の向上」を考えていた人物で、商人の営利活動を否定せず、本業の中での社会的責任（商業倫理）を説きました。「資本の論理」と「倫理」のバランスを重視した「商人道」を説いたのです。

■梅岩の1つめの言葉は、商活動における「自他の利益」の重要性について述べています。この言葉は、「本当の商人は商売の相手を立てながら、自分も立つという心がけを持っているものだ」という意味です。お客様のために競争相手と商品の性能を競い合い、価格を競うことはよいことなのだが、仕入先や得意先の立場に配慮して商売を行い、仕入先や得意先といっしょに繁盛するという共生の精神が大切であると説いています。近江商人の「三方よし」に通じる考え方です。

■2つめの言葉は、儉約について述べたものです。この言葉は、「儉約というのは、世間でいう儉約とは異なり、自分のために節約するのではない。世の中のために、3つ要るものを工夫して2つで済ますようにすることが、ここでいう真の儉約である」という意味です。梅岩は、この言葉で合理化を説いているのです。単にものを節約して消費を少なくすることではなく、新しい発想でもって節約をするように諭しています。商人の才覚でもって儉約をするようにとっています。世間のために、資源を守るために、儉約をする必要があると述べています。

江戸時代の商人は、商品を右から左に動かすだけで利益を掠め（かすめ）取る輩（やから）であると軽蔑されていました。このような商人の地位が低かった時代に、石田梅岩は社会における「商活動の重要性」や「商活動において利益を得ることの正当性」を説いて、「商人哲学」を確立しました。近江商人たちは、この石田梅岩の教えを心に商売の実践をおこなったのだらうと思われれます。

(2) 渋沢栄一

- 言葉は真心を込め、行いは慎み深く、事を取りさばき
人に接するには必ず誠意をもって臨め。

渋沢栄一は、明治・大正・昭和初期における、日本の「資本主義の父」「実業家の先駆者」などと呼ばれる偉大な実業家です。渋沢栄一は「道徳経済合一」を説き、名著「論語と算盤」を著わしました。以下に名言を3つ掲げておきます。

- 「公益は即ち(すなわち)私利。私利能く(よく)公益を生ず、公益となるべきほどの私利でなければ真の私利とは言えぬ。(中略)。商業に従事する人は、よろしくこの意義を誤解せず、公益となるべき私利を営んでもらいたい。これ総て(すべて)一身一家の繁栄を来すのみならず、同時に国家を富裕にし、社会を平和ならしむるに至るゆえんであらう。」
- 「道理のあるものは必ず生産と一致し、仁義道徳と生産利殖は決して矛盾しない。ただし、富をなす手段としては、第1に公益を旨として、人に害を与えたり、人を欺いたり、偽ったりしてはいけない。そういう前提のもと、それぞれが各人の職に尽力して富を増やしていくのであれば、いくら発展しても何も問題ない。しかし、仁義道徳なき金儲けは必ず失敗する。」
- 「限りある資産を頼りにするよりも、限りない資本を活用する心掛けが肝要である。限りない資本を活用する資格とは何であるか。それは信用である。信用はそれが大きければ大きいほど、大いなる資本を活用することができる。世に立ち、大いに活動せんとする人は、資本を造るよりも、まず信用の厚い人たべく心掛けなくてはならない。」

渋沢栄一は、「経済人の品格」「実業家としての人格」を高めることの重要性を訴えました。皆さんも品格や人格を高めるための自分磨きを行ってください。

おわりに

日本の大手総合商社のひとつである「伊藤忠商事株式会社」の2代目社長は、みなさんの大先輩である2代目伊藤忠兵衛氏です。その2代目社長の父親である初代社長の初代忠兵衛氏の座右の銘は「商売は菩薩(ぼさつ)の業(わざ)、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」でした。二人とも「心の経営」を重視され、「すべての人々を大切にする心」を堅持しておられました。

みなさんもこの小冊子で学習した「近江商人の商業道德」について、何度も繰り返して読んでみてください。「近江商人の心」は私たち日本人だけに通用する心ではなく、世界中の国の人々にも通用する「人間の心」でもあることがわかってくるとと思います。地球上の「すべての人々を大切にする心」を育ててください。また、これからの人生で実践して行って下さい。グローバル化が進む今、一番必要とされる心でもあり、商業活動を行うために必要な「平和」のためにも必要とされる心です。

<参考文献> (五十音順)

- 植西 總(2010) 『「商い」で成功した江戸商人、「ビジネス」で苦しむ現代人』
ナナ・コーポレート・コミュニケーション
- 末永國紀(2011) 『近江商人 三方よしに経営に学ぶ』 ミネルヴァ書房
- 末永國紀(2014) 『近江商人と三方よし 現代ビジネスに生きる知恵』
モラロジー研究所
- 末永國紀(2017) 『近江商人学入門 改訂版』 サンライズ出版
- 淵上清二(2017) 『近江を愛した先人たちの言葉』 サンライズ出版
- 宮本又郎(2016) 『渋沢栄一』 PHP 研究所
- 吉田實男(2010) 『商家の家訓』 清文社
- 東近江市近江商人博物館(2014) 『近江商人ってな～に?』

<監修>

合同会社傍楽 代表社員 内野 学

2年__組__番 名前_____