

近江商人の経営理念について

——「三方よし」とCSR——

末 永 國 紀

はじめに

- I 「三方よし」という用語の由来
- II 諸商家にみる利益観と商いの手法
- III 外村与左衛門家の家訓にみる取引の基本姿勢
- IV 順法精神の変遷
むすび

はじめに

二〇〇三年三月に社団法人経済同友会が、「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的価値創造に向けて」と題する冊子を發表した。その刊行以来、企業の社会的責任という意味でのCSR (Corporate Social Responsibility)、あるいはCSR経営という言葉が一層喧伝されるようになった。

73 (714)

CSR経営というときの企業の社会的責任は、従来のように、単なる経済価値の実現、コストとしての社会貢献、法令順守といった意味合いではない。CSR経営の唱導は、グローバル化や情報化の進展による価

値観の多様化にともなう市場の進化にともなって、市場の主導権を消費者や需要者が握るようになり、彼らは企業に対して経済的価値の実現だけでなく社会的価値を増大することを求めてくるので、それを無視した企業経営は成り立たなくなるといふ認識に基づいている。それは、これからの企業は持続的発展のためにCSRということの結果や義務としてではなく、最初から経営の中核に据えなければならぬという考え方に立っているのである。

日本におけるCSRの喧伝は、企業活動が大きな影響を与えていると考えられる地球環境の異変、内外での企業不祥事の続発と同時に、グローバルな企業活動への憎悪を含む9・11の同時多発テロを背景にしているということも考えられる。企業の社会的責任という観点からみた場合、日本には、外来の言葉であるCSRに通底するところの多い生え抜きの経営理念がある。近江商人の売り手よし、買い手よし、世間よし、という「三方よし」に代表される経営理念である。本稿の目的は、CSRとの対比において、近江商人の「三方よし」経営理念を、その利益観、商いの手法や順法精神を抽出することによって検討することであ

る。

I 「三方よし」という用語の由来

管見の限りでは、経営理念に関わって「三方よしの商法」、「三方よしの経営」という表現を用いたのは、足立政男である。足立は、京都の老舗の家訓を分析するなかで、大丸の業祖正啓の訓戒などを引用しながら、「商人の商人たるゆえんも、商いの商いたる大義も、自分一個の利益を得ようと考えるのではなく、常に相手の利益、第三者の利益（天下の）を考えての商人であり、商いでなければならぬのである。三方よしの商いでなければならぬ」と述べ、「三方よしの商い」と表現している¹。また、家訓の作り方を提示するとして、家訓の箇条の一つに「自利利他は商いの本義なり、常に三方よしの商法に徹し、高利をとることなかれ」を挙げ、「三方よしの商法」の用語を使用している²。さらに、論文「京都における老舗の経営理念―老舗の家訓を通して見た」のなかで、石門心学の柴田鳩翁の言葉を引用しながら次のように述べ、「三方よしの経営」という表現を使っている³。

心学者の柴田鳩翁は、「売って悦び、買うて悦び、誂えてよろこび、拵えて喜び……料理して歡び、食べてよろこび、皆双方が悦ぶ」と述べ、商いの道は「売り手の仕合わせ、買い手の仕合わせ、第三者の仕合わせ」になる商いでなければならないといっている。換言すれば「三方よしの経営」であり、老舗のもっている社会

的責任を常に自覚し、社会に貢献する経営手法を採用することが大切であり、これがいわゆる「積善の家に余慶あり」との言葉通り、老舗が永続し、繁栄し得る大なるルーツになっているのである。

足立のいう「三方よしの経営」は、社会に奉仕する老舗の経営手法として主張されている。ただし、足立の引用は正確ではない。引用の文言は、柴田鳩翁の『鳩翁道話拾遺』に載っているものであり、世間では当事者双方がよろこぶのが普通なのに、一方はよろこび他方は泣くことになる賭勝負の恐ろしさを説くなかで次のように語られている⁴。

一切世間をご覧ませ。売ってよろこび、買うてよろこび、拵らえてよろこび、拵らえてよろこび、駕籠にのってよろこび、昇いでよろこび、料理してよろこび、食べてよろこび、みな双方がよろこぶのに、賭勝負ばかりは、一方はよろこび、一方は泣く。

商いの道について述べたものではないから、もとより柴田鳩翁が「第三者の仕合わせ」などという近代的な表現を使っていないことは、右にみるとおりである。「三方よしの経営」という表現は、足立が独自に付加したものである。石門心学関係の文献にあたってみても、「三方よし」という表記はみられず、それに相当する表現もない。「三方よし」は、石門心学に根ざす表現ではなく、京都の老舗の家訓分析を通して足立が感得した事柄の要約的表現と考えられる。

近江商人の経営理念との関連で「三方よし」を「売り手よし、買い手よし、世間よし」と表現したのは、小倉栄一郎であろうといことは拙論ですでに指摘したところである⁵。近江商人の「三方よし」は、商取引

においては当事者の売り手と買い手の双方だけでなく、その取引が社会全体を益するものでなければならぬという意味での世間よし、を視野に入れていた点が大きな特徴である。

近江商人は、地元の近江を活動の場とせず、近江国外で活躍し、完成品(上方商品)を移出し、原材料(地方物産)を移入する持下り商いと称される商社的な商いに従事したのであり、現代の日本の経済と経営を先取りしたような商人達であった。

他国での行商にはじまって、やがて日本全国に開いた出店を發展させようとする近江商人にとって、何のゆかりもなかった地域の人々から信頼を得なければ商いは成り立たなかつた。その他国商いのための心構えを説いた教えが、現代では「三方よし」という言葉に代表して流布するようになったと解釈できるのである。だから「三方よし」は、近江商人の商いの手法そのものに由来する理念といえる。

II 諸商家にみる利益観と商いの手法

「三方よし」の原典となつたのは、麻布商の中村治兵衛宗岸が宝暦四(一七五四)年に認めた書置のなかの一節である。以前に拙論において紹介したものであるが、行論の都合上、再度掲示しておきたい。⁶

たとへ他国へ商内ニ参候而も、此商内物、此国之人一切之人々皆々心よく着被申候様ニと、自分之事ニ不忠、皆人よく様ニとおもひ、高利望ミ不申、とかく天道之めぐみ次第と、只其ゆくさきの人を大

切ニおもふべく候、夫ニ而者心安堵ニ而身も息災、仏神之事常々信心ニ被致候而、其国々へ入ル時ニ、右之通ニ心さしをおこし可被申候事、第一二候

宗岸が他国行商の心得として第一に説いていることは、自分の持ち込んだ商品にその国の人々が満足することを何よりも優先させるようにということである。自分の商品に自信をもちながら、相手の立場を徹底して尊重することを説いているのであり、現代的な表現を用いれば顧客満足(CS)を第一にせよということに通じる。

第二は、行商の結果としての損得については、高利を望んではならない。利益を得られるかどうかは天道のめぐみ次第である、というくらいのもりでよいというのである。

第三は、遠い他国まで行商に来た以上は何とか儲けたい、というような自分本位の私的な欲望を抑えること。そのために神仏への信心を深めるように論じている。

この宗岸の書置は、明治になってから、「他国へ行商スルモ總テ我事ノミト思ハズ、其国一切ノ人ヲ大切ニシテ、私利ヲ貪ルコト勿レ、神仏ノコトハ常ニ忘レザル様致スベシ」と、簡潔に要約されて一般に流布するようになった。⁷この要約文から、世間よしを盛り込んだ「三方よし」が生れたのである。世間よしは、利益を独り占めしたり、高利を望んだりすることを否定し、利益を抑制することにつながる。

商人でありながら利益に対する欲望を抑えることを説いたのは、宗岸だけではない。近江商人系企業としては最古の四〇〇年の歴史を有する

蒲生郡近江八幡を本宅とする西川甚五郎家(現、西川産業^(株))には、同趣旨の家訓がある。店名前を近江屋久右衛門と称する同家の弓を中心として扱った江戸出店の文化四(一八〇七)年の「勘定目録帳」文末に載っている次のような家訓の一節である。⁸⁾

一、第一家内睦鋪致、同店随分致志每鋪、家業等専一二無懈怠奉公致、出情可申候、付り商内事諸品致吟味薄口錢ニ而売捌、警舟間之節ニ而も余分口錢申請間鋪候、惣而世間害成事致間鋪候事

家内和合して家業に精勵し、品質をよく吟味した商品をできるだけ少ない口錢で売りさばくことをもめている。そして、たとえ商品を補充する船の来航と来航の合間の、供給不足のときでも余分の口錢を取ってはならないと戒め、何事であれ世間の害になることを禁じている。以後、同家では毎年「勘定目録帳」の末尾に同様の文言が綴られている。品薄のときでも、余分の口錢を取ってはならないという販売姿勢は、顧客満足を重視した利益に対する禁欲的態度の表れであり、薄い口錢に徹することを家訓のかたちで連年確認しているのである。

小野権右衛門唯貞(慶友)は、湖西高島郡大溝の出身であり、小野善助包教(補救)の弟にあたる。京都と南部に店を開いた。四代目権右衛門勝候は、別家に対して文政七(一八二四)年一〇月三日付けの「掟書」を定めた。そのなかには、次のような条項がある。

一、過分ノ金銭儲方有之候共、不実ノ商売筋不立入候様ニ心得可有候、慾ニ迷ヒ身上滅亡ニ成候人々ヲ存能々相考え、仕来ノ商売自身立入、無油断家業出精専一ノ事ニ候

欲に迷い不実の商売に手を出して得た過分の金儲けは、ついには身上を滅ぼすことになることと戒め、堅実に家業に精勵することをもめている。高利と不実の商いを同列にとらえ、利に迷うことの危うさを論じているのである。

蒲生郡日野出身の初代中井源左衛門は、享保一九年一九歳で二両の自己資金をもって関東への行商を開始し、八一歳で二代目に家督を譲った寛政八(一七九六)年には純資産を八万七二五〇両に増加させた立志伝中の人物である。¹⁰⁾初代が「金持商人一枚起請文」を著し、始末と吝嗇の區別を弁えながら勤勉に働くような善人を子孫にもとめて、陰徳善事をほどこしつ折ったことはよく知られている。

同家の家訓のなかで、利益についての考え方を直截に表現しているのは、二代目源左衛門が筆を執ったと推定されている「中氏制要」と題する下書様の次のような家訓の一節である。¹¹⁾

一、人生ハ在勤ニ、勤則不^{トホシ}置と、勤ハ利の本なり、能勤而おのつから得るハ、真の利也、御先代より初置れし仕成の売買大切ニ守、正直ニ取扱可申候事也、仍而者買置事、相場事やうの儀者、子孫門業ニ至迄堅禁制たるべき也、慾をほしいま、にするより大なる禍ハなし、人の非をそしるより大成悪なしと古人いへり、此ニは義理に乖^ムくのみならず、身を亡す道也、戒へし、又談書ニ、貪^{クシ}家^買ハ三^レ之、廉買ハ五^之と、その意正直の商人は人の進を買、乞を売とし、有無を達すといふ成へし、商道の本意ニあらずや、故ニ自然利の廻り多し、相場買置等之買術ハ所謂貪買の所為、人の不

自由をメク、る者、他の難儀を喜ものなれハ、利を得ても真の利にあらず、何そ久しからんや、常平倉建れし仁政の趣意とは、同日の論にあらず

人生の目的はまっとうに働くことにある。働けば不足することはない。勤勉に働くことによって得た利益こそ真の利益である。先代の源左衛門のはじめられた商いを大切に守って、正直に家業に精を出すことが大切である。したがって、買置や相場事に手を染めることは子々孫々、一家一門にいたるまで禁制である。野放図な欲望と他人への悪口は、義理に背き身を亡ぼすことになる。正直な商人というものは、薦められれば買い、乞われれば売ることによって有無を通じるものである。これこそ商いの本道であるので自然に利回りも多くなる。相場事や買置などの行為は、他人の不自由や難儀を喜ぶものなので、たとえ利を得ても真の利益ではなく、永続するものではない。もとよりこれらの悪徳行為は、米価の安価なときに買置をし、高騰したときに売り出すことによって人々の難儀を救うことを目指した、ときの政府による常平倉の施策と同じ日に論じられるものではない。

ここで「中氏制要」が強調していることは二点ある。一つは、勤勉に働いて得た利益こそ誰はばかるといえない真の利であるということによって、利益の正当性を主張していることである。他の一つは、相場事や買置などの行為によって得た利益は真の利益ではないので、そうした不当な利益をもとめる貪欲心を抑制しようとしている点である。利益の当、不当を論じることによって、正当な利益を積み重ねた家業の永続を

はかっているのである。「商人ノ買利ハ士ノ禄ニ同ジ、買利ナクハ士ノ禄無シテ事ガ如シ」と喝破して、商人の手にする利益は天下御免の家禄に等しいという石門心学を創始した石田梅岩に通じる思想である¹²。

総合商社の伊藤忠と丸紅の業祖であり、仏教の篤信者であった初代伊藤忠兵衛は、商機を掴むことに腐心し、景気の伸縮と物価の騰落については寸時の油断もしなかった¹³。その一方で、売買のいづれかが傷を負うことになる投機を蔑み、有無を通じる商売道こそは売り買い双方を益し、世の不足を埋めるものなので、菩薩の心になうものと信じていた¹⁴。

神崎郡川並出身の塚本定右衛門家(現、ツカモト(株))では、初代定右衛門定悦が文化四(一八〇七)年、一九歳で五兩の元手金で小間物の小町紅と若干の麻織物を仕入れて東国への持下り行商を開始した後、甲府で小間物問屋を開業した文化九年を創業年としている¹⁵。万延元(一八六〇)年に家業を継いだ二代目定右衛門定次は、呉服太物の卸売りを家業の中心にすえ、江戸時代に開店した京都につづいて東京店、小樽店を開き、商運は伸展した。明治二二(一八八九)年に塚本商社として会社組織を採り、二六年に塚本合名会社に改組し、資本金一〇〇万円の株式会社塚本商店が誕生するのは大正九(一九二〇)年である。

定次は、新時代に対応した体制を築くために、明治二年正月に商いの基本姿勢を打ち出した「家内申合書」を制定した。そのなかに、「華主乃利益を謀る」と題した次のような一項がある¹⁶。

一、旅方尔於てハ、御得意先のため派口よろしき代呂物を大山尔し

て売りきれ物なきやう注意し、御注文の節ハ聊たりとも不捨置はやく御問合せ申へし、御店へ参上の時、行儀正しく御店中ははしめ出入方迄も厚く敬ひ可申候、万一間違事出来候とも、高声力争者ず、其時の重立たる人尔談しあひ、不都合無之様ニ計ふへし、左候得者、天理として自然尔商ひ高も増し、随而利益も可多ニ付、能々相心得へし

行商先では得意先のために品質の良い商品を十分に準備して、売り切れるため注文に応じられないことのないように配慮し、たとえ少量の注文でも迅速に対応することをもとめている。得意先のほうから来店した場合は、店員はもちろん、出入りの職人も丁寧に礼をつくさねばならない。万一、商談中に行違ひがあつても声高に言い争わず、重職の店員と相談して穩便に処置すること。そうすれば、売上高も増加して自然と利益も増えるものである。

ここでは、顧客本意の商いをしていくと、結果として利益の増加につながるものであり、徹底して顧客満足を追究することの大切さが説かれている。この精神に基づいて、定次は座右の銘を「薄利広商」としたのである。

このような精神は、すでに初代定悦の考え方に発するものであるといえる。例えば、初代は、天保一〇(一八三九)年五一歳のときに次のような道歌を詠んでいる¹⁷。

おとくいのまうけをはかる心こそ我身の富をいたす道なれ

さらに、明治二十一年五月一日、六三歳となった定次には次のような

述懐がある¹⁸。

一、当店生糸商と為替業をするも本業の太物呉服の商ひ怠りなくして、旧尔倍するの取引を見受て悦ふなり、其商売ニ付競争の止むへからざる場合ハそれも宜しからん、されとも人を欺むき短尺無幅等の物品など用ゆへからず、只潜心留意実地の商業大切尔して長久を計るへし、投機商類似を羨むへからず、目下の利を見るも損また大ひなり、物の盛なるハ衰ひやすく、商家の極意ハ信用を重んじ内外の好評を得る尔あり、然る尔店もし尔せつき金の融通もよくなれ者、われしらすして無利をいふてもとをることあり、心得べし

まず自家の家業は、生糸商や為替業も営業しているが、本業は呉服太物商であると規定し、本業の旧に倍する繁昌をよろこび、他と競い合うことが避けられない場合もあるかもしれないが、大事なことは短尺物や無幅物などの人を欺くような商品を取り扱わないことであり、地道な商売を行うことに専心し、家業の永続を図るべきである。投機商人のようなやり方は、たとえ一時の利得を得ることがあつても、損失もまた大きいものである。商家の本意は、信用を重んじて内外の好評を得ることにある。ただ、世間から老舗とみなされるようになると、資金融通に苦労しなくなり、取引でも無理をいい掛けてそれが通るようになるので、そうした奢りがましい振舞いに気をつけなければならない。

ここには、不正な利得を忌み、奢ることなく正路の商いによって、家業永続をはかることをとめた経営姿勢が打ち出されている。利益と商

い的手法は不可分のものとしてとらえられているのである。

Ⅲ 外村与左衛門家の家訓にみる取引の基本姿勢

初代が麻布の行商をはじめた元禄一三(一七〇〇)年を創業年とする外村与左衛門家(商号は外与、現、外与株)には、年期の明確な江戸期に作成された家訓・店則として、弘化三年(一八四六)の「家之掟」、安政三年(一八五六)の「心得書」と「作法記」がある。いずれも一〇代目外村与左衛門応信が制定者になっていて、前二者は、心構えを教える家訓であり、後の「作法記」は主に、奉公人待遇・来客・慶弔等についての店則である。両親を相次いで喪った一〇代目は、天保一三(一八四三)年に一八歳で当主となったので、「家之掟」を定めた弘化三年は、まだ二二歳に過ぎない。壮年に達して、後見人の役を勤め、文久二(一八六二)年に五〇歳で分家する初代外村市郎兵衛が作成に協力したものと考えられる。

これらの家訓・店則の制定された当時は、ペリー来航によって米・英・露・仏・蘭と和親条約が結ばれ、安政の大地震も発生して、物情騒然となってきた時期であるが、外与の家運は最盛期であった。すなわち、天保八年から万延元(一八六〇)年にかけての外与の純資産は、銀六〇〇貫を前後している¹⁹。そのことは世評にも上り、弘化頃の作成と考えられる近江商人の番付である「湖東中郡日野八幡在々持余家見立角力」では、外村与左衛門の名前は最高位の惣後見として中央に大書されてい

る。また、万延元年正月の「大日本持餘丸長者鑑」という全国資産家番付では、近江商人のなかでも最高位に位置づけられている。

安政三年制定の四四カ条からなる「心得書」は、問屋商売の要諦を達意の文章で記した家訓である²⁰。この家訓では、売買にともなう外与の基本的な立場を次のように表明している。

古来より我家相伝之欠引方、自然天性ニして我勝手斗りを斗ひ候事、一切不相成、自他共ニ弁利ニ可相成候事ヲ深く相考江、勤メ行可致事也、只天性成行ニ随ひ家之作法其筋目ニ不違様、目先当前之名聞ニ不迷、遠キ行末を平均ニ見越、永世之義ヲ貫キ可申斗ひ也、是則先祖代々の思召、無退転今ニ相続いたす所也、(中略)、当家先祖より伝来之欠引ハ、売買共天性成行ニ随ひ、さきく之気分ニ順し、相手少時ニ買入致シ候へハ、売人も悦ひ可申、又、さきく望取候節ニ売惜ミなく売払候ハ、得意も弁利を悦び申べし、是則家伝極意之心得肝要たるへき事

前段では、取引においては作為を排して自然天性にしたがう売買をとめ、自分の都合のみを押し通すことを禁じ、自他ともに成り立つ取引であることを強調している。利益に関する伝来の家の作法は、目先のことに右往左往せず、長期的に平均でみることであり、「永世之義ヲ貫ク」という表現で、人道を利益に優先させることを明確に宣言している。

後段では、自然の成り行きにしたがうという駆け引きには、タイムイングが重要なことを例示している。仕入については、競争相手の少ないと

きに仕入れれば、売る方は悦ぶ。販売については先方の望む時に売り惜しみせず売り払えば、顧客も悦ぶものである。売買ともに相手の立場を尊重することが、取引の極意であるといっている。

さらに、直接的に利益とかかわりのある販売については次のような条項がある。

売方ハ総而諸人望取候時節、有物決而売惜なく買人之気配ニ順じ、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、必損得ニ不迷諸人之望取候節、其凶を者つさづ順ニ売払可申候事、(中略) 売テ悔ム事、商業之極意肝要ニ相心得可申候、決而目先を見込ニ、売おし強氣之取斗ひ致間敷候、世間望取候節ニ売惜ミ、品物不弁利ニいたし候事、天理ニ背キ、且家風ニ背キ、甚以心得違也、たとい強氣見込之取斗ニ而利益多勝ニ有之候とも、自然自利利他之弁利を知らざる道理故ニ、決而永統長久之見通し無之、依之取訳目先当前之見込見越之取斗ハ、家法として古来々堅ク申合之通り急度相心得可申候事

販売についての心得は、顧客の望むときに売り惜しみせず、たとえ利益が出なくとも、その時の相場で損得に迷わず売り渡すことである。先々の値上りを思惑して売り惜しんではならない。これだけ人氣のある商品を、こんな安い値段で売るのは「ちよつと惜しい」と、売り惜しみ、悔やみたくなるような取引をせよ、これこそ一番の極意である。目の利にくらんで、需要のある時に強氣に出て売り惜しむようなことは、天理に反した家風にも背く不実の売り方である。その様な我利だけ

を見越した販売は、たとえ当座は多少の利益が出て、相手の立場を考えない取引だから長続きするものではなく、思惑の取引は古くから家法として禁じられている。厳に慎むべきである。

さらに販売については、「売テ悔ム事」こそ商売の秘訣であることを重ねて次の様に述べている。

高直ニて売り附其後下落いたし、都合能売候逆利勝を喜ぶ事、尋常人並ニして大キニ我身勝手之心得也、得意先々ニて自然損失可有之事を不厭心得不実なり、行末を思ひ斗ルべし、(中略) 総而売物ハ高直ニならざる前々、人之望ニまかせて順ニ売惜ミなく売払可申事、売テ後ニ悔ムよふならバサキニ利益有也、是重畳と相心得、売而悔ム事、商人之極意と申事、能々納得いたし、我も人も無事長久なる事も思惟して専勤行致べし

たとえ都合良く高く売り抜けて、一時的に利得をあげるような取引は、相手の損失や心情を無視した身勝手な取引であり、長続きするものではない。顧客の望みにまかせて販売し、売った方が安売りしすぎたかなど悔やむような売り方であれば、買ひ方の商人にも利益の出ることは間違いない。このような取引は、結果的に双方ともに満足するから長続きする。将来を見据えれば、「売テ悔ム事」こそ商人の極意である。

これらの外与の家訓に表出し、一貫している特徴的な考え方の一つは、利益に関するものである。高利を禁じ、低い利益を求め、場合によっては損失も厭わず、利益を奉ずることの薄いことを繰り返しもとめ、奨励しているのである。

こうした薄利に対する見方を支えているのは、取引や相場を長期的な平均の動勢で見ようとするとする観点である。例えば、相場の見方についても次のようにふれている。

品ニ寄不時成ル直合之損益可有之、是ハ商人之常也、必高下ニ迷ヒ心配致スべからず、如何程家風相守、手堅ク取斗ひいたし候共、直合ハ天性成行、損も有レバ又益有べし、依之不斗利益有共誤而喜ふへからず、損も取訖心痛有間敷、高下ハ冥利之外ニ始終平均ものと知べし

商品相場や物価の値合いは、売買一般と同じ様に長期的な流れを見ることが重要である、と指摘している。どれほど家風を守り手堅い商売をしていても、相場や物価というものは、自然の成り行きであって、特定の商人が左右することのできない性質のものであるから、時によって高下があり、それに応じて損益があるのは避けられない。だから相場に「喜一憂することはなく、長期的に平均的に見るのが大事である。」

相場という経済変動・物価変動は社会的自然現象であり、個人の力で左右できないものであることはつきり認識していたことがわかる。その見地から相場にも売買一般と同様に、長期的平均の観点が強調されるがゆえに、短期的利益をもとめることの愚を諫める条項が導き出されてくるのである。

IV 順法精神の変遷

近江商人をはじめ商家の家訓類の劈頭には、幕府の法度を守るべしという条項が掲げられている場合が多い。小野善助家の正徳四（一七一四）年八月一八日の「覚」は近江商人のなかでも古い家訓であるが、その第一項には「御公儀様御法度急度可相守候」とある。²¹三代目市田清兵衛が正徳年間にさだめたと推定されている「家則」にも「御公儀ヨリノ法度堅ク相守リ」とある。²²さらに同家には安永四（一七五五）年九月の「高崎店定目」があり、最初の条項には、「一、御公儀様御法度之趣奉承知堅相守リ可申候」とある。²³谷口兵左衛門家の文政五（一八二二）年正月の「家掟定目」の第一条は「御公儀様御法度之趣急度相守可申事」である。²⁴外村与左衛門家の弘化三（一八四六）年の家訓である「家之掟」でも、「一、御公儀様より被仰出候御法度之趣、急度相守可申事」とある。²⁵

江戸時代におけるこのような順法精神の揭示は、封建体制の枠の内でも、商いに従事した商家の身分意識から創り出されたものとされる。²⁶確かに、商いは世の中が平穩であってこそ成り立つことを弁え、為政者としての幕府の恩徳を称える文言が並べられることもあった。例えば小野善助家における文政一〇年一月の「定」の第二条の文言は、次の通りである。²⁷

一、御公儀御国恩難有奉存、今日安穩ニ渡世仕居候義、広大之御恩徳

二而候、努々鹿略奉存間敷事

このような封建的身分意識からくる国恩観や恩徳観は、幕末維新の動乱を経ることによって、商業の伸展をもたらす統治の安定をもたらした全国統一政権への感謝となって受け継がれていくのである。先述した塚本定右衛門家の明治二年の「家内申合書」は、「家名相続して国恩を思ふ」のなかで、従来の恩徳を、早くも明治国家による国恩と明記し、その内容について具体的に次のように述べている。

上下の船積、他国の出稼ぎ、道中往還等就てハ、水火盜難或ハ世上の人氣動揺候ハ、仕来り之商売も成かたく迷惑可致のところ、何国へ参り候ても少も滞なく商ひ致し候ハ全く大政府の御蔭候へハ、御国恩の重き事常々忘るましく、せめてハ時々仰出されの御規則をかたく相守り、我身を慎み渡世向尔精を出すへし

全国どこにおいても、商いが円滑にできるのは明治大政府の御蔭であるから、その国恩に感謝しながら布告の規則を守って家業に精を出さねばならないというのである。ここには政治体制の如何を問う姿勢はみられない。以後、こうした意識は近代社会の進展とともに、法に抵触しないというだけの消極的な順法意識を脱して、同家を積極的な公的活動へ導くのであり、同家の社会貢献は治山治水事業などへの多額の寄付行為となつてあらわれるようになる。²⁸そして、やがて同家の事業経営の判断基準は単なる順法だけでなく、徳義におくことを旨とするようになってきた。大正八（一九一九）年四月一日の「家訓」のなかでは、「一、事業ノ経営ニハ法律ヲ遵奉スト雖モ、徳義ヲ根拠トスベキ事」の一項を、三代目塚本定右衛門をはじめとする同族五人の経営陣が立てるにいたつた

のである。²⁹

む す び

前述の社団法人経済同友会の冊子『「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的価値創造に向けて』は、CSRを二世紀の経済社会の発展に企業の立場から実践していくことであると規定している。従来型のCSR観を、社会的価値よりも経済的価値の実現を主と考え、利益の社会貢献をコストとうけとめ、法令順守を義務的取り組みと考えていると整理している。これに対して現今の新しいCSRの本質は、社会的価値と経済的価値の実現は一体のものであり、CSRに取り組むことは利益を生む投資であると考えべきであり、義務としての法令順守を超えた自主的な取り組みであると主張する。要するに、現今のCSRの喧伝を大胆に要約すれば、企業と社会は持続可能な発展をしなければならぬ、そのための資源は確保しなければならない、それでいて地球環境は保全しなければならないという矛盾した命題を企業の立場から解く方策として提案されたと考えることができよう。

現今のCSRは利益を生む投資と考えるべきであるというとき、想定されている利益は、リスクの低減やイノベーションによる差別化によって確保できるような直接的利益と、市場と社会の進化にともなうSRI（社会責任投資）を呼び込み、企業活動のグローバル化への対応を可能とし、優良な人材を惹きつけることによる間接的長期的利益である。い

うなればCSRは、将来的に利益を増大させ、企業価値を高めることにつながるという考え方である。

もとより近江商人の経営行動と現今のCSRを直接対比することは、経済社会の段階が異なるので当を得ていないし、あまり意味もない。経済や経営活動に対する社会の要請は時代によって変化するものだからである。

しかし、経営行動を支え規定した経営理念の精髓には、時代を超えた普遍性があり、比較対比することは可能であろう。近江商人の経営理念としての取引における世間よし・禁欲的な薄い利益・判断基準としての徳義の尊重に対応するものは、現今CSRでは社会との共存共栄・差別化による他と競合しない利益・CSR目標への主体的で積極的な接近であろう。

このなかでもっとも違いが際立っているのは、利益のとらえ方である。近江商人の場合は薄い利益を何代にもわたって積み上げることによって、結果として強い企業体質を築き、今日の老舗企業群の一角を形成している。現今CSRでは、積極的に利益獲得の可能性を標榜することによって、企業価値を持続的に創造し、企業の存続を可能とすると謳うのである。

今後、日本企業が現今CSRに対する価値観を対外的に発信していくうえで、近江商人の営利行為における社会認識の重要性を強調した「三方よし」、薄利に徹し徳義を重んじた経営理念は、日本生え抜きのCSRとして十分に独自性を発揮できよう。³⁰

- 注
- 1 足立政男『老舗と家訓―現代商法を問い直す』東洋文化社、一九七四年、七一頁。
 - 2 同書、二〇一頁。
 - 3 竹中靖一・宮本又次監修『経営理念の系譜―その国際比較』東洋文化社、一九七九年、一一八頁。
 - 4 『鳩翁道話』平凡社、東洋文庫一五四、一九七〇年、二八七頁。
 - 5 末永國紀「近江商人中村治兵衛宗岸の「書置」と「家訓」について―「三方よし」の原典考証」(『同志社商学』五〇巻五・六号、一九九九年)同論文。
 - 6 井上政共編述『近江商人』松桂堂、一八九〇年。
 - 7 西川文化財団所蔵。西川家の勘定帳を使った最近の研究に、賀川隆行「豊表問屋西川甚五郎家の経営構造」(『三井文庫論叢』第三六号、二〇〇二年)がある。
 - 8 宮本又次「小野組の研究」第一巻、大原新生社、一九七〇年、三五三頁。
 - 9 江頭恒治「近江商人中井家の研究」雄山閣、一九六五年、八八九頁。
 - 10 滋賀大学経済学部附属史料館所蔵。「中氏制要」は、宇佐美英機「近世・近代商家文書に関する総合的研究―科学研究補助金研究成果報告書」二〇〇三年、に翻刻されている。
 - 11 石田梅岩『都鄙問答』卷之二(『近世思想家文集』日本古典文学大系九七、岩波書店、一九六六年、四三三頁)。
 - 12 古川鉄治郎編輯『在りし日の父』一九三七年、四五頁。
 - 13 同書、三〇頁。
 - 14 『ミューズ塚本170年のあゆみ』塚本商事株式会社、一九八五年、三五頁。
 - 15 「聚心庵」所蔵。
 - 16 「定悦翁遺詠」、塚本商事(株)「当社家訓及経営理念の経緯」所収。
 - 17 聚心庵所蔵。
 - 18 末永國紀「商人資本の蓄積過程―近江商人外村与左衛門家の場合」(同志社大学『経済学論叢』五二巻三号、二〇〇一年)。
 - 19 「心得書」は、五個荘町史編集委員会「五個荘町史資料集I―近江商人外

- 村家の家訓・店則集成』一九八九年、に翻刻されている。
- 21 前掲、宮本『小野組の研究』第一卷、一一八頁。
- 22 井上、前掲書、二〇五頁。
- 23 滋賀県経済協会編『近江商人事績写真帖』下巻、一九三〇年、二三二図。
- 24 同書、上巻、二二七図。
- 25 前掲、『五個荘町史資料集Ⅰ』所収。
- 26 『宮本又次著作集』第二卷、近世商人意識の研究、講談社、一九七七年、二四八頁。
- 27 同書、一三三頁。
- 28 吉本襄編『氷川清話』前田大文館、一九二七年、一〇〇～一〇三頁。
- 29 前掲、塚本商事(株)「当社家訓及経営理念の経緯」所収。
- 30 例えば、二〇〇四年春に滋賀経済同友会が、「三方よし」に代表される近江商人の経営理念に基づいて、経営の現状把握と改善のための「滋賀CSRモデル」を発表したことは、時宜を得た実践活動といえよう。

本稿は、平成一六年度同志社大学学術奨励金による研究成果の一部である。