〈**共同研究**〉
「老舗企業における革新のメカニズム」

老舗企業研究からの学び

大西　謙・田村　満・寺島　和夫

目　次

はじめに
1. 老舗企業についての研究の実態とそこから見えてくるもの
　(1)　老舗に関する文献調査
　　～CiNii による検索～
　(2)　老舗に関する新聞連載記事の分析
　(3)　長寿の共通因子とフレーム

2. 近江商人に学ぶ
　(1)　温故知新
　　（近江商人に行き着いたきっかけ）
　(2)　近江商人の商売の理念「三方よし」
　(3)　数々の教訓やエピソードから見えてくる経営（商売）の原点
おわりに

はじめに

我々龍谷大学経営品質研究会は「老舗企業における革新のメカニズム」という研究テーマのもとで、過去に発行された老舗企業に関する書籍や論文に学びながら、実際の老舗企業を訪問し、経営品質の視点に立って、老舗企業が永く存続し続けてきた革新のメカニズムを探っている。その目的の中に、特に中小企業に焦点をあて、経営環境が急激に変化する中で必死になって事業継続をしていこうと考えている経営者や世の中の役に立つ企業を目指して奮闘している経営者への応援メッセージとして役立ててもらえるものにしたいとの思いがある。

最近、老舗企業について研究したレポートや老舗企業を題材にした書籍が数多く出てきていることから、1．老舗企業についての研究の実態とそこから見えてくるものを整理して、我々の研究の方向性と特徴を明確にしようと考えた。

次に、老舗企業の原点を辿っていくと昔の商人道とでもいえる教えや教訓に突き当たることが多いことから、日本の商いの原点とでもいうべき江戸時代を中心に活躍した「近江商人」に的を当てて、そこから学べる経営（商売）の原点となる基本的な考え方と行動そして、知恵を2．近江商人に学ぶとして整理してみることにした。

1. 老舗企業についての研究の実態とそこから見えてくるもの

経営学の主要な研究テーマの一つに、持続的競争優位をどう獲得するか、を挙げることができる。それに関連して、日本は世界でも際立って老舗企業が多い[1)]ということもあり、最近では老舗企業研究が活発に行われるようになってきている。

本節では、その老舗企業の経営を解明しようとするアプローチについて次の3点から概観してみる。

(1)　老舗に関する文献調査～CiNii による検索～
(2)　老舗に関する新聞連載記事の分析

(3)　長寿の共通因子とフレーム

(1)　老舗に関する文献調査～CiNii による検索～

CiNii で「老舗」をキーワードとして文献検索した結果、1515件がヒットした（2012/08/21）。それによると、老舗に関する研究文献で最も古いものは、1949年12月に発表された

八木 省三「老舗・大会社の動脈硬化症」、事務能率 1(9)、pp. 10-11

であった。

その後、老舗研究は年代を追って徐々に増加してきたが、1990年代以降になって飛躍的に増加傾向を示すようになる（表１参照）。加藤（2008）は主要な既存研究をレビューした上で、それら老舗企業研究を次の２段階に区分している。

①初期…経営史、社会学、経営学の立場からの実態調査による老舗企業研究の先駆け

②1990年代以降…老舗企業の特徴と長期存続の関連付けに関する研究が主流

なお、加藤研究では1990年代までに学術雑誌に掲載された論文および図書の多くが補足されている一方、1990年代以降については文献数が急速に増加したことに加えて論文の発表が2008年ということもあり学術論文の補足率は限られている。

論文の掲載誌を実務的な色彩の強い専門雑誌と学会論文集のような学術雑誌・図書に区分してみると、専門雑誌が全体の 92% 近くを占め、学術雑誌の比率はそれほど高くはない。文献数の伸びには1990年代以降の専門雑誌の伸びが大きく貢献していることが分かる。

雑誌による掲載回数の順位をみると（表２）、「日経ビジネス」「日経ベンチャー」をはじめとして日本経済新聞社系の専門雑誌が多く、次いで「週刊ダイヤモンド」や「週刊東洋経済」となっている。

表１　老舗研究の文献数の動向

発行年代	専門雑誌	学術雑誌・図書	文献数
～1950年代	5	1	6
1960年代	6	3	9
1970年代	27	14	41
1980年代	27	6	33
1990年代	169	21	190
2000年代	913	54	967
2010年代	254	28	282
計	1401	127	1528

注）CiNii でのキーワード「老舗」による検索結果、全1513件（重複のため２件削除）に加藤研究の【参照文献】リストから15件を追加。

表２　掲載回数

専門雑誌（雑誌名・出版社名）		学術系雑誌（雑誌名・出版社名）	
日経ビジネス	83	関西国際大学地域研究所叢書	11
日経ベンチャー	51	立命館経済学	8
週刊ダイヤモンド	35	Business research	5
週刊東洋経済	31	びわこ経済論集	5
商業界	31	企業家研究	5
東京人	29	商経学叢	3
専門店	29	日本建築学会近畿支部研究報告集	3
企業と人材	26	経済論究	2
人事マネジメント	26	中村学園研究紀要	2
月刊ホテル旅館	26	日本経営教育学会全国研究大会研究報告集	2
日経レストラン	21	岡山商大経営研究所報	2
エコノミスト	21	尾道大学経済情報論集	2
日経情報ストラテジー	20	流通科学大学論集	2
別冊太陽	20	研究紀要	2
日本美術工芸	19	彦根論叢	2
ぶぎんレポート	18	研究論叢	2
日経トップリーダー	16	社会科学	2
仏事	16	龍谷ビジネスレビュー	2

表３　研究テーマから抽出された関連キーワード（上位20）

順位	キーワード	重要度	関連テキスト数	出現頻度
1	企業	40.91	345	433
2	老舗	30.42	1,326	1,398
3	経営	23.90	183	201
4	学ぶ	19.53	115	120
5	社長	15.72	131	143
6	戦略	14.26	104	111
7	株式会社	12.79	86	87
8	挑戦	12.27	79	82
9	味	12.25	62	76
10	事業	11.92	65	75
11	ホテル	11.50	61	93
12	京都	11.30	57	65
13	革新	10.94	63	65
14	ブランド	10.55	69	74
15	旅館	10.47	62	76
16	改革	10.13	59	63
17	百貨店	9.83	54	63
18	店:名詞	9.71	67	81
19	創業	9.65	69	70
20	銀座	9.44	37	46

学術系雑誌に限ると（表２）、関西国際大学や立命館大学等などの西日本の大学での研究が活発なように見受けられる。

次に、1528件の研究テーマに関して、テキストマイニングツール（トレンドサーチ2008、社会情報サービス）を用いて、研究テーマで用いられている単語から研究題目の傾向を捉えてみた。

研究題目から「関連キーワード」を抽出してみると（表３参照）、「老舗」の出現頻度が多いのはもちろんであるが、その他に「企業」「経営」「学ぶ」「社長」「戦略」といった言葉が上位を占めた。これらからは時代を超えて成長・発展してきた老舗企業の社長の考え方や経営戦略について学ぼうとする姿勢を伺うことができる。

抽出されたキーワード間の関連性を捉えるために、「重要キーワード」マップを作製してみた（図１参照）。その結果、特に「企業」を中心として「老舗」、「味」へ、「学ぶ」から「ビジネス」、「社長」「事業」へ、そして「DNA」へと枝が伸びている。この図から読み取れることには自ずと限界はあるが、それでもいくつかの特徴を見ることができるように思われる。例えば、「企業」から「老舗」、「味」への広がりでは、老舗企業が持つ教えや伝統の味、技術等をどう守り伝承していくかといったことが取り上げられているのではないかといったことが感じられる。また、「DNA」の部分では企業として変わる部分と変わらない部分といったことが取り上げられているかもしれない。さらに、「企業」から「学ぶ」「ビジネス」、「社長」「事業」への広がりでは、長い歴史の中で苦難をどう乗り超え新たな成長に結び付けてきたのかを学ぼうとしているように思われる。

学びとろうとしている視点が時代とともに変化しているかどうかを見てみるために、関連キーワードの出現数を年代別にカウントするとともに、「重要キーワード」マップを年代別に配置してみた（図２参照）。1980年代以前（老舗研究の初期段階）では、「こころ」「美」「家訓」「店則」など老舗の精神的な教えに関するキーワードとの関連が強く見られるのに対して、それ以降では特に2010年代に入り「事業」「継承」「学ぶ」など事業の継続性に関連するキーワードとの関連を見ることができる。これは、加藤研究が区分している老舗研究の②段階の区分、すなわち①初期の老舗企

図 1　研究題目「重要キーワード」マップ

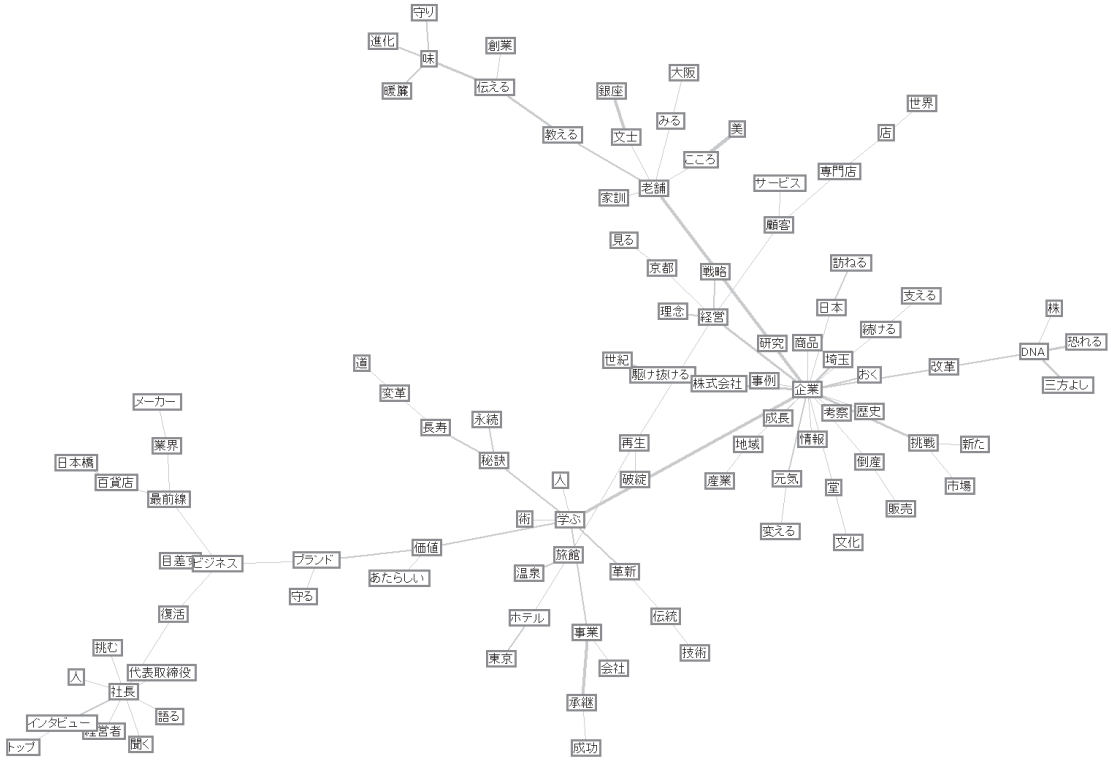


図 2　研究題目「年代別関連キーワード」マップ

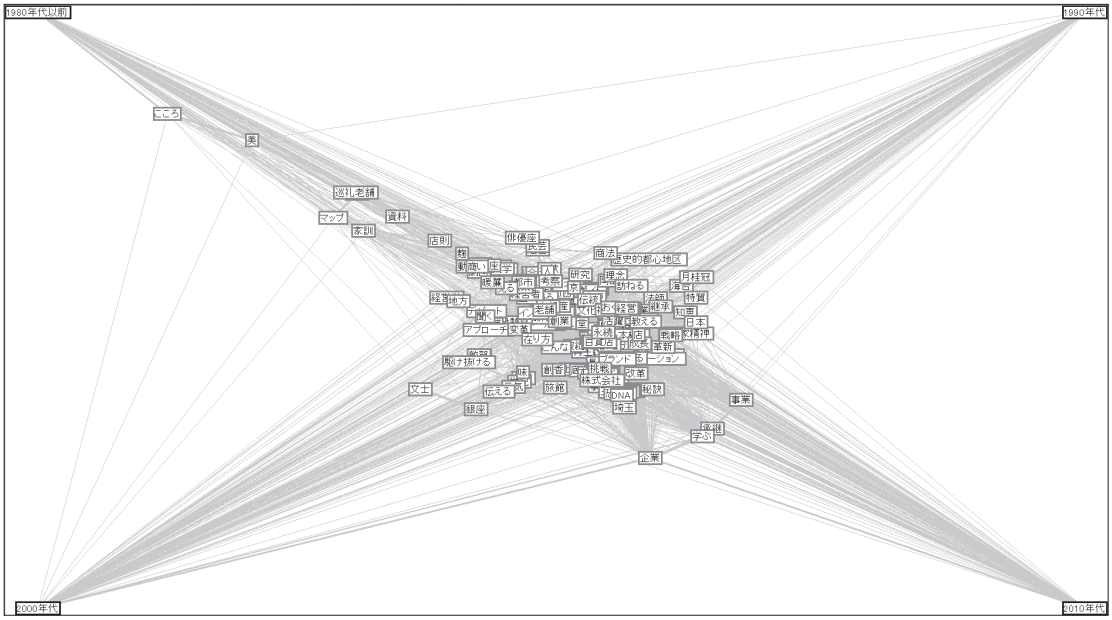


図3　朝日新聞、百年企業シリーズ「重要キーワード」マップ

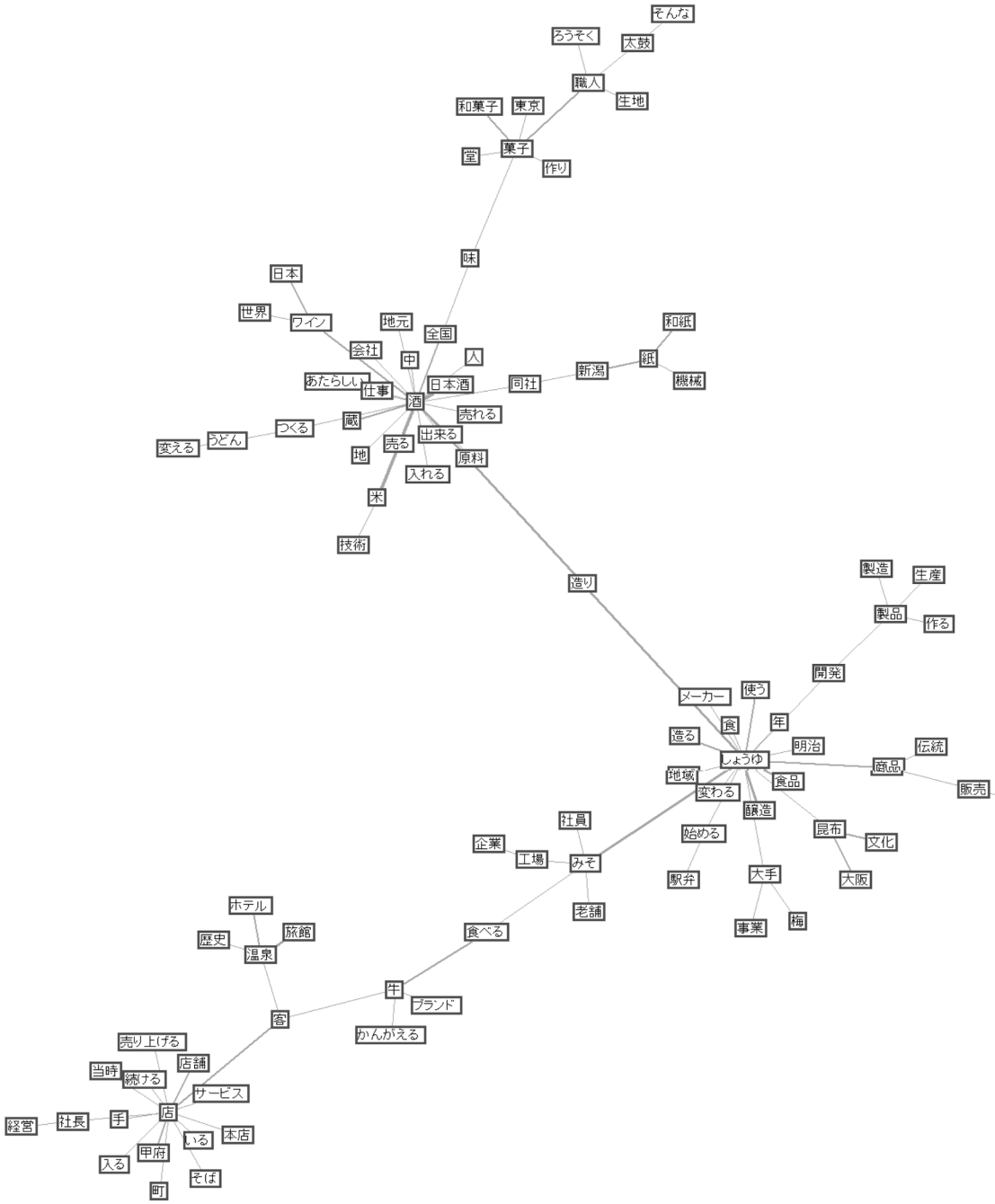
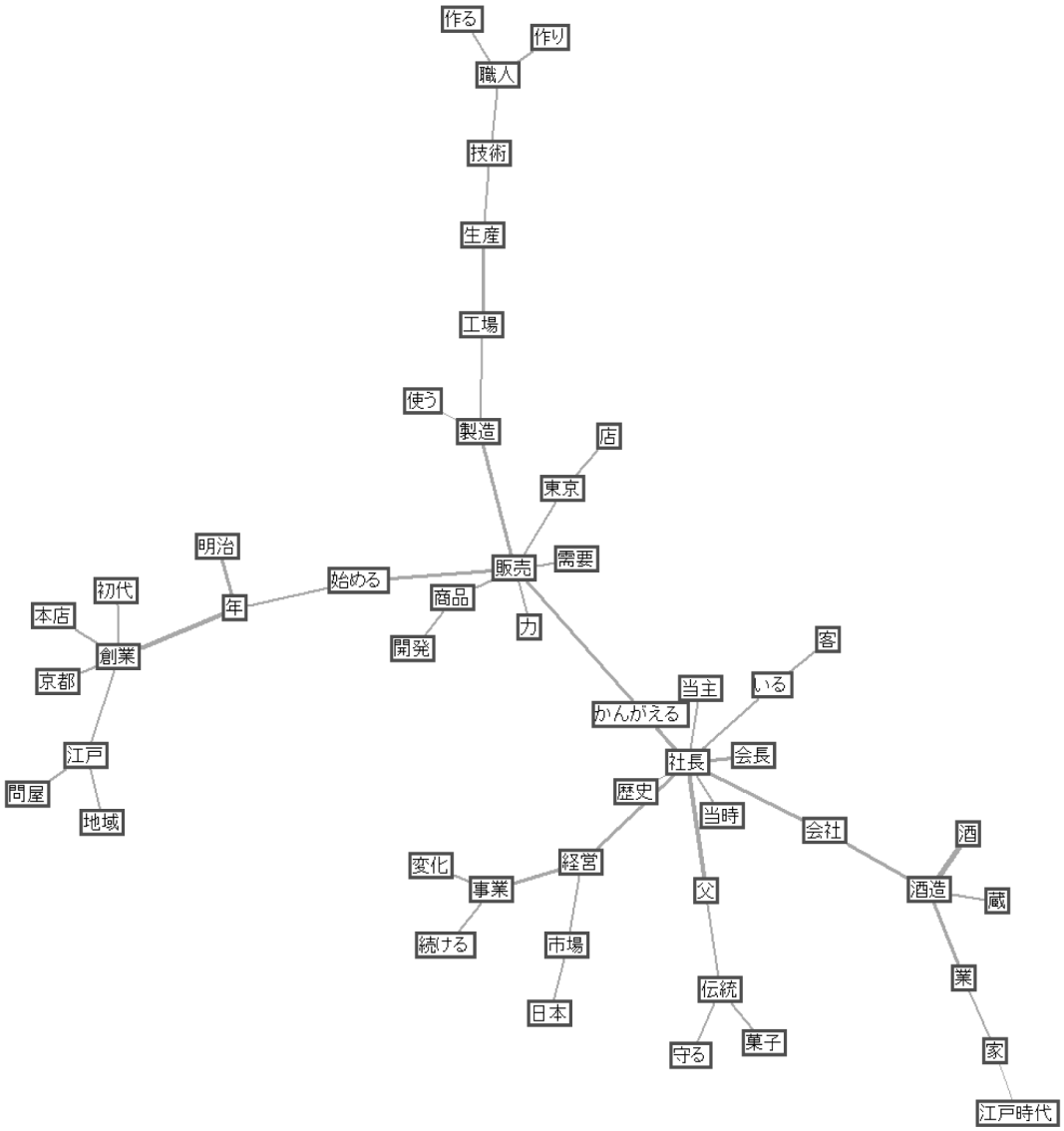


図 4　日本経済新聞「二百年企業」重要キーワードマップ



業研究と②1990年代以降の老舗企業研究の特徴と通じる点があるように思われる。

(2)　老舗に関する新聞連載記事の分析

老舗への関心の高まりを受けて朝日新聞社では2010年 3 月から地方版で「百年企業シリーズ」を、日本経済新聞では2008年 4 月から「200年企業」シリーズをそれぞれ連載している。ここではそれらの記事について、テキストマイニングを試みる。

1）朝日新聞社「百年企業シリーズ」

本稿では2012年 2 月 9 日までの計275回を分析対象とした。

取り上げられた企業の特性は次のとおりである。

①創業年代

西暦1000年までが 3 社、1500年までが 3 社、1600年までが 7 社、1700年までが22社、1800年までが 9 社、そして1800年以降が151社と多数を占めている。

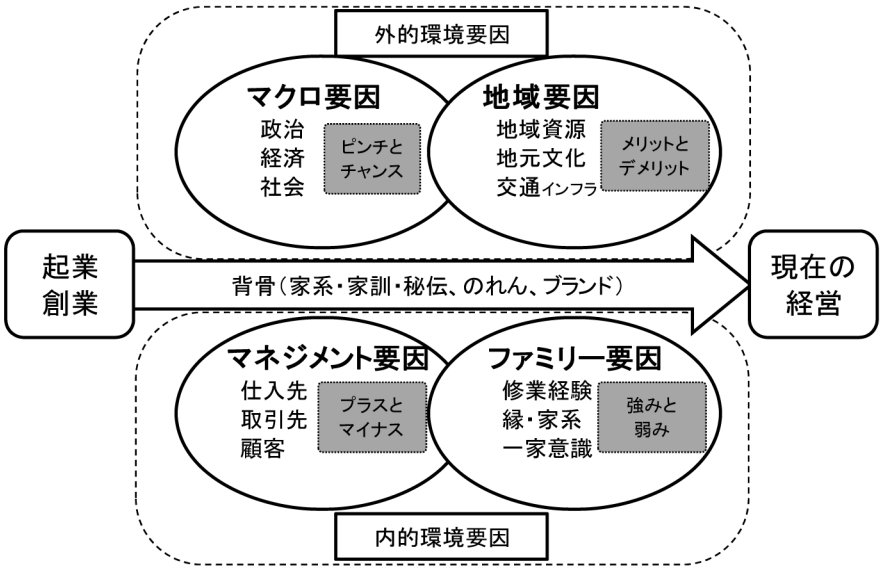


図５　老舗の生成要因

出所）前川洋一郎・末包厚喜編著『老舗学の教科書』同友館（2011年２月）、p.273 の本文および【図表15-5】を元に筆者が作成。

②売上規模

１億円以下が11社、10億円以下が53社、100億円以下が55社、そして100億円超が30社となっている。

③業種

食品（酒造、味噌・醤油醸造、菓子製造など）が120社と最も多く、非食品（鉄道、染色、楽器製造、家具、和紙、陶磁器など）94社、サービス業（旅館、飲食店、百貨店、書店）61社となっている。

記事の全文から「重要キーワード」を抽出し、その関連性を示したのが「重要キーワードマップ」（図３参照）である。それによると、連載ではまず「酒」と「しょうゆ」が中心的な役割を果たしていることがわかる。そして、「酒」に関連して「菓子」「職人」へと枝が伸び、伝統的なモノづくりが取り上げられる一方で、酒の中には「ワイン」というキーワードも登場し時代に合わせた変化も同時に進行していることが伺える。また、「しょうゆ」からは「みそ」「牛」「客」そして「店」へと枝が伸びている。ここからは、単に伝統的な商品にとどまるのではなく新しい商品への積極的な拡大と、サービスやブランド、店づくり等も含めた新たなビジネス展開へ変えようとする姿勢が強く感じられる。

２）日本経済新聞社「二百年企業」

本稿では2012年７月30日までの連載の内、データの入手が可能な199回（第10回を除く、番外編３回を含む）を分析対象とした。

朝日新聞と同様に、記事の全文から「重要キーワードマップ」を抽出し、その関連性を示した「重要キーワードマップ」を作成した（図４参照）。それによると、「酒造」「伝統」「職人」といった点で朝日新聞の連載から作成したマップと共通する部分もみられるが、その中心は経営者の考え方や販売力の構築にあるのではないかと思われる。

(3)　長寿の共通因子とフレーム

百年、二百年の長期にわたって幾多の試練を乗り越え今も活発な活動を続ける老舗企業の長寿の秘訣を探ろうとして、多くの文献がアプローチを試みている。本節ではそのような中からいくつか取り上げてみたい。

まず前川・末包（2011）は、老舗約100社の共通点から、老舗が生成される要因をまとめている[2)]。それによると、創業および長年にわたり守

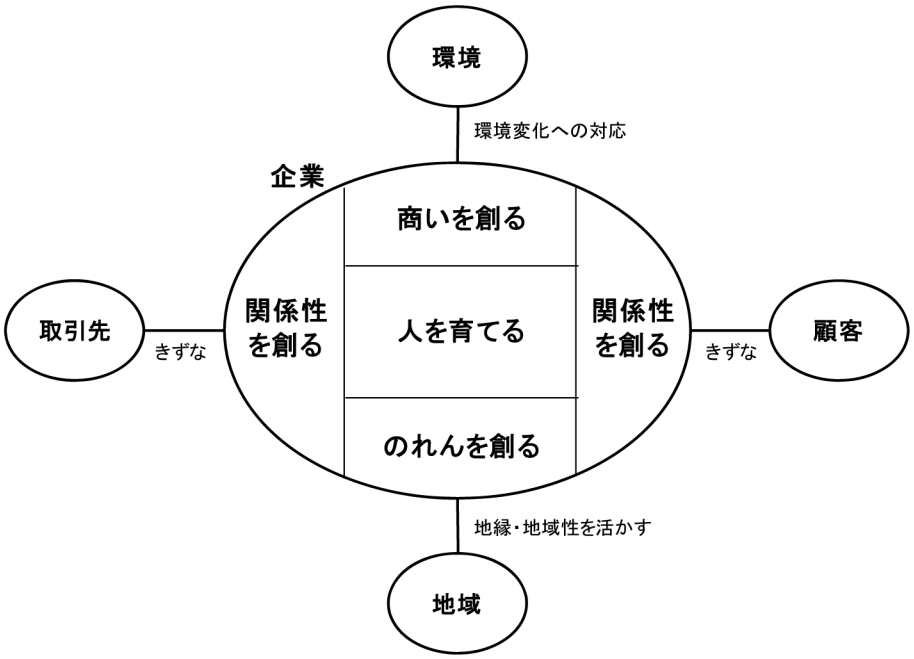


図6　老舗の強みの源泉

り伝えられる背骨としての家系・家訓・のれんの存在に加えて、企業を取り巻く外的環境要因（マクロ要因、地域要因）と内的組織要因（マネジメント要因、ファミリー要因）の様々な条件の組合せの中で、伝統の継承と革新への挑戦が繰り返し行われることで老舗が成立し、現在に至っていると捉えられている（図5参照）。すなわち、経営の根幹は守りつつ、環境の変化への柔軟な対応の繰り返しの結果、老舗が生まれ維持されるということであろう。

次に老舗がなぜ強みを発揮できるのかに関して、東京都商工会議所中央支部が作成した報告書(2011)[3)]によると、まず老舗経営者が意識している点として、①経営理念を守る、②環境変化に対応する、③顧客との「きづな」を作り続ける、④人を育てる、⑤事業の継承、⑥地域と共生する、の6点が示されている。さらに、老舗企業の強みの源泉として、経営者の意識とも重なるが、①のれんを創る～「らしさ」を生み出す～、②商いを創る～長期的、持続的な競争力を創りこむ～、③人を育てる、④関係性を創る～顧客・取引先と共に成長する～、⑤地縁・地域性を活かす、⑥環境変化への対応、の6点が挙げられている（図6参照）。ここでは経営内部で長期的視点からのれん、人、商いをどのように育て守り続けるのかということと、企業を取り巻く環境や人たちへの対応や関係づくりが強調されているように思われる。

また、久保田（2010）によれば[4)]、日本で多くの長寿企業が生み出される要因として、大きく3点が指摘されている。まず、「家」制度の存在が家業の継続を支えてきたこと。基本的には家業継承のために長男を重視するが、場合によってはそれを補う制度として養子や婿養子といった制度も利用して家業の継承を第一義としてきたことが、長寿企業を支える基本的なメカニズムとして働いてきたことを指摘している。それに加えて、経営の本質的な部分として、伝統の継承（変わらないもの）に取り組んできたこと。顧客第一主義、先義後利、三方よし、売り手悦び買い手悦ぶ等といった経営理念の維持、本業重視、堅実経営、品質本位、従業員重視といった面が長寿を支えてきたと考えられる。同時に、時代や環境の変化への革新（変わるもの）を怠らなかったこと。時代の半歩先を行く、家訓の解釈を時代に合わせる、販売

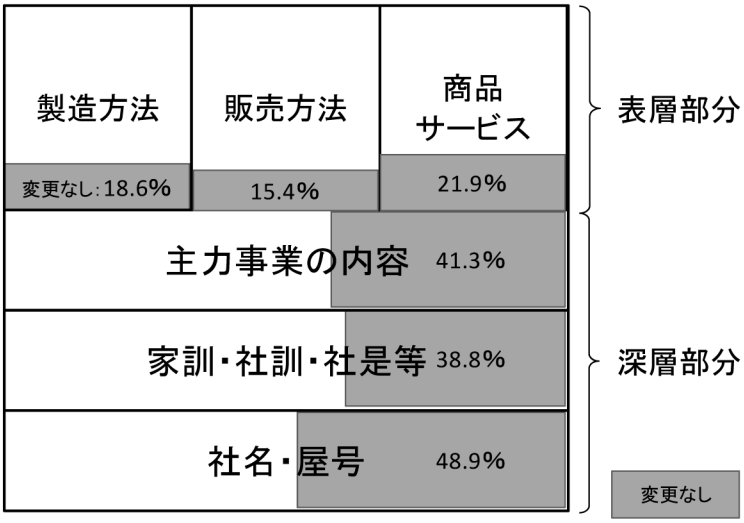


図7　老舗企業の変化

出所）帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』朝日新書（2009年9月）、pp.25-26を元に筆者が作成。

チャネルを時代に合わせて変更する、本業の縮減を前提とした新規事業の確立などといった革新への取り組みにも積極的にとりくむといった点も併せ持っていたことが長寿を支えてきたと考えられる。すなわち、長年にわたり家業の継承を可能にする長男・養子の仕組みと、経営の本質部分は変えずに時代の変化に商品や販売方法等を合わせる経営方法により、長寿を可能にしてきたとするものである。

これに関連して、『百年続く企業の条件』[5)]では、創業時から現在までに、変えていないこと（もの）、変えたこと（もの）についての調査結果が示されている。それによると、経営活動に関して「変えていない」とする回答は次のようになっており、経営の根幹にかかわる部分（深層部分）では「変えていない」との回答比率が高いのに対して、環境やニーズに直接関係すると思われる商品／サービス、製造・販売方法（表層部分）では同比率は20%前後に低下している（図7参照）。ただし、最も変化の少ない社名・屋号の場合でも、両方とも変更したとする企業が半数を超えていることは、長い業歴が平たんではなかったことを示すものであろう。

これまでの老舗企業の研究から推察すると老舗企業の事業継続の秘訣で共通しているのは松尾芭蕉が提唱した「不易流行」の言葉で表すと、不易、つまり変えない部分は経営理念・家訓・のれんと経営者の倫理観・価値観やリーダーシップで、これによって求心力を生み出され、これは大切に代々受け継がれている。一方、流行、つまり時代とともに変えていくべきものは時代の環境変化に合わせて事業内容（製造方法・販売方法・商品・サービス）や対象顧客など変えていくイノベーション力を持っているということになる。このことは横澤利昌の『老舗企業の研究［改訂新版］』でわかりやすくコマに喩えて表されている。つまり、コマの軸は求心力で家訓やリーダーシップの伝承に当たり、コマの上の方は遠心力でイノベーション力に当たる。軸がしっかりして上の部分に十分な遠心力が働くと長く回り続けることになる[6)]。

つまり、100年以上続いている老舗企業は企業の存在価値・大切にする考え方を経営理念や家訓として代々経営者に引き継ぐとともに時代の変化に対応して自らの業態なども変化させるイノベーション力も同時に継承していく仕組みを持っていくことになる。そして、世の中のために役立とうという大きな志をもって、地域社会と共生していると推察できる。

ところで、老舗企業の原点を辿っていくと、代々受け継がれている家訓や行動規範の中に近江商人の商人道なるものを受け継いでいる企業、あるいは影響を受けている企業が多くあり、日本古来の商いの源流とも言える近江商人の商いについても研究してみることにした。

きっかけは東北大震災だった。

2. 近江商人に学ぶ

(1) 温故知新

（近江商人に行き着いたきっかけ）

2011年３月11日14時46分に激しい揺れではじまって、東日本一帯に甚大な被害をもたらした東北大震災から、はや２年目が経過した。

たしか2011年の８月だったと思うが、テレビの地震関連の報道特集で興味深い放送があった。見た方も多いかと思うが、「何故？神殿の手前で大津波が止まったのか？」津波の瓦礫の片付けのなかで、南相馬周辺のいくつかの集落に80余の神社があり、そのうち60余の神社が被害にあっていないということであった。これは何故か？この60余のうちのほとんどの神社が、集落の中でも高台にあったそうである。

それは先人たちが過去何回も大きな津波の被害にあって、氏神様を守るために、津波の来なかった所まで神社を移したのではないかというのである。ある神社は、社務所等は水浸しになったのに、本殿はあと少しのところで、被害からまぬがれ、ある集落では、津波が来たら神社に逃げろということが、昔から言い伝えられ、ある集落では、昔の大津波で多くの人が亡くなり、その時に「ここから下には家を建てるな」という石碑を建て、次代の人々に残してきた。そのとおりにした人達が、お陰様で、今回の地震ではひとりの死者も出さなかったという。

つまり、まさに現代人にとっては想定外だった今回の大震災も、実は過去の歴史の中では何回か同じような大震災が起こり、その時の経験を元に人々は次の世代で同じような被害にあわないようにと、その教訓を神社や石碑や言い伝えなどにして、必死に残してきたのである。

ただ残念ながら、現実的にはその教えを知り、それに従い行動をしていた人がいかに少なかったかを物語っているのではと思う。

そういう意味では、過去に経験した先祖の人々が我々に伝えようとしたことが残念ながら長い年月の中で忘れられてしまい、昔と変わらず大惨事につながったことは大変無念だったことと思う。やはり、温故知新、先人の知恵に学び未来をより豊かにしていくことに活かしていかなければと、改めて思った人も多かったと思う。

ところで、これとよく似た感覚、つまり過去の歴史の中で培われた商売に関する先祖代々の知恵や教えが上手く現在に活かされていないのではという実感を滋賀県の東近江の五箇荘を尋ね、語り継がれる近江商人の足跡を辿ることで感じた。そして、近江商人に関する書籍や文献を読んでいくと更に確信に変わっていった。

どういうことかというと、現代の企業経営に十分通用する近江商人の商人道、つまり商売が永続的に存続していくための秘訣がその近江商人の教えや家訓、そして世間をも味方にしたそのビジネスモデルの中にはっきりと残されているのである。つまり、私たちが近年経験したリーマンショックで始まった100年に一度といわれた世界金融危機、急激な円高（現在は円安の方向に向かっているが）、グローバルで起きる競争、急速な技術革新、戦争や天災による危機、TPP 問題、国の法規制などまったく同じものではないにしろ、何百年の歴史の中では同じようなこと、あるいはそれ以上の環境変化が起こっている。そして、その変化に対応して、どのように生き残り、進化していくのかといった商売の基本と知恵が現代や将来の企業経営の中でも活かされるものだと確信を持った。少なくとも私自身の心の中では本来持っていた日本人のこころや商人道は激変する環境変化の中で行き先が不透明になりつつある現代の経営に今後、進むべき道を示唆してくれているような気がしてならない。

調べてみると、近江商人を源流とする大企業も数多くあり、例えば総合商社の伊藤忠商事、丸紅をはじめ、日本生命、ワコール、西川産業（ふとんの西川）、滋賀銀行、高島屋、トヨタ自動車、

トーメン、ニチメン、ヤンマー、西武鉄道、日清紡、東洋紡、東レ、ワコール、武田薬品工業、ツカモトなど大勢の企業があり、中小企業を含めると繊維や醸造業などの企業は現在も全国に多数展開している。

また、創業が近江商人でなくても、老舗企業が長く続いている企業のバックボーンとして売り手よし、買い手よしだけに留まらず「世間よし」という概念が、言い方や表現は違ってもしっかりと根付いているということ、そして少なからず近江商人の理念やビジネスモデルを参考にしたり、何らかの影響を受けている企業も存在しているということがわかってきた。

日本は世界に冠たる老舗企業の国である。各国とも正確には把握されていないが、日本では創業以来200年以上続く会社が帝国データバンクのデータベースでは938社（光産業創成大学院大学教授　後藤俊夫氏の調べでは3,113社）あり、世界の43%を日本が占めているといわれている。そしてその中の9割近くが江戸時代に創業されていることからもその源流は近江商人にもあるのではと思う。

そこで、近江商人が何を大切にして、どんなビジネスモデルで世の中に受け入れられていったのか、少し調べてみることにした。もちろん、近江商人の詳しい研究はいろいろな人や研究グループでされているので、その方々に譲るとして、老舗企業の研究につながるような共通性のあるものをピックアップしてまとめることにした。

(2)　近江商人の商売の理念「三方よし」

近江商人というとどのようなことを思い浮かべるであろうか？私は近江商人博物館で昔、映画化され、教育などでよく使われた「てんびんの詩[7]」のビデオを懐かしく拝見したが、年配の方にも、これを思い出される方があると思う。しかし、多分、多くの方は良く知れわたっている「三方よし」という言葉が浮かんでくるのではないであろうか。

三方よしとはご存知の通り「売り手よし、買い手よし、世間よし」で三方よしだが、東近江市近江商人博物館発行の『商家の家訓』の言葉をそのまま引用すると、「商いというものは、売り手が利益を得て、買い手が欲しい商品を手に入れるという、売り手も買い手も満足する取引でなければならない。そして、その取引で得られた利益は世のため、広く公共のために活用されなければならない[8]。」となる。最近ではCSRという概念もかなり広まってきているので、考え方としては誰もが理解できると思うが、実際の経営になるとどこまで徹底できているであろうか？最近になっても「味に大差はなく、問題ないと思った」といって大阪の老舗の酒造会社が安物の酒に大吟醸のラベルを貼り付けて販売する事件が発生したように、まだまだ根深いようにも思う。

私が老舗の企業の研究を始めたころにはこの言葉をその程度の理解にとどまり、何故このような考え方が近江商人に宿ったのか、また「三方よし」の言葉は誰が言い出したのか知る由もなかった。そこで、最初はやはり「三方よし」というキャッチフレーズは誰が名づけたのか？そして、何故生まれてきたのかを探ってみることにした。

①　「三方よし」は誰が名づけたのか？

もちろん、私は「三方よし」の言葉は何の疑いもなしに、近江商人の間で昔から使われていたと思っていた。しかし、意外なことに近江商人が名づけたものではなく、近江商人を研究されていた小倉栄一郎氏が名づけの親で、以下のように述べ、造語したものである。

「有無相通じる職分観、利は余沢という理念は近江商人の間で広く通用しているが、やや難しい。もっと平易で『三方よし』というのがある。売手よし、買手よし、世間よしという商売でなければ商人は成り立たないという考え方である。時代は下るが湖東商人の間で多く聞く[9]」と書いている。しかし、サンライズ出版代表取締役社長岩根順子氏によると実際の普及のきっかけになったのは今から22年前1991年に滋賀の「あきんどフォーラム」で小倉栄一郎氏が「三方よし」の言葉を出され、セゾングループ代表（当時）の堤清二氏がその時のパネリストで、「三方よし」が新聞に記事になり、一気に広まったということである。



図 8　「三方よし」の原文になったとされる中村治兵衛家　宋岸の書置

出所）『近江商人のふる里　五個荘散歩』東近江市観光協会パンフレットより

② 「三方よし」の元になった史料とは？

それでは、三方よしの元になったその理念が確認できる最古の史料とは一体何であろうか？それは今から259年前に神崎郡石場寺村（現在の東近江市五個荘石馬寺町）の麻布（まふ）商の中村治兵衛家の２代目宋岸[10]が70歳になった1754年に15歳の養嗣子（ようしし）に当てた書置きの中の一節が原典になっているということである。その元になったとされる原文を紹介すると、

「たとへ他国へ商内（あきない）に参り候ても、この商内物（あきないもの）、この国の人一切の人々、心よく着申され候ようにと、自分の事に思わず、皆人よき様にと思い、高利望み申さずとかく天道のめぐみ次第と、ただその行く先の人を大切におもふべく候」（後略）

要約すれば「たとえ他国へ商売に出かけても、自分の持ち下った商品が、この国のすべての人々が、みんな気持ちよく着られるようにと、自分の利益ばかり思わず、皆（お客様）がよい良いようにと思い、高利を望まず、何事も天道の恵み次第と、自然の成り行きに任せて、ただその行く先の人を大切に思わなければいけない」となる。

この宗岸の書置きは明治23年（1890年）に発行された井上政共の著書『近江商人』の中で、「他の国に行商するも総て自分のことだけと思わず、その国の一切の人を大切にして、自分の利益だけをむさぼることのないように」と簡潔に要約されて、一般に知れわたることになった[11]。さらにその約100年後（1991年）に、この要約文をもとにして、近江商人の研究者であった先ほどの小倉栄一郎氏によって「三方よし」のフレーズが書籍やセミナーで紹介され、近江商人の理念を代表するキャッチフレーズとなったとされている。

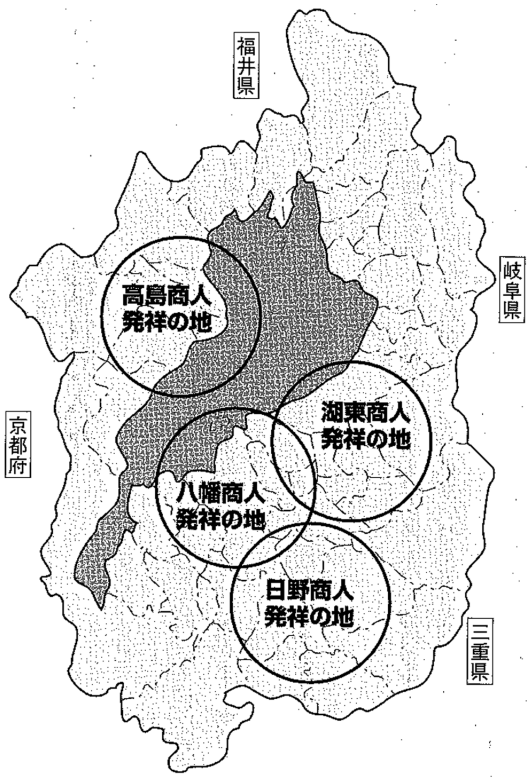


図 9　近江商人発祥の地

出所）岩根 順子『近江商人に学ぶ』サンライズ出版編集部（2003年９月）、p.20。

ではなぜ、このような考え方に至ったのか？それを知るためにはまず近江商人とはどんな人で、何をしていた人か、から知る必要がある。

③　近江商人とはどんな人々か？

近江商人とは近江の国で商売をしていた商人全体を指すのではなく、近江の国から他国に行商に行った商人のことを指し、その発祥の地域は限定され、発祥順にいうと高島商人（現在の高島郡）、八幡商人（現在の近江八幡市の一部）、日野商人（現在の日野市）、湖東商人（現在の五箇荘、愛知川、能登川）といわれ、地元近江の国だけで商いをしていた商人とは区別されている。

④　それでは何故そのような考え方が生まれたのか？

その一つに、当時の時代背景がある。江戸時代の封建社会では藩内での自給自足が経済の基本で、通常、藩から出て他国で商いをするのは非常に困難であった。しかし、戦国時代以降たびたび戦火にみまわれた近江の国は直接領主の権力が及ばない天領地や飛び地といわれる地域が多く存在していて、そこの地域の近江商人は他国へ出掛けて商いをすることが出来た。そんな中で商売をするためには他国の望むものを提供するだけでは他国の人々に喜ばれるが、それだけでは他国のお金が近江商人に渡るだけで、他国の発展につながらないのでいずれ藩から締め出しを食ってしまう。そこで他国で信用を築いて商いを続けていくためには、他国の名産品や原材料となるものを仕入れたり、他国に根付いて出店を出したり、持って出掛けた商品で他国の産業振興を図るなどの経済貢献に役立つことをすることが必要だったわけである。

すなわち、売り手と買い手の双方が喜ぶことは商売の基本だが、近江商人の場合は更に、販売しているその地域社会にとって喜ばれる商いをすることつまり、「三方よし」を大切にして、その中でも特に「世間よし」と言う考え方を際立って大切にしていたと言うことになる。

このことは現代の貿易摩擦を起こさないで、海外にビジネスを展開する時の心得にも通じるものがあると思う。

また、世間よしの社会貢献の事例は数多くあり、学校・病院の建設や道路・用水路の整備、治山・治水事業や災害復旧活動や貧困対策、更に公職に就任して地域社会の指導者としての貢献など、地域住民にとって不可欠で広範な事業にわたっている。そんな沢山の社会貢献の中から勝海舟を感動させた有名なエピソードを１つ紹介する[12)]。

NPO 法人三方よし研究所発行童門 冬二氏の著書『近江商人のビジネス哲学』において、海舟を感動させた近江商人塚本定次のエピソード「氷川清話（ひかわせいわ）」より引用すると「田舎にはまだ本気の人がいる。おれの知っている人にもこの種の人が沢山あるが、江州（近江の国）の塚本定次といふ男は、実に珍しい人物だ。数万の財産を持っておりながら、自分の身に奉ずることはきわめて薄く、いつも二タ子の羽織と同じ着物でいて」、ちょっと一見したところでは、ただの田舎のおやじとしか思われない。ところが、このおやじはしじゅうおれのところへ、いろいろの話を聞きにくるが、昨年もやってきて『私も近ごろ思いがけずかなりの積み立て金ができましたが、せっかくできたものですから、なんとか有益な事につかおうと存じますけれど、自分ではどうもよい判断がつきかねますから、わざわざそのご相談に参りました。まず私の考えるところでは、その一半を学校の資本に寄付して、その一半は番頭や、手代らが真実に働いてくれました結果ですから、それぞれの年功の序列多少に従うて、分けてやるが妥当だろうと思います』といったので、おれもその考えの尋常でないのに感心して、賛成してやった」安政５年（1858年）の飢饉の時には、多年の蓄財を村の貧しい人々に放出した。持っている土地に桜や楓を植えて、貧しい人々が花見ができるように公園をつくり、砂防工事や山林工事を行ったり、学校をつくり、ともかくスケールが大きい。勝海舟は、このような逸話を紹介し、「なかなか大きな考えではないか。かような人が、今日の世の中に幾人あろうか。日本人ももう少し公共心というものを養成しなければ、東洋の英国だなどと気どったところで、その実はなかなかみることはできまいよ」と、特別の人物であると賞賛している。

このような近江商人を取り巻く状況の中で編み出された商法は「のこぎり商法」や「諸国産物回し」と呼ばれ、近江や京からの産物を地方へ持ち下り、さらに出かけた土地の産物を近江や京に持ってきて販売するようにしていた。これは当時からあった富山の薬売りの商法と比較すると、富山の薬売りは配置売薬で先用後利「用いることを先にし、利益は後から」という考え方のもとに編み出された商法でいろいろな情報を提供するという役割も果たしていたので、非常に喜ばれていた点では似ているが、お客様宅を訪問して、終われば引き上げる小売行商で、その地域に根を下ろすことはなかった。そんな教訓から近江商人はその地域の産物を仕入れて、さらにその地域の人々と一

体化することによって、地域貢献するという方針を貫いた点においては明らかに違っていた。

また、ロジスティックの観点から言っても配達をして帰りは空便で帰るという方法よりムダがない効率の良いやり方と言える。

もう一つは近江商人の精神的なバックボーンとなっている宗教（浄土真宗）があり「商人は仏様の代行だ」と言う考え方である。近江商人の家訓には、「商売は菩薩の業」「御仏の心にかなう」「仏様の代行」という精神が息づいている。この精神の根底には、「商いができるのは、社会のお陰」という感謝の気持ちが込められている。それを指し示す例として伊藤忠兵衛の話を『近江商人に学ぶ』より引用する[13)]。

伊藤忠の創業者である伊藤忠兵衛の座右の銘が「商売は菩薩の業　商売の道の尊さは売り買いいずれも益をして、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」であった。商売は菩薩の仕事である、つまり仏様に成り代わって、世間の過不足を埋めていく行為を行うのが商人である。したがって仏様の御心にかなうものでなければならない。近江商人はあつい信仰心に支えられ「仏様の意思に反する商いは行わない」と言う自覚を持っていたことが大きな特質と言える。

自分たちは仏様に代わって、遠隔地で困っている人々に商品のお届けに遣わされているという意識があり、世間が許さない不道徳な商行為を行うことは仏様の信頼を裏切るのと同じこと、正直な商売を一生懸命励むことが、御仏のお心にかなうことなのだ、という信念のもと、世間が認めない行為で商売をすることなどもってのほかだった。天下の需要と供給を調整するのが商人としての天職、商人に課せられた社会的責任であるとの考え方で、これを完全に達成するために勤めるのであり、利益が目的で勤めるのではなく、利益は商人が責任を果たしたことについて、添えられる潤いと言うべきものとするという教えが共通にあると思われる。

封建時代に商人の本分とは何かを唱えた人がいる。『近江商人に学ぶ』によると石田梅岩（1685～1744）が生まれる約100年前に三河出身の禅僧の鈴木正三（1579～1655）が「商人が身分制度の末端に位置されているとはいえ卑屈になることはない、商人が商人道に徹し、その道を歩んでいくことは、それは仏の道に通じる[14)]」と説いた。その高弟である三栄が晩年、滋賀県蒲生郡内で鈴木正三の思想の後継者として、ひろく教えを広めたことが近江商人たちに影響を与えたとされている。

以上見てきたように近江商人の理念として「三方よし」が時代的な背景の中で日本人の商いの原点（基本）として家訓や言い伝えに残しながら、何代にもわたって受け継がれて培われてきたことが分かった。ところが戦後の日本の経営は「三方よし」に代表されるような本来持っていた日本のこころ、商人道なるものは少し影を薄め、欧米のビジネスに影響を受けながら、利益重視の効率経営に学び、造れば売れる高度成長で飛躍したものの、お客様にとっての価値があるものがお客様から選択される時代に突入すると、グローバル大競争や金融不安などいろいろ環境の変化にも見舞われて、苦境に立たされた。しかし、先行き不透明な状況の中から、最近ようやく顧客価値を創造する価値経営、地球環境保全も含めたCSRの必要性が改めて見直され、「三方よし」の理念の大切さが認識されてきたような気がする。

しかし、少なくとも江戸時代には世の中の人々の幸せのためにという理念をもって働く近江商人が存在し、そしてそのような理念が今も引き継がれて、世の中に役立っている企業が存在することは日本人の誇りとも思える。しかし、世の中の人々の幸せのために働く、というレベルに至っている企業はまだまだ少なく、また、短期的な利益が長期的な利益より優先される価値観と行動様式もまだまだ多く見受けられる。この点から見てももっと学ぶべき点が沢山あるように思った。

そして、この経営理念のもとで数々の商売のコツやノウハウなど沢山編み出され、現在にもつながっているものの中から①商いの大切な考え方・行動規範②買い手よしのお客様価値を作り出す工夫　③人材育成と継承の観点から代表的なものを紹介する。

(3)　数々の教訓やエピソードから見えてくる経営（商売）の原点

①　商いの大切な考え方や行動規範

【陰徳善事】

三方よしの「世間よし」、現代でいえば社会貢献、これを「陰徳善事」すなわち「人知れずよい行いを行うことであり、自己顕示や見返りを期待せず、人のために尽くしなさい」というから、まさにすごいと思う。本当の陰徳はやがては世間に知られ、陽徳に転じるのである、近江商人の社会貢献は先ほど一部を紹介したように、治山治水、道路改修、貧民救済、寺社や学校教育への寄付など盛んに行われている。現代社会では社会貢献を企業の PR として実施している企業も多いことから考えると、近江商人の陰徳善事にはまだまだ及ばない気がする。

【しまつしてきばる】

一般に現代では「しまつする」という言葉は処理をする、片付けるなどの意味合いを帯びることが多いようであるが、近江商人が使う「しまつ」はほめ言葉、倹約できる、モノを生かしきる、といった意味を帯びているもので、近江商人に共通な日常の心構えである。倹約につとめて無駄をはぶき、普段の生活の支出をできるだけ抑え、勤勉に働いて収入の増加をはかる生活を表現している。「しまつ」は単なる節約ではなく、モノの効用を使い切ることが真にものを活かすことになるからということであり、「きばる」は、近江地方では「おきばりやす」という挨拶につかわれているくらい日頃から親しまれた言葉である。近江商人の天性を一言で表現している。

先日、訪問した近江商人博物館ではしまつとけちの違いをお茶の煎れ方で映像を使って説明されて分かりやすかったので紹介する。

「お茶を入れるとき、けちな人はお茶の葉を一つまみ少なくする。色よく出ないので熱いお湯を注ぐ、一煎目から苦く、二煎はなお悪く、三煎目は使い物にならない。ところがしまつな人は一つまみ余分につまむ。湯ざましでよくさましたお湯を注ぐ。その一煎目はお茶本来の甘みと色も美しい、二煎目・三煎目も来客に出して恥ずかしくない。そのあとは土瓶にあけて家族に下げ渡す。」

また、『近江商人の経営』では下記の通り倹約とは余らせたお金をお客のために使うとしている。長期的経済合理性を追求するのがしまつである。けちは得にならないばかりか、軽蔑される。別の言葉でいうと倹約とけちどちらも節約が前提になっているが、余らせたお金の使い方によって分かれる。けちは自分のためにしか使わないが、倹約はお客のために使うという。個人的には中々分かりやすく腑に落ちたような気がした[15]。

東北地方などの零細地帯にお客様を多く持つ近江商人はお客様のためにも薄利多売を旨とした行動規範はやっぱり「しまつしてきばる」。このことはまさに顧客価値を高めるためにすべての無駄を省くという現代の経営にも必要な考えと行動のような気がする。

【商売の十訓】

「近江八幡歴史資料館」は旧商家の町家がそのまま資料館になっており、その旧西川邸には「商売の十訓」が展示されている。

その十訓とはまさに現代にも通じる商いの黄金律のように思った。その十訓とは

1　商売は世のため、人のための奉仕にして、利益はその当然の報酬なり
2　店の大小よりも場所の良否、場所の良否よりも品の如何
3　売る前のお世辞より売った後の奉仕、これこそ永遠の客をつくる
4　資金の少なきを憂うなかれ、信用の足らざるを憂うべし
5　無理に売るな、客の好むものも売るな、客のためになるものを売れ
6　良きものを売るは善なり、良き品を広告して多く売ることはさらに善なり
7　紙一枚でも景品はお客を喜ばせばる、つけてあげるもののないとき笑顔を景品にせよ
8　正札を守れ、値引きは却って気持ちを悪くするくらいが落ちだ
9　今日の損益を常に考えよ、今日の損益を明らかにしないでは、寝につかぬ習慣にせよ
10　商売には好況、不況はない、いずれにしても儲けねばならぬ

十訓は大変分かりやすく、敢えて、解説が必要

ないと思う。順番に読んでいくとすべて現代にも通じる教訓だというのが第一印象で、短い言葉で的をついた商売の本質が言い表されていることに驚かされる。

【先見】

「目先当前の名聞に迷わず、遠き行く末を平均に見越すべし[16]」

「目先の世間の評判に惑わされず、遠い未来までも見越して、行動せよ」これは10代目外村与左衛門家応信によって1856年にまとめられた「心得書」のなかの一文である。『商家の家訓』から引用すると、「目先の利益に迷わず、将来の展望のある商いをしなさいと言い、商いの極意として「売って後で悔やむようならば先々に利益あり」と記され、少し儲けが少ないと後悔するくらいの方が、長い目で見ると、顧客を増やすことができるとしている。

「心得書」は全体的には店のものの和合、先例の遵守、取引の原則、日常の心構えなど全44か条におよんでいて、幕末の社会情勢の変革が激しく、商人にとって先が見えない厳しい時期にあって、その難局を乗り越えるための拠りどころにしようとしたものとあるが、そんな不透明な先の見えない時代だからこそ、なおさら先を見ろというところは流石というしかない。

【先義後利栄（せんぎこうりえい）　好富施其徳[17]】

「義を先にすれば、後に利は栄え、富を好しとし其の徳を施せ」

これは、江戸時代前期から続く、近江国蒲生郡八幡町（現近江八幡市）の近江商人西川利右衛門家一統の家訓である。『商家の家訓』から引用すると、この言葉の意味は、お分かりの通り「人としての道理をわきまえた行いをしていれば、必ず利益は後からついてくる。そして、その得た富に見合った徳（善行）を施しなさい。」ということである。商人として大成するには、目先の利益のみにとらわれず、人徳を持った人となることを諭している西川家では、分家や別家にもこの家訓を記した掛軸を贈り、主家と同じ理念をもって、暖簾を大切に、商いをしていく。近江商人たちは、先人が残した多くの言葉を家訓として受け継ぎ、さまざまな格言を掛軸や扁額という、目に見える形で、語り継いできた。先人の知恵を次代に受け継ぐ。この姿勢こそが、老舗の力だと思う。

②　買い手よしのお客様価値を作り出す工夫

【お客様を広げる。お客のニーズを的確に深く理解する。】

今日、蚊帳といえば萌黄色に紅布の縁がついたものをイメージする。（もちろん若い世代では見たこともないだろうが）これが近江蚊帳で、そのデザインを考案したのが西川甚五郎であった。緑と赤、このデザインが江戸時代の人達の評判となり、一躍人気商品として定着した。この蚊帳を創るに至った話が今も伝えられている[18]。

西川家が扱っていた蚊帳の起源は奈良時代以前からのもので戦国時代から蚊帳の生産が盛んになってきたが、江戸時代に入ってからも蚊帳を買えるのは一部の人で武士が中心であった。そこで二代目の西川甚五郎は当時中心だった武士から庶民へ販路を拡大することを試みる。庶民の声を銭湯などで聞いていると、夜は蚊に食いつかれて夜もろくに寝れないという。だったら売れるだろうと販売を試みるが、思うように売れなく、社員からは高いから買えないんだと、反対にあう。しかし、甚五郎はあきらめず、何か足りない、足らないものが見つからないのは本当にお客の立場で考えていないからだと考えて、悩みに悩んでいた。

こうしたある初夏の日に用事で甚五郎が江戸から近江本店に行くことになった。江戸を出て箱根越えの途中で少し疲れたので木陰に身を横たえ休みを取っていた。気がつくと、緑色のつたかずらが一面に広がり生き生きとしたかずらの若葉の色が目に映えて、そのさわやかな気分はまるで仙境にいるようだった。『夢』から覚めた甚五郎は、これが「うちの店で売る蚊帳に何かが足りない答えだ」と気づき、夢のイメージを蚊帳に再現することを思い立ち、『寝る時も、また目覚めた時も、涼味あふれる緑に囲まれていたならば、蚊帳の中にいる人の気持ちを和ませ、爽快な気持ちにさせるであろう』と考えた。」近江蚊帳はこのようにして、萌黄色に染められ紅色の縁取りを施されて登場した。

この時に甚五郎が発見したことは、長屋の連中の立場に身をおいてみれば、狭い家で蚊に食われて寝苦しいときに感ずるものは、ただ蚊を防げれば良いというものではない。何とかして、涼しくなりたいという気持ちのほうが強いのだ。それに自分は答えていなかったということである。今までと違うお客様を選択して、そのお客様の真のニーズを徹底的に探り当て、それに応えた商品を出して、お客様に受け入れられていく。顧客のニーズを的確に、深く捉えることから生み出された見事な顧客開拓と商品開発の技である。

③　人材育成と継承

【人材育成】

今まで近江商人の理念や行動規範などを見てきたけれども、近江商人が創業したビジネスが何百年も続いているということは、大切にしてきた商売の本質を何世代も人と人を介してその時代に合わせてうまく引き継いできたからだと思う。そのためにはなんといっても人材育成と継承の仕組みが必要になると思う。

そこで、まず最初に社員の教育をどのようにしていたのかを見てみることにする。

• 雇用・教育及び人事管理は主人の妻の仕事だった[19)]

近江商人の多くは、出店した地域では雇用することなく、店員は近江の出身者に限られていた。そして、全国各地に送り出される新人店員の教育や躾の面倒を見ていたのが、本宅の妻の役割であった。丁稚見習いとして入店した10歳前後の子供に、しばらくは近江の本宅で商人にとって必要な「読み、書き、算盤」を教え、使い走りや子守、掃除などをさせながら、次第に商人としての性格や才能の適格性を見極める店員教育の役割を持っていた。この訓練の期間に妻の眼鏡にかなった者が、各地の出店先に派遣され、更に訓練を続けて、一人前の商人に成長していく。当時の雇用形態は終身雇用ではなく、雇用期間が年数を区切って定められ、この期間に見込みがないと分かると出身地に帰され、もとの百姓に戻っていった例も数多くあった。一人前の商人になるのはそんなたやすいものではなかったようだ。

• 幼少の頃から寺小屋で教養を身に付けた

五箇荘での寺小屋は全国に比べても盛んに行われ、近江商人の教養の高さにつながったものと思われる。その特徴を『近江商人に学ぶ』から引用すると[20)]、

多くの近江商人が誕生した五個荘には最盛期に10校の寺子屋があり、①1640年に梅廼舎（うめのや）をはじめ早くから開校し、②さらにここで学んだ人も一校あたりの全国平均が60人に対して五個荘は110人ときわめて多く、女子の比率も高い③算術普及率が全国平均21％に対して70％と高いという特徴が見られた。これらの特徴からは五個荘の人々の学習意欲の高さを物語っている。

• 成人になってから四書や五経などにより教養を深めた（成人の文化サロン）[21)]

『近江商人に学ぶ』によると五個荘の「時習斎」という寺小屋では成人を対象とした高度の学習も行っていた。その内容は俳諧入門・謡・講釈・四書読物・五経文選素読などで、教養の高さには驚かされる。また、自分の思想の拠りどころとなる格言・家訓やモットーもこれらの学びの中から引用したり、生み出したりしたと考えると納得できた。大成した商人の教養の高さは幼少期からの教育と文化サロン的な教養の場の存在が大きく影響していたことがわかる。

• 近江商人の奉公人制度（人材育成制度）

学校がなかった江戸時代には店へ年季奉公に出すというのが最高の教育方法で、村の子供の多くが丁稚に出された。丁稚を一度抱入れたからには、一人前の商人に鍛え上げるのが店主の責任であり、丁稚時代は従業員養成の期間であった。営業部門や担当業務を次々に替わりながら、手代、番頭に昇格し、その後、主人から家名と財産を分与されて別家となることをゴールとする「奉公人制度」であった。つまりこの制度そのものが人材育成の仕組みと理解した。

【事業継承】

企業が何百年の単位で継続するには企業の中で

蓄積された技術やノウハウが継承されるとともに優れた経営者を何代も継承していく必要がある。

江戸時代で言えば徳川家の将軍は15代まで続き一代当たり約18年となるが、将軍家の直系が途絶えたときには、例えば御三家の紀州藩主から徳川吉宗を向かい入れるなどで、将軍をつないできている。近江商人も事業継続を考えて、直系が途絶えた時や直系でも経営者にふさわしくない場合は養子や婿養子の制度などを利用して経営者にふさわしい人を選んで次世代に繋いでいる。

また、伝統芸能の歌舞伎や落語などで、役者や落語家が先祖・父兄・師匠その他先人の名跡を継ぐという“襲名”は「名門の名前と芸を残す」という意義があると思うが、同時に新しいエネルギーを取り入れるという効果も狙っていると思う。もちろん近江商人の中にも襲名をして伝統を引き継ぐケースも散見される。

おわりに

江戸時代（1603-1868）は平和な時代とは言え元禄バブルもあり、バブル崩壊後の不況などもあり、常に好況が続いたわけではなく、予想を超える出来事や時代の大きな変化も経験している。また商人は江戸時代の士農工商の末端にあり、商人の台頭を喜ばない武士階級は商人の仕事を蔑視し非難をする中、卑屈に生きることなく、果敢に生き抜き、自分たちの仕事に意義を見出そうとした商人たちは商売の存在価値を求め、商売の社会的役割を探した。利益を上げることを非難する武士階級に納得してもらうためには、法を重んじ、誠実を通し、倫理観に裏付けられる行動が必要だった。そんな中から商家の家訓が生まれ、日本の商人道が生まれたのだと思う。三方よしに代表される社会的責任や社会貢献に裏付けられ理念を大切にし、顧客に喜ばれるものを提供し、倹約を続けながら、その努力の結果富を得る、しかしそれをまた世の中のために還元する。このことは間違いなく地域社会とお客様の満足を追求することにより企業の永続的発展を目ざす経営の源流であり、世界に誇ることのできるビジネスモデルであると思う。

以上、今までの老舗企業研究を老舗企業そのものの研究の動向と現在に引き継がれている日本人の商いの原点を近江商人から学ぼうといろいろ考察をしてきたが、共通する部分が多く、100年以上続いている老舗企業は企業の存在価値・大切にする考え方を経営理念や家訓として代々経営者に引き継ぐとともに時代の変化に対応して自らの業態なども変化させるイノベーション力も同時に継承していく仕組みを持っていること、そして、世の中のために役立とうという大きな志をもって、地域社会と共生しているということに関しては近江商人の生き様そのものときわめて類似していることから、やはり老舗企業の事業を継続させていくDNAは日本本来の商人道に表される商いの源流は近江商人の歩みの中にあったと推察できた。

いずれにしても既存の膨大な資料の中のほんの一部から見た考察なのでまだまだ、本質を捉まえ切れていないのも事実なので、今後、具体的に老舗企業の事業継続の秘訣を探っていく中でより理解を深めていくためのベースとしていきたいと考えている。

注

1）2010年10月4日付け朝日新聞（朝刊）によれば、帝国データバンクの調べでは創業から100年以上の「長寿企業」が22,219社にのぼると報じられている。

2）前川洋一郎・末包厚喜編著『老舗学の教科書』同友館（2011年2月）、p.273の本文および【図表15-5】より作成。

3）『老舗企業の生きる知恵～時代を超える強さの源泉～　中央区老舗企業塾　平成21年度活動報告書』東京都商工会議所中央支部（2009年3月）。

4）久保田章市著『百年企業、生き残るヒント』角川SSC新書（2010年1月）。

5）帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件　老舗は変化を恐れない』朝日新書（2009年9月）、pp.25-26。

6）横澤利昌『老舗企業の研究［改訂新版］』生産性出版（2012年3月）p.152。

7）近江商人を象徴する天秤棒をテーマとした「てんびんの詩」が映画化されたのは昭和59年である。ここでは近江商人の創業当時の苦労の様子が紹介され、一躍近江商人イコール「てんびんの詩」として全国に知れ渡った。

あらすじは国際的にも名の知られた経営者・近藤大作は、あるときテレビ局の取材を受けて自分の少年時代を語った。近江商人の家に生まれた彼は小学

校を卒業した日に父から呼ばれ、祝いの言葉と共に鍋蓋の包みをもらった。大作にはその意味がよくわからなかったが、「明日からこの鍋蓋を行商し、もし売れなかったら商家の跡継ぎにはできない」ということだった。大作はまず家に出入りをする大工や植木屋のところを訪ねた。初めのうちは世話になっている商家の息子ということで大事にされるが、鍋蓋の行商とわかると冷たくあしらわれた。親の威光をカサにきた押し売りのような商いがうまく行くはずもなかった。知り合いの大人たちは行商が修行であることを知っているのでなおさら義理で買うようなこともしない。大作は今度は見知らぬ人の家を回ってみたが、ほとんど口さえ聞いてもらえない。彼はやがて親を恨み、買わない人々を憎んだ。父や母が彼以上に辛い思いで、見守っているのが大作にはわからないのだ。時には甲賀売薬の行商に習ってもみ手の卑屈な演技をしたり、乞食娘の真似をして農家の老夫婦を泣き落としにかかったりもしたが、嘘はすぐにばれてしまう。心ない商いは人々の反感を買うだけだった。何日経っても一つの鍋蓋も売れない大作の目にはいつしか涙がたまっていた。ある日大作は農家の井戸の洗場に鍋蓋を見つけ、「この鍋蓋がなくなったら人は困って買ってくれるかもしれない」と思ったが、すぐに考えを改めた。そしてこの鍋蓋も自分のように苦労して人が売った物と思うと、無心に洗い始めた。その鍋蓋の持ち主である農家の女は初めて怪訝そうな顔をしていたが、大作の気持ちを知って鍋蓋を一つ買ってくれた。さらにまた近所の人たちにも声をかけてくれたのである。おかげで大作の鍋蓋は売り切れ、彼は「売る者と買う者の心が通わなければ物は売れない」という商いの神髄を知るのだった。大作は父もしたようにてんびん捧に“大正13年６月某日”と鍋蓋の売れた日付を書き込み、父や母の待つ家へと帰った。（岩根 順子『近江商人に学ぶ』サンライズ出版編集部（2003年９月）、pp. 62-63。

８）『商家の家訓』東近江市近江商人博物館発行（2003年９月）、p.26。

９）小倉　栄一郎『近江商人の経営』サンブライト出版（1988年３月）p.54。

10）農業の合間に麻布の製造販売をしてたが、宋岸の代になり、信州に行商を試み、帰りには信州（長野県）や上州（群馬県）産の麻を買い入れ、糸の作り方から織り方まで品質向上のために工夫し、改良を加えながら麻布の持ち下り商いを熱心に行い、苦労の甲斐あり、人々の信用を得て、成功をなしえた宗岸は、中年を向かえて、長男の３代目治兵衛に家督を譲った。ところが、不幸にも1747年に34歳の若さで亡くなってしまう。そこで、孫娘に近くの商家から宗次郎を婿養子として迎え、四代目を継がせることにした。そして1754年に70歳を迎えた宗岸が跡継ぎの宗次郎のために「宗次郎幼主書置」という遺言状を書置き、幼く経験の浅い宗次郎を気遣い、日常生活から商いの心得まで細かい指導をしている。（『東近江の商人像』東近江市近江商人博物館発行（2007年９月）、p.5 より引用）

11）末永　國紀『近江商人　三方よし経営に学ぶ』ミネルヴァ書房（2011年６月）p.22。

12）童門 冬二『近江商人のビジネス哲学』NPO 法人三方よし研究所発行（2012年10月）、p.38。

13）岩根 順子、前掲書、p.29。

14）同上、p.18。

15）小倉栄一郎、前掲書、p.55。

16）『商家の家訓』東近江市近江商人博物館発行（2003年９月）、p.24。

17）同上、p.25。

18）童門 冬二、前掲書、pp.64-69。

19）岩根 順子、前掲書、pp.93-94。

20）同上、p.97。

21）同上、p.32。