

2009年5月30日

## 朝日・大学パートナーズシンポジウム

### 発言参考資料

（ハナリス）

株式会社サンリット産業  
取締役会長 小池俊二

## 近江商人に学ぶ

### —危機に克つ「三方よし」—

#### 1. 「三方よし」と「三利得」

「三方よし」の語源や由来は定かでないといわれるが、この言葉は近江商人の企業経営に対する理念、哲学を示すものであり、近江商法の行動指針を意味するものと考えられる。また、明治以来、近代資本主義経済の形成過程を経て、大阪を舞台として活躍した企業家の精神に強い影響を与えたのも「三方よし」の商い道であったといえる。

1966年、当社の創業にあたって、事業活動を始める前に、「人間尊重、地域密着、社会貢献のできる経営」を目標にする経営理念を定め、具体的な行動を開始した。同時に「小さなことを大切にすること、小さな努力、小さな工夫それに思いやりのある企業行動」といった行動指針も明らかにした。

1978年、当社では中国・大連に工場進出を果したが、1982年に中国で初めて登録商標制度が制定され、早速、「三利得」を商標登録した。中国でいう「三」は多数や沢山を意味する数字であって、「三方よし」も恐らく、売り手・買い手・世間の三者だけではなく数多くの計り知れない商売の幸せを求めた言葉ではなかつたかと思う。「三利得」も人間・地域・社会の三者だけではなく、幅広い理想の企業経営を目指すものであった。

#### 2. 近江商人と大坂商人

江戸時代までは大坂、明治以降は大阪と表現される。坂は土地が反りかえるといった意味合いがある。

秀吉時代、大坂には各地より商人が往来し、平野商人・伏見商人・堺商人が活躍していた。江戸時代になると幕府の天領として大坂には近江はじめ阿波・土佐・越前・出羽・松前など全国各地から商人が集まり、大坂は天下の台所となつた。特に、「のこぎり商法」の近江商人は江戸中期から大坂本町あたり一帯（船場＝戦場）に店を構え、大坂商人として定着した。上方商人として大坂に基盤を持つ一方、江戸店持（たなもち）商人として江戸の経済をも支える実力

を着実につけていった。さらに、幕末から明治にかけて近江商人の活躍は全国に広がる。例えば、初代伊藤忠兵衛は商いの範囲を西国・九州方面にも広げ、明治5年には大阪本町に呉服大物卸業を開店し、紅忠と称し、後の総合商社伊藤忠商事の基礎を築き、関西五綿、船場八社の中核的役割を担い、今日に至っている。

### 3. 損して徳（得）とれ

企業経営にとって大切なことは、第一に、経営理念を明確にし、誰でも理解できるよう情報公開し、社内において周知徹底を計り、行動すること。

中井源左衛門家は近江を代表する商家であるが、初代光武は子孫に歴代伝承できるよう生涯、実際に五度に亘って家訓を書き直している。先ずは勤勉・儉約・正直・堅実にして「先義後利」「自利他利」「陰徳善事」など人としての心や情それに志を大切にする商人の道を説いて実行している。

第二に、企業の公器としての社会的責任(CSR)を重視した行動に徹すること。終身雇用、年功序列、温情主義、経営家族主義といった日本の経営風土の本質を時代の変化に対応させ活用すること。

江戸中期の近江商人麻布商の中村治平は「他国の行商に出かけても、先ずはお客様のために思って計らい、一挙に高利を望まず、ひたすら商い先の人達のことを思って商売をしなければならない」といった店則を残している。

二代目藤野四郎兵衛は天保飢饉時には私宅や寺院仏堂の修築工事を「お助け普請」として敢行している。近江商人的不況対策といえる。

### 4. 始末・才覚・算用

江戸時代、大坂は幕府の直轄の天領で42万人の江戸に次ぐ大都市であった。京都には所司代、大坂には城代が置かれ、東西二つの奉行所に与力・同心200名が配置され、諸藩の武士が1000~1500名といったまさに商業都市そのものであった。街づくりは町人に任せられ、大坂を縦横に走る河川や堀川には江戸末期に184もの橋が架けられていたが、幕府が架けた橋はわずか12に過ぎず、淀屋橋、心斎橋など豪商の手によるものが全てであった。大坂商人の自由闊達な活動が許されていた。

堂島米市場、雑喉場魚市場、天満青物市場の三大市場を中心に、あらゆる重要な商品はここで値段が定められ、大坂は日本経済の中核地としての地位を不動のものとした。

物資輸送船が難破した場合に備える損害保険の原型や米の価格変動リスクを抑える先物取引の仕組みなどが大坂商人によって考案され、自立自助の気概や強い独立心、それに合理的精神の真骨頂が發揮されていた。また、大坂商人は

懐徳堂や適塾に見られるように人材教育や育成にも熱心に取り組んでいた。この時代、井原西鶴は日本で最初の経済小説といわれる「世間胸算用」「日本永代蔵」などを書いている。始末・才覚・算用は上方商人として成功するための条件でもあった。

### 5. 江戸は武士のまち、大坂は商人のまち

大阪は大化の改新、関ヶ原の戦い、明治維新、第二次世界大戦を契機として変遷を繰り返している。強いて言えば、江戸時代中期までは加工業都市、以降は商業都市、明治・大正時代は産業都市、昭和・平成時代は消費都市と大別できる。江戸時代後期は幕府によって商業都市として誘導され、かつそれに甘んじてきたため、大坂は政治的統治能力を喪失し、地域としてのまとまりや求心力を弱めることになった。大坂は幕府の天領地であったため、国主が存在せず、幕末には大坂商人は御用金や大名への貸付金の貸倒れに苦しみ、廃藩置県によって各藩に対する貸付金が棒引きとなり、深刻なダメージを受ける。武士の都市と商人の都市の政治的格差によって、江戸からさらには東京一極集中の遠因となったことを否定することはできない。明治以降は外部から来た人材や新興企業家に大阪経済の再興を託すことになる。

薩摩出身の五代友厚は明治 11 年大阪商法会議所・大阪株式取引所を設立し、自ら商工会議所の初代会頭に就任している。

今まで 24 代の会頭が就任しているが、大阪出身者は 4 名に過ぎず、明治以降の著名な企業家の 80% は全国各地の出身者であり、他国の知恵とエネルギーによって今日の大坂の繁栄の基礎が固められた。

### 6. 企業家語録より学ぶベンチャー精神

1998 年、大阪商工会議所は創設 120 周年を迎える記念事業として大阪産業創造館地下に大阪企業家ミュージアムを企画、2001 年に開館した。

明治政府は 1870 (明治 3) 年に大阪砲兵工廠、翌年には大阪造幣局を設置、これを機に大阪では化学薬品、金属加工、機械製造業が勃興し、紡績・製紙・印刷・セメント・硫酸・造船・鉄鋼等の産業が簇生し、大阪は東洋のマン彻スターと言われる産業都市となる。

大阪には全国から多くの実業家や企業家が集まり活躍するが、世界にも通用するその顔ぶれは壮観そのもので、製造業のみならず、金融・証券・保険・流通・海運などあらゆる分野に及んでいる。

日本は 20 世紀に入ってからは国際的なレベルの数々の苦難に遭遇したが、多くの企業家はこれを乗り越え新たな事業に挑戦している。

大阪企業家ミュージアムはその中から 105 人の企業家の志や足跡を紹介する

資料を整備し、展示会や説明会を常時開催している。出身地は全国に分布し、大阪 20 名、兵庫 10 名、京都 9 名、滋賀 6 名、和歌山 5 名、奈良 4 名と関西は半数を占める。

滋賀県は広瀬宰平（住友中興の祖）、伊藤忠兵衛初代・二代（近代的総合商社創設）、弘世勘三郎（生命保険制度の基礎形成）、山岡孫吉（ジーゼルエンジン開発による農業近代化）、越後正一（織維分野から重化学分野に進出）が登場している。

### 「企業家の鑑」より抜粋した語録の例示

#### 1. 安藤百福（1910～2007）日清食品

発明はひらめきから。ひらめきは執念から。執念なきものに発明はない。

#### 2. 石橋信夫（1921～2003）大和ハウス工業

夢、それは誠に広い意味を持つ言葉。我々にとって重要な夢は「将来の夢」でなければならない。

#### 3. 伊藤忠兵衛（1842～1903）伊藤忠商事

商売人はいかなることがあってもうそを言わぬこと。

#### 4. 岩谷直治（1903～2005）岩谷産業

世の中、人との出会いが非常に大切です。すべての人が自分の先生だと思えば謙虚な気持ちになります。

#### 5. 太田垣士郎（1894～1964）関西電力

7割成功の見通しがあったら勇断を持って実行する。

#### 6. 大西信平（1907～1989）大西

真似というものは、もとのものより必ずよくなければならない。

#### 7. 黒田善太郎（1879～1966）コクヨ

売れる原因が 1 つや 2 つであればすぐに追い抜かれる。何が原因かわからないが「何となくいい」と言われる商品を作らねばならない。

#### 8. 佐伯勇（1903～1989）近畿日本鉄道

「果報は練って待て」そこに成功の道が拓かれるわけだ。

9. 鳥井信治郎（1879～1962）サントリー

やってみなはれ

10. 早川徳次（1893～1980）シャープ

他社にまねされるような商品をつくれと言っている。良い商品だから模倣されるのであって、逆にそういう商品でなければ発展しない。

11. 松下幸之助（1894～1989）パナソニック

事業経営において一番の根本は経営理念を確立することである。

12. 山岡孫吉（1888～1962）ヤンマー農機

「美しき世界は感謝の心から」私の長い生涯の間にいつとはなしに育ってきた気持ちが結晶してできたものです。

13. 吉本せい（1889～1950）吉本興業

やたらに心を許すな、人を観ることや。時代は先取りです。失敗は何にでもつきもんで、恐れてては何もできまへん。

14. 井植歳男（1902～1969）三洋電機

ライバルはお客様である。

15. 江崎利一（1882～1980）江崎グリコ

商売は  $2 \times 2 = 5$  (ににんが 5)。

阪神淡路大震災のような自然災害のとき「百年に一度の災害」と言われるが、今回のような金融危機についても同じように「百年に一度の危機」といった言葉をマスコミはじめ政治家、経済人が挨拶代わりに使う。今回の金融危機にかかわったグリーンズパン元 F R B 議長の言葉が一人歩きしているものと考えられる。

この 100 年間、日露戦争（1904～5）、第一次大戦（1914～18）、昭和の世界恐慌（1929～数年）、第二次世界大戦（1941～45）、第 1 次オイルショック（1972～73）など数々の経済危機が発生しており、人類の英知によっていずれも打開している。今回の米国発の世界的経済危機は投機的金融資本の意図的な投機活動の帰結であって、制御不能な自然現象とは違う。今回の金融危機の処方箋は先人の企業家精神に学び、経営の原点に戻ることだと思う。

以上