

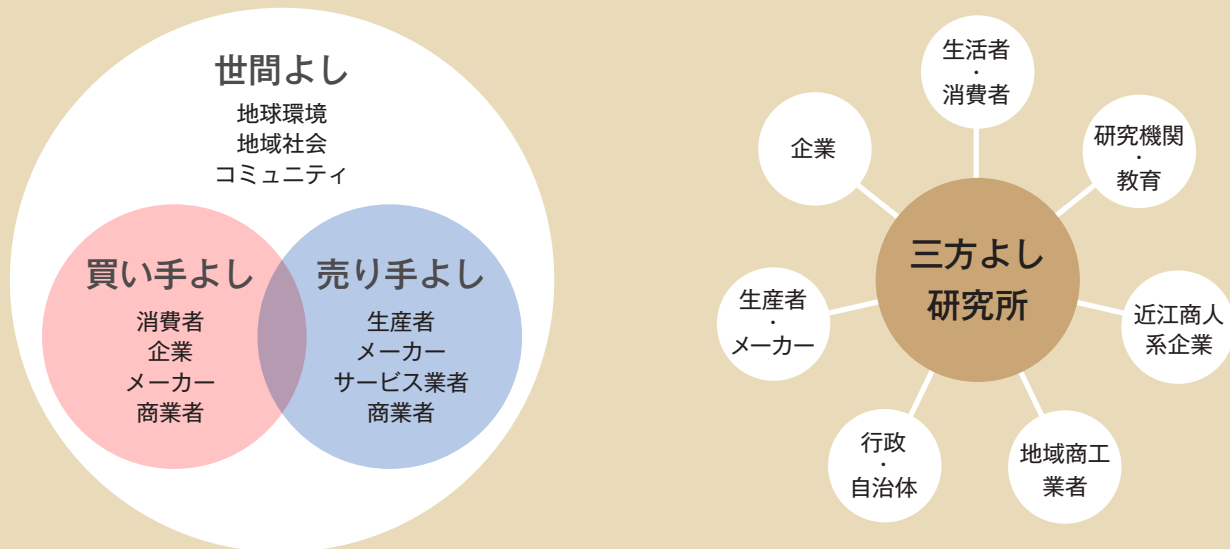
近江商人の 理念と商法



特定非営利活動法人「三方よし研究所」とは

三方よし研究所は、「売り手よし 買い手よし 世間よし」という近江商人の特性である「三方よし」の精神を、企業経営や広く社会活動の中で浸透していくことを目的とし設立しました。

「三方よし」の精神を現代的な観点から顕彰し、これからの企業経営や事業運営における社会貢献や倫理的行動を支援していこうとしています。



三方よし研究所の事業展開

経済最優先の社会経済システムからの転換を図り環境への配慮、地域社会への支援、ともに働く人々の満足が得られるために以下の事業展開を行います。

三方よし理念の啓発・普及活動

- 経営・教育セミナーおよび講演会の開催
- 近江商人のふるさと探訪ツアーの実施
- 理念普及のための研修会の開催
- 近江商人関連出前講座の開催

交流ネットワークの創造

- パートナー機関の開拓
- 交流ネットワークシステムの構築
- 近江ブランド創造支援
- 情報誌の発行
- 倫理・監査に関するシステム研究
- 海外機関との連携
- 国内、異業種組織との交流
- 近江商人顕彰事業

三 方 よ し

近江商人の共通の理念である「売り手（に）よし 買い手（に）よし 世間（に）よし」という経営理念は、封建経済体制の中、他国で商いを行う上で重要な規律でした。

五個荘、中村治兵衛家に残る「他国へ行商するも、総て我がことのみと思わず、其の国一切の人を大切に、私利を貪ることなかれ…」という遺言状が三方よしの考えの原点といわれていますが、多くの近江商人の家訓に同様の戒めが残っています。

本家を近江に置いて、商売は京、大坂をはじめ江戸や関

東一円、さらには東北や九州で行った近江商人は、入手困難な商品を供給したり、持ち込んだ原材料でその土地の産業振興を図るなど諸国産物回しと呼ばれる商いを展開しました。他国で商売をしていたことが、自己の利益を優先する以上に、相手を思い、地域を思う行動や規範が必要であったのでした。

「三方よし」という言葉は昭和56年頃に、近江商人研究者である故小倉榮一郎氏が使いはじめられたといわれています。

Contents



全国に広がる近江商人 …… 4

近江商人の発祥 …… 6

高島商人／八幡商人／

日野商人／湖東商人 …… 8
15

◆近江商人のあきないの心

三方よし …… 16
／ 仏の意思で商品をお届けする …… 18
／ 薄利多売、その背景 …… 20

■近江商人関連 博物館・資料館地図 …… 22



発刊にあたって

1991年、全国はもとより世界各地から近江商人が滋賀に集いAKINDOフォーラムが盛大に開催されました。その後、滋賀県AKINDO委員会が設立されました。そして継続的に近江商人の経営理念を啓発、普及するための事業展開が始まりました。ところが2002年には残念ながらAKINDO委員会は解散しました。

滋賀県の事業を引き継ぐ形で誕生したNPO法人三方よし研究所では、AKINDO委員の志を踏襲して、滋賀の無形文化財と言える近江商人の経営理念普及に努めてきました。そして10周年を迎えた2012年に、近江商人についてより一層の理解と関心を深めていただくことを目的に、本書を作成しました。十分な紹介ができてはいませんが、滋賀の最大のブランドといえる「近江商人の経営理念」の一端を御理解いただけることを願っております。

NPO法人三方よし研究所

【江戸時代近江商人のおもな出店地】

全国に広がる近江商人

滋賀県は昔、近江の国と呼ばれ、政治、経済の面でも大変重要な役割を果たしてきました。特に江戸時代には、こんにちの日本経済の発展に大きく貢献した近江商人と呼ばれる人々が生まれました。高島商人、八幡商人、日野商人、湖東商人がそれで、特定の地域から少しずつ時代を違えて、大量に特徴的な出方をしています。

近江商人の起源については、さまざまな説がありますが、いずれも、ふるさと近江を遠く離れ、全国各地で活躍し、その地域の産業発展に大きく貢献してきました。そして、近江商人が開いた「諸国産物まわし」という商法や経営理念は、日本の近代的流通機構と経営原理を確立し、日本産業の推進者として活躍したことは、現在でも高く評価されています。

近江商人とは、いったいどのような考え方でどのような商いを行ってきたのか、本書でその一端をご紹介します。

■諸国産物廻し……商社活動の原点

需要と価格の地域差に目を付け、巧みに諸国の産物を交流させ、あらゆる方法で大型流通を行なった商法を諸国産物まわしといいます。まさに今日の商社活動のさきがけで、しかも双方の土地の産業開発、発展を図るという機能をも合わせもっていました。



柳屋ビルディング 元和元年（1615）外池宇兵衛



西川産業 永禄9年（1566）西川仁右衛門



高島屋 天保2年（1831）飯田新七



外与 元禄13年（1700）外村与左衛門



ツカモトコーポレーション 文化9年（1819）初代塚本定右衛門



メルクロス（2012年撮影） 天正13年（1585）西川庄六

◆近江商人の足跡を歴史に伝える建造物



旧中村家（北海道江差町、重要文化財）
能登川種（現東近江市）出身の島屋大橋宇兵衛が海産物の仲買および海産物問屋として営業していた店舗兼住宅。大正4年大橋家が江差を引き揚げるときに支配人中村米吉に譲ったので「中村家」の名称が残る。



大沢家住宅（旧近江屋半右衛門家、埼玉県川越市、重要文化財）
寛政4年（1792）、明治16年の「川越繁盛店萬代鏡」で筆頭に名を連ねる豪商西村半右衛門が店舗として建造。明治の大火を免れ関東地方では古い時代の町家で、近年大改修が行われた。現在の大沢家は西村家から譲りうけた。



矢野本店 享保2年（1717）矢野久左衛門
桐生市まちなみ保存の拠点の旧矢野蔵群（有鄰館）には11棟の蔵があり、ビール蔵を除いた建物が桐生市指定重要文化財になっている。



矢尾百貨店 寛延2年（1749）矢尾喜兵衛
矢尾喜兵衛創業地の酒蔵跡。隣接して地域一番店の矢尾百貨店があり、現在、銘酒「秩父錦」等は近代的な設備を誇る「酒造りの森」で作られている。



岡直三郎本店 天明7年（1787）岡忠兵衛
「河内屋」の屋号で群馬県みどり市大間々で、醸造業を始め、以来、大間々の歴史とともに歩んだ足跡を伝える店頭の大釜。木桶づくり醤油にこだわり、見学もできる。



塚喜商事
慶応3年（1867）3代塚本喜左衛門

（注）写真下の年号は創業年、氏名は創業者



近江商人の発祥

近江商人の起源については、発祥の由来から、あるいは地理的な側面から注目したものなどさまざまな説があります。こうした諸説のなかでも近江の歴史的背景に起因する要素が大きいのではないかと考えられています。

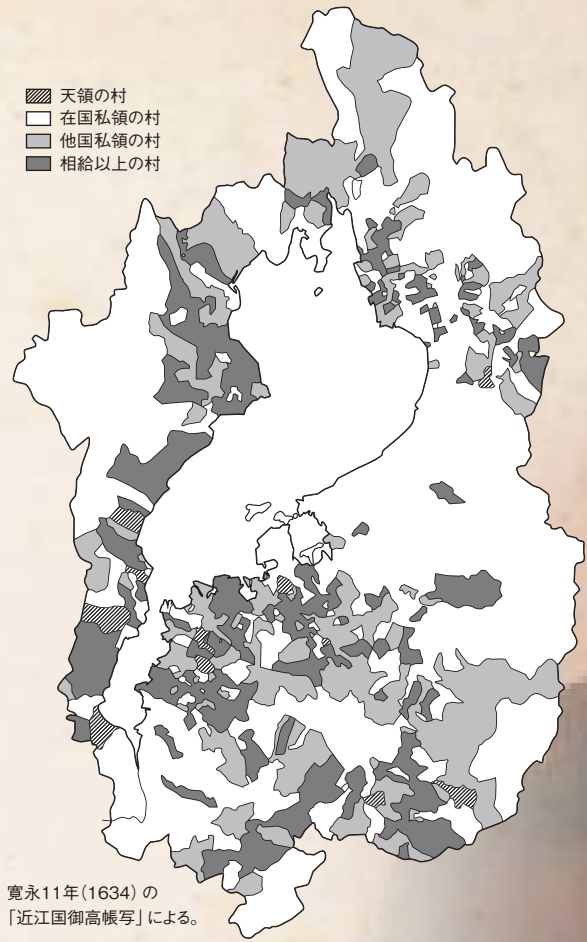
江戸時代の幕藩体制のもと、多くの商人が武士に統制されていた中で、近江の国が、天領、飛び地の零細領域に分割されていたために、体制から制約を受けず、自由商人として活躍できた社会的背景がありました。そのことが、近江商人が近代商人のはしりとして発生し、わが国の資本主義の原型が成すものとして発達した大きな要因であったと考えられています。

江戸時代には各地の地場産業の育成に貢献し、商品流通による経済活動を活発にさせました。そして、明治維新の混乱を乗り越え、明治、大正、昭和にわたる日本経済発展の原動力として活躍してきたのです。



図1 近江の街道図

近江が日本の中心で、東海道や中山道、北陸道といった交通の要衝だったことが分かります。また琵琶湖の存在は湖上交通を生かした物流も盛んにしたのです。



寛永11年(1634)の「近江国御高帳写」による。

図2 近江の所領（図説「滋賀県の歴史」より）

近江の領地が細分化された理由の一つが、家康が豊臣氏の旧例にまねて、近江の所領を遠国の諸大名に在京賄い料として運用したことによるとされています。近江84万石は、彦根・膳所・水口など在大名領の領地は約半分の44万石で、その他は天領、他国大名領、旗本領などに細分化され、1村で数名の領主が分割していることもありました。このことが近江から諸国に商いに出かけることができた大きな要因であったと考えられています。



琵琶湖の西、高島市沖合に立つ白鬚神社湖中の鳥居。滋賀県の面積の6分の一を占める琵琶湖の存在が近江の人々に与えた影響は、歴史の中であまりにも多い。いつの時代の歴史にも近江の存在は大きく、戦乱の中、進取の気性に富んだ近江商人が多数輩出した要因の一つが琵琶湖の存在でもあったと考えられる。

高島商人

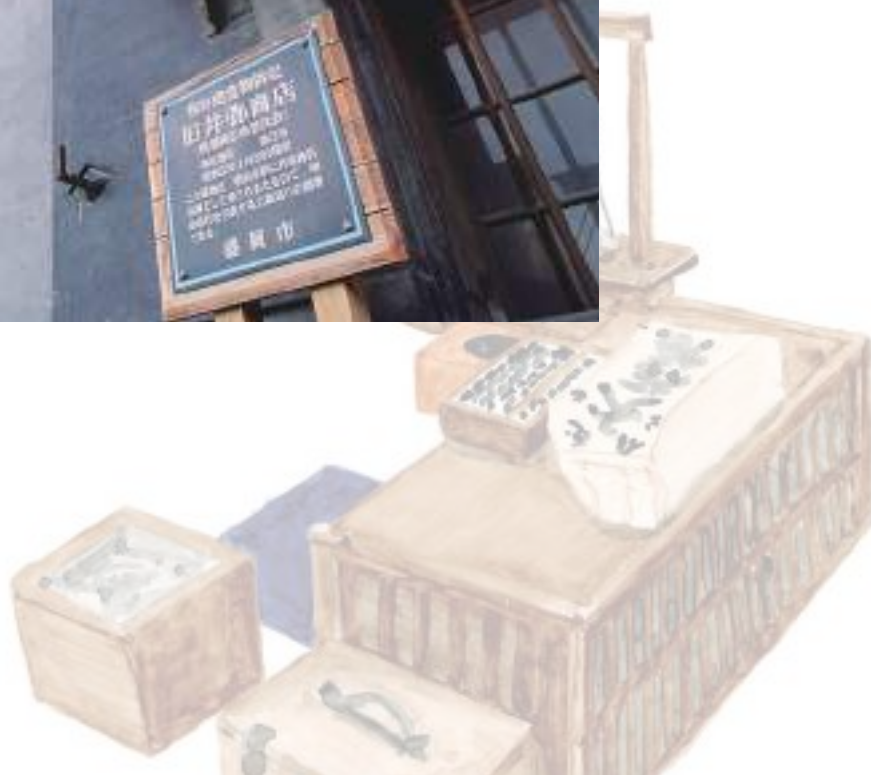
大溝城下町建設に招かれた由緒ある商人が、盛岡城下町建設を支え、明治新政府では、有力金融業者に転身した商人も登場。今も盛岡の地で活躍している。



盛岡市のかみのはし 近江から盛岡にやってきた人たちの草鞋脱ぎ場となっていた京町付近



盛岡市の小野家（史跡）





慶応4年の御用金番付
東西大関はいずれも近江系統の商人



東京日本橋の高島屋

高島商人は、戦国末期から江戸時代の初め、湖西高島市の大溝や安曇川から、遠く盛岡に出かけ定住しました。その歴史は、八幡、日野商人よりも古く、近江商人の原型です。一方、この地からは多くの商人が京都などに出て成功しましたが、中でも、高島屋百貨店の前身である、高島屋飯田呉服店はよく知られています。

また、近江商人の中でも、最も早く奥州（現在の東北）に進出したのも高島商人で、現在の岩手県盛岡の城下町形成の大きな力となりました。その歴史は、およそ400年にもさかのぼり、盛岡の歴史は、高島商人を抜きにして語れないとまで言われています。

多くの高島商人の中でも、盛岡経済の中心となった小野組は、明治維新後は新政府の公金を預かり、第一勧業銀行の前身である国立第一銀行の設立に携わるなど、日本の歴史に欠くことのできない存在でした。

盛岡は、高島商人との密接な関係の中で発展し、現在でも高島市出身者が盛岡経済界の主流を成しています。

北海道や遠くはベトナムに出かけ、江戸時代には大消費地に大規模な店を構えた八幡商人の交易は、日本の伝統文化を作り上げた源泉にもなっている。



安土桃山時代に安南（現ベトナム）にわたり、大きな財を成した西村太郎右衛門でしたが、鎖国した日本に帰国できず、望郷の思いを描いた安南渡海船額（重要文化財）を日牟礼八幡宮に奉納した。

＜豊臣秀次の城下町と八幡商人＞

天正 10 年（1582）安土城の消失から 3 年後、秀吉の甥の豊臣秀次が安土に隣接した八幡に八幡山城を築城しました。秀次はこの地が京都と北陸の中継地点にあたることに着目して、軍事よりも商業都市としての機能性を最優先に考え、水路・陸路を整備して町民本意の掟書を発布するなど八幡商人を育てる土壌を作りました。

八幡町ができる以前より安土周辺には信長が始めた楽市楽座によって商取引が盛んに行われていましたが、安土城落城とともに安土の商人が新しい八幡町に移住し、八幡は商業都市として活気あるものとなり、海外へ雄飛する商人が出てくる素地ができていたのです。



八幡の城下町建設を行った豊臣秀次の像



琵琶湖から八幡町に引き込まれた八幡堀の周辺には、八幡商人の蔵が並ぶ

八幡商人は、徳川家康の「大坂の陣」出陣のときに物資の供給などに携わり、江戸城下の建設に当たっては、その功績が認められ、日本橋堀留という一等地で活躍することになりました。

江戸時代の初めには、日本橋かいわいに八幡商人の本店が立ち並びました。京都、大坂への進出も行い、大消費地に大規模な店を構え、東西の物産の交易に当たりました。また、八幡商人の一部は、若狭から日本海を北上し北海道に進出しています。

当時、未開発であった北海道の松前藩は、主食の米を初めてとして生活物資の全てを内地に依存せざるを得なかった状況でした。ほかの商人も多く存在したにもかかわらず、両浜商人と呼ばれた八幡商人の活躍が目覚ましく、その物資供給力は素晴らしいものでした。

北前船を利用して、北海道の海産物などを京都、大坂に送り、コメ、日用

品、衣料類を北海道にもたらしたのです。こんにち、お正月のおせち料理などに使う、コンブ、棒ダラ、カズノコ、新巻きシヤケなどといった北海道産品の用途を開拓し、消費市場の開発にまで及ぶ業績を成し遂げたのも八幡商人だったのです。

八幡堀には、全国各地のいろいろな産物を満載にした船が寄港し、大いにぎわいました。この地は八幡商人を生み出した源であり、いまでも残る堀沿いの倉庫、土蔵が、当時の繁栄を物語っています。



北海道開発に活躍した西川伝右衛門が奉納した絵馬には所有の弁財船が描かれている（円満寺蔵）

両浜商人

彦根の薩摩、柳川や八幡から松前城下に進出した近江商人は、安定的に物資の供給を行いとともに、独自の経営を安定させるために「両浜組」を組織し「両浜商人」と呼ばれて敦賀と松前間の海路を押え、松前藩に多額の用立てをする等、藩の財政に重大な役割を果たした。

日野商人

「三里四方釜の飯を食う所に店を出せ」と需要のあるところに次々に小型店舗を拡充し、店舗間のネットワークを広げていった日野商人。大都市の大店を構えた八幡商人と異なり、日野の千両店と言われ、単身赴任の留守宅の女性は「関東後家」と呼ばれた。

利休十哲のひとりであり、文武に優れた蒲生氏郷は、日野から松坂、会津へと任地が移るなかでそれぞれの土地での商工業振興に努め、現在も各地の産物にその足跡が見られる。日野町ひばり公園の氏郷像。

中井源左衛門（近江日野商人館蔵）

わずかな元手から出発して多くの資本を残した日野商人の代表といえる中井源左衛門。他人資本を多額に導入し、薄利多売を心がけ、正味身代の増殖に努力した。「金持ち商人一枚起請文」では金をためる商人こそが善人であると営利を肯定しながらも、感謝の気持ちを持って人知れず世間への還元を力説している。



感応丸 正野玄三が作り始めた万病感応丸は多くの特約店を通じて各地で販売された。

蒲生氏郷が、信長の産業振興政策を実行した日野の城下町は、日野椀の生産など商工業が非常に発達していました。しかし、氏郷が松坂に移されると一時は活気を失いましたが、やがて地場産業の日野椀や薬を持って、主に新興産業地帯の北関東、東北に進出しました。

八幡商人とは、活躍した地域、商法、取扱商品も異なり、全国各地に行商を進め、商圏が固まると出店を置いて、さらに奥地へと進んでいきました。関



蒲生氏郷の商工業振興策によって誕生した日野椀は、氏郷の移動とともに会津に伝わり、今の会津漆器が誕生したとされる

東一円から東北以外にも、長野・山梨・静岡、あるいは中国路から九州にも及び、商品の集配の拠点となるたくさんの出店、枝店を構えたため、その数は実に多いものでした。

日野商人は、常に行商形態を基本的に活躍し、地場産物の葉や「日野椀」などを全国へ持ち下りながら、各地の特産物を多く扱い、「諸国産物廻し」といわれる商法を展開しました。そして、地場産業を自らの手で育て上げ、各地の需要に応じた販売計画を立て、量産、



日野商人が行商の際に携行した日野大當番定宿簿（近江日野商人館蔵）
それぞれがライバル関係にあったが、郷党意識は強く、他国へ出てわらじを脱ぐ宿は「日野商人定宿」という看板がかけられていた。ここで荷物を預けたり、それぞれの土地の情報交換を行なうなど競争しながらも協調していく必要性を充分認識し、「定宿帳」は命の次に大事なものととして大切にしていた。

加工する問屋制家内工業の生産組織を生み出していきます。

関東地方における醸造業もその一例で、そのほとんどは日野商人が興したものでした。ほかにも、長野・群馬などの至るところで酒造を始め、しょうゆ、みそ、酢を製造販売し、成功を収め、現在も流れを汲む多くの企業が存在します。

湖東商人

中世からの商人団の活躍が目覚ましい湖東地方の商人たちは、中山道沿いで繊維産業を基軸に日本の近代化を進め、幕末から明治にかけてその活躍は目覚ましく、その系譜は現代に受け継がれている。

滋賀県東近江市の旧五個荘町・旧湖東町や犬上郡豊郷町、彦根市高宮町などから生まれた商人を湖東商人と呼びます。湖東商人の活躍は、日野商人よりもさらに百年ほど遅く、19世紀、文化・文政以後に国産奨励の進んだ彦根藩が経済の自由化を進める中で活発になり、湖東商人のほとんどは、地場産業の近江麻布を全国各地に持ち下る商いから始まりました。

中山道に沿った、湖東地域に営業の本拠を構え、大消費地以外にも、北陸、中国、四国、九州地方へと販路を確立していきました。繊維製品を主に取り扱った湖東商人の活躍は目覚ましく、商人の数も多いものでした。幕藩体制が崩壊し、居住や営業の自由が認められる明治維新以後、湖東商人は、京都、大阪、東京に進出する中で、問屋業に転身し、今日に至るまで活躍しています。現存する繊維産業の基礎は湖東商人によって築かれ、「ツカモトコーポレーション」「外与」「チョーギン」「ツカキ」など、京都・大阪・東京に各支店網を持ちます。近代商社のさきがけの「丸紅」「伊藤忠

彦根藩と湖東商人

幕末になると彦根藩は、農業のかたわら商工業を行うことを奨励し、農民が他国に出ることに比較的寛容でした。このことが五個荘をはじめ湖東地域から多くの商人が誕生したといえます。後に大成した豪商も農業を行いながら行商からスタートしています。



高宮宿のようすを描いた近江名所図会



塚本定右衛門が扱った「小町紅」

「商事」の祖である伊藤忠兵衛は豊郷町の出身です。



代表作「筏」三部作を著わした小説家、外村繁の生家は近江商人屋敷として公開されている



五個荘藤井彦四郎邸の近江商人像



彦根藩主より苗字帯刀を拝され藩の御用商人となった2代目小林吟右衛門。小林宅は近江商人郷土館として公開されている（近江商人郷土館蔵）



江州麻布行商手形

三方よし——売り手よし 買い手よし 世間よし

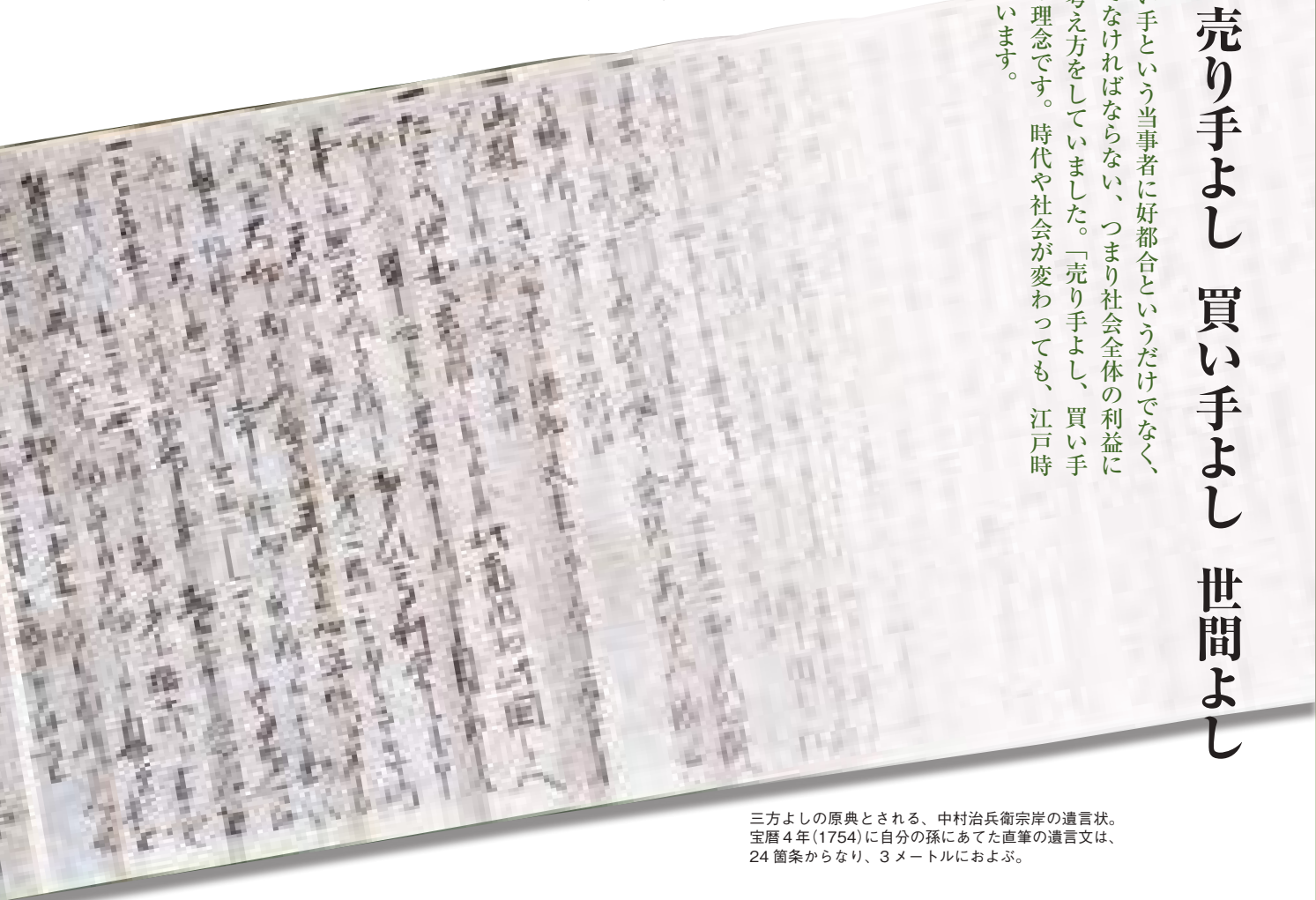
近江商人は、商いは売り手と買い手という当事者に好都合というだけでなく、その取引が世間にとつても好都合でなければならぬ、つまり社会全体の利益につながるかなければならないという考え方をしていました。「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」の理念です。時代や社会が変わっても、江戸時代から実践され脈々と受け継がれています。

「売り手よし」「買い手よし」

商品を買ったら利益を求めるのは当然のことですが、自分のことばかり考えて高利を望んではならない、と家訓の中で心を込めて論じています。その商品を購入した人にとつても「よい買い物をした」という気持ちになるような商いが大切なこととしています。売り手と買い手の関係を円滑におこなうだけでなく、双方が喜ぶ、これが「売り手よし」「買い手よし」ということです。近江商人の場合、さらに「消費者の便宜を何より優先して考えることが大切であり、こうした商売を追及していくことによって利益は後からついてくる」という考え方です。

「世間よし」

近江商人は、近江から他の国に出かけて商いをしていたので、「世間よし」という考えを大切にしたいといえます。



三方よしの原典とされる、中村治兵衛宗岸の遺言状。
宝暦4年(1754)に自分の孫にあてた直筆の遺言文は、
24箇条からなり、3メートルにおよぶ。

●中村治兵衛の遺言状の一部

「…たとへ他国へ行商にでかけても、自分の持参した衣類などの商品は、でむいていったその国すべての顧客が気持ちよく着用できるようにこころがけ、自分のことよりも先ず、お客さまのために思つて計らい、一挙に多くの利益を得ることを望まないで、何事も天の恵み次第であると謙虚な態度であること。ひたすら商品をお届けした地方の人々の事を大切に思つて商売しなければならぬ。そうすれば、天道にかない、心身とも健康にくらすことができる。自分の心に悪心の生じないように、神仏への信心を忘れないこと。持ち下り行商に出かける時は、以上のような心がけが一番大事なことである。…」

出向いた藩では、領地内での自給自足が経済の基本でしたので、進出してきた近江商人の存在は、好ましくはなかったのです。ところが、彼らは、出かけた地域の産業が盛んになるように努めるなど、積極的に地域貢献をしたので、大いに歓迎されました。これが、「世間よし」とする商いの方法であったのです。

「地域のおかげ、社会のおかげ」を実践した近江商人

「陰徳善事」とは、人知れずよい行いをするという意味で、近江商人に広く尊ばれていた言葉です。商いで得たお金で、道や橋を修復したり、学校や病院をつくったりして、社会奉仕のために役立てたのです。

しかし、その見返りを求めることはなく、むしろ、それを望むことを厳しく戒めています。自分がこんにちあるのは社会、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は、何代にもわたって事業の拡大を行っていく中で、自分の力では計り知れない社会の恵みに感謝する気持ちだったのです。



山梨の塚本山（山梨県提供）

明治44年、五個荘の塚本定右衛門（2代）は甲府から日本橋に事業を移して60年を経っていたが、創業の地での水害に明治天皇が御料林を山梨県に御下賜されたことに感動し、治山治水費として1万円（現在の約1億円）を寄付し、山梨県は造林計画に着手し、この山を塚本山と命名した。現在は県の見本林として管理保全され、優良なスギ、ヒノキが生産されている。



豊会館（豊郷町）

北海道の漁場開拓や湖東焼の振興に尽くした藤野四郎兵衛旧宅は、お助け普請として建設されたもので現在豊会館として公開している。

■お助け普請 近江商人の身近な不況対策で、天候や自然災害に景況が大きく左右された時代、本家の改築や修理などは、出来るかぎり凶作や不況の時期に行うことが多く、地域の経済活動活性化を もくろんでのこうした造作を「お助け普請」とよぶ。

豊郷小学校旧校舎群（豊郷町）

丸紅の専務であった古川鉄治郎が土地建物一切を寄贈した豊郷小学校は当時東洋一の学校と言われ、2009年に耐震補強工事を終えて豊郷小学校旧校舎群としてリニューアルされ、人気アニメ「けいおん！」の舞台のモデルともされる。



仏の意思で商品をお届けする

五個荘の豪商松屋久左衛門は、人気の少ない中山道沿いを主に商いを始めましたが、その理由を「ただ商品を届けるだけでなく、情報も届けている。これがお客様の暮らしにどれほど役に立つかわからない。」と語っています。さらに、「商品をお届けするのは仏の意思によって、自分が代行しているのだから、暴利をむさぼったり、質の悪い商品を、いい商品と偽って売ることができない。」という理念を持ち、自分の自画像に「奢者必不久（おごるもの久しからず）」と自書しています。

商いは菩薩の業——商売道の尊きは、売り買い何れをも蓋し、世の不足をうすめ、御仏にかなうもの利真於勤（勤めて得るは誠の利なり）（初代伊藤忠兵衛）

不道德な商行為を禁ず

近江商人は、共通してあつい信仰心に支えられて、仏様の意思に反する商いはおこなわない、という自覚をもっていました。世間が許さない不道德な商行為をおこなうことは、仏様の信頼を裏切ると同じこと、正直な商売を一生懸命に励むことが、御仏のお心になうことなのだ、という信念のもと、世間が認めない行為で商売することなどもってのほかだったのです。

こうした信仰心の背景には、日本仏教の発祥といわれる比叡山延暦寺の存在が大きかったことは言うまでもないことでしょう。延暦寺を創建した最澄（伝



長者三代鑑（塚本喜左衛門家蔵）
一番下が懸命に働く創業者夫婦、中央が芸事などに打ち込む2代目、一番上が3代目乞食姿が描かれ、五個荘塚本喜左衛門家では、この図を示して経営者の姿勢を伝えられている。5代塚本喜左衛門は信仰する宗教を実生活に生かし、「冥見に恥じず冥加を尊び、冥利をわきまえる」と常々自身に言い聞かせていた。

教大師）の教えである「忘己利他」は、近江の歴史の中で人々に浸透していったと考えられます。

「人の不自由をメくり、他の難儀を喜ぶものなれば、利を得ても真の利にあ

らず、何ぞ久しからんや」（日野 中井源左衛門2代）

日野の中井源左衛門は、一代で大きな財を築いた商人ですが、彼は「人に不自由を与えたり、困らせるような商売をす



道中厨子 高さ12センチの厨子の中に仏像が入っている。近江商人の多くが道中持ち歩き、「仏様の意思に反する商いはしない」の心構えの象徴である。

れば、その時の商いで、たとえ利益が生まれたとしても本当の利益とはいえない。人を困らせたり、不自由をかけた上で利益を得るのは長続きするものではない」と言っています。

一方、五個荘の外村家の心得では「相場は自然の成り行きで、たまには損をする事もあるかも知れないし、又一方で、得することもあるだろう。天災が起こったり、予期しない損失が生じることもあるだろうが、悲観することはない。必ず、その後の対応策や改善によって、旨いくくこともあるだろう」と平凡に努力して始末することが良いのであり、策を講じて儲けることを強く戒めています。

八幡商人の市田清兵衛3代も「店中一統熟議之上、正当明白なる物品を仕入れ、あいまいなる物品は、たとえ如何ほど徳用にても仕入れ相成らざる事」とし、皆で協議の上で正当な商品を仕入れ、たとえ利益が多いといってもあいまいな商品は一切仕入れてはいけません。不道徳な商いを厳に戒めています。



商家の天秤棒：「近江の千両天秤」ということばに象徴されるように、少額の資本と天秤棒を肩に行商から始まり、京都・大坂・江戸に大商店を経営するほどの豪商となっても、創業当時のシンボルとして、商いの初心を忘れることなかれと店に天秤棒をかけていました



日本仏教の源、比叡山延暦寺根本中堂の不滅の法灯

豊郷町 伊藤忠兵衛邸宅

薄利多売、その背景

——進んだ会計システムと生活規範

近江商人は一回の取引で多くの利益を求めず薄利で商品を販売して、その中から利益を得るために経費の節減や無駄な支出を削減する「しまつ」を基本とし、長い視点で利益を得るといふ永続性を強く意識した商いに努めてきました。当時の近江商人の粗利益率は20%以下と安く提供してきたので、おのずと流通コストや販売にかかる経費の切り詰めを余儀なくされ、日常の生活も質素に徹し、コストダウンに努力してきたのです。

近江商人の共通した考え方が「始末して気張る」でした。それは、食べるものも食わず、着るものも着ず、ただがむしやりに働くといった意味ではありません。始末は、けちではなく、単なる節約では十分に説明することのできない深い意味を持っていました。

物事をさまざまな角度で見つめ、最もよいやり方を見つけ出したのです。それが、近江商人の始末という考え方です。大きな効果を得られると判断したときは、普通よりも多くの投資と消費を行ってきたのです。少ない利益でも、よい商品をたくさん売ること、もうけを増やしていった近江商人は、一取引ごとに極大利益を追求する考え方ではなく、長期的経済合理性の原点に立つのが近江商人の理念だったのです。

さらにそのために、会計や使用人の管

理システムなど驚くほどに先進的な規範づくりを徹底しています。

出精金

ヤル気をおこさせる管理法

西洋の複式簿記と同じ形態の会計システムをすでに江戸時代に採用しています。厳格な身分制度社会において、労働の成果を貨幣に置き換えて評価する習慣がなかった時代に、資本と利足を保全した上でさらにそれ以上の利益が生まれると「出精金」「徳用」といって各店の支配人たちに配分され、使用人の励みになるシステムを採用していたのです。

乗合商い

資本概念の導入

合資制度による企業体をつくることで、少



ない自己資金で事業が拡大でき、危険分散を
図れるという意味から、乗合商合・組合商合が、
ひろく行なわれていました。共同企業で、信用、
得意先、特技、才能など経営能力を共有する
目的が大きかったようです。

押し込め隠居 能力重視の継承

事業の継承の判断は非常に厳しく、たとえ
主人の息子であっても、能力が劣っている場
合には、容易に継承することはなく、しかる
べく養子を迎えたり、血筋の中から有能な人
物に継がせ、能力がないと判断すると生活に
必要な財産を分与して隠居させています。

在所登り制度

昇進への
リフレッシュ休暇

本店で見習い期間が過ぎると出店に配属さ
れます。遠く親元から離れるのですが、すぐ
には帰郷できず、5年の奉公を終えて初めて
帰郷が許されることを「初のぼり」といい、
店に戻ると手代に昇進、さらに中登りが認め
られると休暇日数も増え、さらに昇進してい
きます。ところがここでも、昇進できず、一
定の年季の雇用で故郷に戻って農業に従事す
る人も出てくるのです。年功序列、終身雇用
ではない実力主義を貫いた制度です。





近江商人関連 博物館・資料館地図

近江商人屋敷

(旧外村繁邸・旧外村宇兵衛邸・旧中江準五郎邸・藤井彦四郎邸)

「落つくし」の著作で有名な外村繁の生家や旧外村宇兵衛邸、「百貨店王」と呼ばれた中江勝治郎の弟準五郎邸、およびスキー毛糸で知られる藤井彦四郎邸がそれぞれ公開され、五個荘商人の生活文化を学ぶことができる。

- 外村繁邸 〒529-1405 東近江市五個荘金堂町 631
TEL 0748-48-5676
- 外村宇兵衛邸 〒529-1405 東近江市五個荘金堂町 645
TEL 0748-48-5557
- 中江準五郎邸 〒529-1405 東近江市五個荘金堂町 643
TEL 0748-48-3399
- 藤井彦四郎邸 〒529-1404 滋賀県東近江市宮荘町 681
TEL 0748-48-2602

東近江市近江商人博物館

映像やジオラマを通し、地域の歴史・近江商人の商法や家訓、その暮らしや文化、教育などさまざまな角度から紹介。

- 〒529-1421 滋賀県東近江市五個荘竜田町 583
TEL 0748-48-7101

近江商人郷土館

江戸時代からの豪商・小林吟右衛門の家屋敷を一般公開。

- 〒527-0125 滋賀県東近江市小田町 473
TEL 0749-45-0002

ガリ版伝承館

明治末に建てられた堀井新治郎父子の本家を改修し、ガリ版機材や作品を展示。

- 〒529-1521 滋賀県東近江市蒲生岡本町 663
TEL 0505-802-2530 (土・日のみ)



近江八幡市

八幡山城跡・

日牟禮八幡宮

•かわらミュージアム

•ヴォーリズ記念館

西川文化財団

八幡堀

•白雲館

•新町通り

近江八幡市立資料館

•旧伴家住宅

草津市

竜王町

栗東市

湖南市

近江商人の理念を伝える書籍紹介



近江商人ものしり帖 [改訂版]

洲上 清二 著

B6変 148ページ 並製 本体800円＋税

経営モデルとしてくり返し注目を集める近江商人の心「始末してきばる」「もったいない」「世間さま」を、豊富な事例で紹介したコンパクトな入門書。



Q&Aでわかる近江商人

NPO法人三方よし研究所 編

四六判 256ページ 並製 本体 1,600 円＋税

近江商人の商法や理念が見直されているのはなぜか？など素朴な 39 の疑問にわかりやすく答える好書。イラスト満載で楽しみながら近江商人の理念や経営の方法が学べる。



近江旅の本

近江の商人屋敷と旧街道

三方よし研究所 編

A5判 128ページ 並製 本体 1,800 円＋税

近江八幡、五個荘、高島、日野、豊郷……。旧街道沿いに残る商人屋敷の案内とともに、代表的な近江商人の業績をあわせて紹介。多数のカラー写真とともに観光ガイドも掲載。



淡海文庫 31

近江商人学入門 CSRの源流「三方よし」 [改訂版]

末永 國紀 著

B6判 216ページ 並製 本体 1,500円＋税

「CSRの源流は近江商人の三方よしにあり」をはじめ、近江商人の経営哲学を現代ビジネスと照合し、わかりやすく紹介する近江商人学入門書の改訂版。



近江商人の理念 近江商人家訓撰集

小倉榮一郎 著

A5判 140ページ 並製 本体 1,200円＋税

近江の商家に残る多くの家憲・店則などから、注目に値する代表的な箇所を紹介。その家と時代に関する解説を加えて、近江商人の経営理念にせまる。



近江商人ってな～に？

近江商人博物館 編

B5判 48ページ 並製 本体 800円＋税

近江商人博物館学芸員が小学生のためにに書き下ろした、近江商人のすべて。発祥について、特色、代表的な商人、扱った商品、当時の時代背景など、郷土学習に役立つ参考書。



THE STORY OF JAPAN'S OHMI MERCHANTS

末永國紀 著 ラーリ・グリーンバーグ 訳

A5判 178ページ 上製 本体 3,400円＋税

『近江商人学入門—CSRの源流「三方よし」改訂版』の英訳本。世界で通用する内容となり詳細な解説がされた世界に広がる「三方よし」決定版。

2012年10月21日初版印刷

2019年7月1日改訂版2刷発行

発行所：NPO法人三方よし研究所

滋賀県彦根市鳥居本町655-1 電話 0749-22-0627

URL <http://www.sanpo-yoshi.net>