

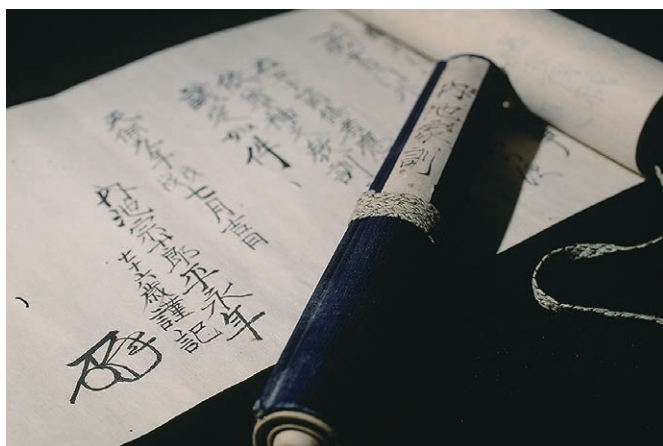
近江商人の知恵と理念を現代に生かす情報紙

さん ぼう

三方よし

第50号

2023/2



CONTENTS

創立20周年記念事業

近江商人の叡智に学ぼう…………… 2

- 講演
今こそ必要な『近江商人の理念』 田原総一郎氏
- シンポジウム
近江商人の叡智に学ぶこれからの経営

SDGs 全国フォーラム滋賀・びわ湖 …… 12



特定非営利活動法人 三方よし研究所創立20周年記念事業 SINCE2002

近江商人の叡智に学ぼう

2022年10月29日 大津市琵琶湖ホテル



塚本理事長のビデオメッセージ

滋賀県が提唱した「近江商人の進取の気性を滋賀の産業おこし、まちづくりに生かそう」とする近江商人理念普及活動を引き継いで誕生した特定営利活動法人三方よし研究所は本年で20年を迎えました。いまやCSR、SDGsの源流といわれる近江商人の「三方よし」の経営理念をより一層深化するべく、節目の年に記念事業を開催しました。

近江商人の日本の伝統たるべき知恵に誇りを感じて

特定非営利活動法人 三方よし研究所 塚本喜左衛門

本日は滋賀県政財界の重鎮各位をはじめ、近江商人の三方よしに心を寄せる多くの方々に、かくも盛大にご出席を賜り心より御礼を申し上げます。

本日は都合でビデオメッセージとなりご無礼の段、平にご容赦ください。

1991年に滋賀県AKINDO委員会は10年間の活動を経て、2002年にNPO三方よし研究所として発足しました。20年間お支えいただいた関係各位に深く深く感謝申し上げます。当NPOでは理事メンバー14名を中心に正会員、賛助会員が強く団結し、近江商人の「三方よし」の理念を世界に広めるべくたゆむことなく一生懸命に頑張っております。活動の一例を少しご紹介申し上げたいと存じます。

もうずいぶん前ですが、教育用ビデオとして大変好評を得ていた『てんびんの詩』を三方よし研究所の例会などで、改めて視聴しました。このドラマの主人公近藤大作少年が木で作った

鍋蓋を行商するシーンがあります。何か月も毎日毎日天秤棒に鍋蓋をぶら下げて売り歩くのですが、苦勞しても全く売れず困り果てていました。すると川の洗い場に汚れた鍋蓋が積み重ねてあります。大作少年はふっと「こんな鍋蓋、川へ流れてしまったらまた買ってくるのに」と思い、ふらふらと鍋蓋に近寄ると、急に鍋蓋が愛おしくなり、タワシで一生懸命に洗い始めました。

すると、ばあさんが、「こらあ、盗っ人か！なにをするか！」と怒ってきました。大作少年は、「おばあさん僕が悪いや、堪忍やで、でも最後まで洗わせておくれやす。この鍋蓋は自分みたくて愛しいんや。」と懸命に事情を話したところ、それを聞いたおばあさんは、近所の人を集めて大作少年の鍋蓋をみんなで購入してやりました。このシーンの中には、近江商人の三方よしの心が詰まっていると思います。やはりこのビデオには泣かされました。

そして、近江商人の足跡を訪



江差町長とともに 江差追分会館にて



秩父から矢尾直秀さんを招聘しての三方よし公開講座



韓国からの訪日事業者への講座



会場ロビーで「三方よしとSDGs」パネル展示



20周年記念事業関係者の記念写真

ねての研修も進めてきています。NPOの創設以来、長年「近江商人ふるさと探訪ツアー」を継続開催し、毎回多くのご参加をいただいております。滋賀県内の近江商人の足跡はもろろん事、北前船船主のふるさとである越前海岸や、近江商人が活躍した北海道の各地を訪れ、近江商人の足跡や現地の子孫の方々と熱い交流を深めてきました。各地での先人の活躍を知ること、三方よしは今も脈々と生き続けていることに、非常に感動致しました。

270年前、日野商人として、埼玉県秩父へ進出された矢尾百貨店様はこの会場にお越しになつておられます。今から140年ほど前、不景気と借金、困窮にあえぐ人たちは秩父一揆を起こしました。質屋、酒屋などを次々と打ちこわし、大暴動へ発展します。この時、暴徒らが矢尾さんの店に行こうとすると、誰ともなく、「ここは村を救うてくれた店だ。」と叫び、みんなの力で矢尾さんのお店を守りました。矢尾さんのお店は、三方よし経営で、地域になくはならぬ店として、長い歴史の中で頑張っておられます。

今では「三方よし」はすっかり有名になり、全国各地の企業や経済団体などから当NPOへ三方よしについて学びたいとのご要請があり、出前講座を実施しています。一方、中国や台湾からは100年経営と事業継承をテーマに近江商人の三方よしを学びに、訪日研修団として年に1000人に及ぶ人たちが日本へやっつてまいり、熱い交流をしました。その返礼にこちらから、上海・寧波・台湾など中国各地を訪問し、現地で三方よし講座を实践し、熱烈な歓迎と質疑応答のなか、草の根国際親善を致しました。

若者への三方よし理念普及にも力を注ぎ、滋賀県内の中学や高校への「三方よし出前講座」を実践しています。例えば、八幡商業高校の夏休みの商業実践の遠征研修のサポートや、小学生にもわかるクイズ形式の「おはなし近江商人」というプログラムを作成し、とても喜んでいただいています。

新型コロナウィルス禍のなかでも、三方よし研究所は歩みも止めることなく、WEBを強化しフォロワー数を伸ばし、HPでの三方よしの情報提供、情報誌の発刊などを通じて三方よし普及活動を懸命に行っております。数百年に及ぶ近江商人の伝統と実践を通して、より磨き抜かれた「三方よし」という現代のサステナビリティ・公益資本主義の理念は、国連のSDGsの17の目標にぴったり合致し、我々は近江商人の日本の伝統たるべき知恵に大きな誇りや喜びを感じております。

今後とも皆様と力を合わし、三方よしを学び、実践、普及に頑張つてまいります。

20年間のご愛顧、誠にありがとうございました。また、今後ともご支援ご協力よろしくお願いを申し上げます。



参加者選抜の近江の地酒、利き酒会



懇親会では桂三風さんが新作「近江商人」落語を披露



全国滋賀県人会連合会会長植本勇氏による乾杯

今こそ必要な『近江商人の理念』

田原 総一郎 氏

記念講演は滋賀県彦根市出身のジャーナリスト田原総一郎さんにご依頼した。田原さんは当日の夜には、テレビの収録を控え、さらには翌々日には母校彦根東高校在校生に向けての講演を行うなど非常にハードなスケジュールの中、快く来場いただいた。当日の会場は満席、直接会場の皆さんと対話したいとの意向があったことで、十分に会場の皆さんとの対話の時間をもったところ、いかなる質問も田原さんらしい返答があり、参加された皆さんは大いに満足いただけたことと思う。ご講演内容をそのまま掲載することは原則で許す可いだけなので、ご講演の要点を記載させていただく。



田原 総一郎

1934年滋賀県彦根市に生まれる。早稲田大学第一文学部卒業。岩波映画製作所、東京12チャンネル(現テレビ東京)を経てフリージャーナリストとして独立。「朝までテレビ」「サンデープロジェクト」(テレビ朝日系列)では、生放送中に出演者に激しく迫るスタイルを確立し、報道番組のスタイルを大きく変えた。著書多数。

祖母から聞いていた「三方よし」

私が幼稚園のとき、祖母から近江商人は「三方よし」だときかされてきた。三方よしとは要するに、お客さんに信用され、社会とか世間から信用されることだということ。お客さんから信用され、世間から信用されないと、商売というのはうまくない。これを三方よしというのだと聞いていた。

そのときは、「ああ、そうか」ぐらい軽い気持ちで聞いていたが、このことが大事だと思ったのは、二十歳過ぎてからで、同時に「おまえは大きくなると、政治の世界や役人にはなれないよ」と言われた。

その理由は、彦根の人間は薩長の敵だから政治家や役人にはなれないということだった。

終戦を迎えたのは小学校の5年生、戦争中と戦後、社会が大きく変わる。教師の云うことも正反対、アメリカ主導で社会が変わっていった。高校1年で朝鮮戦争がはじまり「戦争反対」と言って叱られた。

世の中の理論が大きく変わったことを知った時、一次情報を自分で確かめる仕事がしたいと思っていた。それがジャーナリストだった。学校を出て、NHKはじめ大手の新聞社や放送局を受けたがこと

ごとく失敗し、結局岩波映画製作所に入り、その後、今のテレビ東京に入った。ここではともかくいろ

日本の最大の問題は経済。日本だけが成長していない。

今年なくなった京セラの稲盛

さんは、お客さんや他人にとつての良いことをしないと企業はうまくいかないという利他的精神をもっておられた。日本の社会は仲間社会とでもいうのか、いいことも悪いことも一緒にやろうとするが、悪いことをしたくなかった稲盛さんは、こうした仲間づきあいをする事なく、海外に目を向け、アメリカに行く。

ところがここでも最初はうまくいかなかったが、それでもあきらめずアメリカで売れるようになり、そして日本に逆輸入された。仲間づくりをしなかつたことが日本で信頼された。

滋賀県で成功したのは堤康次郎さんでしょうね、息子の清二さんは西武デパートに労働組合を作り、働きやすい環境づくりをめざすという非常に面白い人

一気呵成にご自身の足跡とその時代に照準をおいたお話いただき、その後は会場からの多くの質問に、的確なお答えをいただいた。田原さんのひきこまれるお話で、瞬く間に予定の時刻になり、ご参加いただいた方、それぞれに溜飲が下がる思いでお聞きいただけただけだと思います。ありがとうございました。

んな企画を提案し、少ない製作費の中でともかく面白い番組を作ってきた。すれすれのことやってきたが、長くは続かず、その後、独自のスタイルで歩んできた。

だった。

私が40歳のころ、松下幸之助さんから「経営者にとって一番大事なこととは全社員にやる気を出してもらおうことだ」と聞いた。同じころソニーの創業者の一人盛田昭夫さんは、「世界のマーケットにないものを作る」といって失敗をしながらも世界にない商品を開発し、日本の経済を成長させてきた。30年も前のころだ。

ところがいま、日本の経営者は失敗を恐れチャレンジしなくなつた。韓国も中国もみな成長しているのに日本の最大の問題は経済だ。私がいま、体を張ってやろうとしているのは

第1は言論の自由を守ること
第2には、日本に絶対戦争をさせないということ。

そして何とかして野党を強くしたい。ということだ。

近江商人の系譜に連なる企業家シンポジウム

近江商人の叡智に学ぶ これからの経営

(パネリスト)

小泉産業株式会社
代表取締役
権藤 浩二 氏

トヨタモビリティ滋賀
株式会社 代表取締役
山中 隆太郎 氏

ツカキグループ
代表取締役
塚本 喜左衛門 氏

(進行)
同志社大学名誉教授
末永 國紀 氏



小泉産業株式会社

学習デスク、コタツの寄贈

1716年、小泉太兵衛が麻布行商を始めたことがコイズミの創業。1847年には近江屋新兵衛商店という呉服太物問屋を京都に出店。明治4年の大阪船場に立木屋森之助商店開設を近代創業元年とし、電気、ガス、石油器具などの製造卸業を開始して一層業容を広げ、照明や家具の市場に参入、1996年には海外にも拠点を設け、2016年にはグループ創業300周年を迎えた。「人格の育成向上」を社是としている。



トヨタモビリティ滋賀

Boss 百町物語

天津の商店街にある情報センター

近江日野商人5代目山中正吉は静岡県富士宮で醸造業を営む一方、近江鉄道に譲渡した綿向自動車への残念から1957年に滋賀トヨペット株式会社を設立した。「他人によって生かされるという“商いの性”への確信」と「誠実・勤勉・厳格約」という近江商人が堅持した生き様は、安全かつ快適なカーライフの提供を通じて湖国の発展に貢献したいと考える同社の営みに今も引き継がれている。初代正吉創業の醸造業は、富士高砂酒造として今に続く。



ツカキグループ

西陣織あさぎ美術館

1867年、3代目塚本喜左衛門が呉服問屋を創業したことに始まり、1895年本店を現在地に定め、1914年には鷹乃羽染(黒紋付)が宮内庁ご用達の栄を賜る。1975年毛皮・貴金属を扱うツカキ株式会社を現社長が設立、その後不動産の賃貸事業や、伝統工芸技術の保存に尽力し、2019年には社内に西陣織あさぎ美術館を開館している。

山中 トヨタモビリティ滋賀は、トヨタのカーディーラーで、創業者は、近江日野商人の5代目山中正吉で、私は5代目の姉の長男です。初代正吉は富

士宮で醸造業を創業しましたが、2007年に5代目が亡くなり、富士宮の酒造業、富士高砂酒造は他社に売却されました。醸造業から自動車販売に転じたのは、3代目山中正吉が、綿向自動車という近江鉄道の日野駅と音羽というところまでを結ぶバス会社を始めたことが契機でその後、私の父や叔父の正吉らがトヨタのディーラーとしていろんなトヨタ系列の会社を経営してきております。

塚本 私は姉が3人おり、末っ子の長男です。年が離れていましてので10歳の頃、長女に養子を取るとい話が出たのでしたが、非常に気弱な子どもだったにもかかわらず、生意気にも「養子なんて要らん」と偉そうに言ってしまった。次の姉の時もその次の姉の時も同様に婿養子の話を断つたので、父親が「自分のように朝から晩まで働くことができるか」と聞いたので「血では絶対負けへん。死ぬまで働くわい」と誓い、おやじの後を継いで、がむしゃらに働かんなんらんとすることになった次第です。どうやら父の思惑にはまったようです。

権藤 末永先生から、専門経営者と言われましたが、縁あって入社した会社で頑張ったら社長になったということ、専門経営者ではありません。

入社した時は、創業家(小泉重助)が社長をやっておられ、その後、私と同じような立場の社長が続き私は3代目ですが、恵まれていた方で、経営の機関や

ストのみなさんに共通の質問として「現在の地位への承継を意識したときの、事業や、あるいは状況について、抵抗感というものはないのか」ということをお話いただけませんかというか。

事業承継した時の思い

末永 本日のテーマは「近江商人の叡智」ですが、これこそが分かりやすい言葉としての「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしの精神であるということが出来ます。三方よし

がまさに近江商人に叡智であるということから、まずはパネリ

社長室、あるいは人事の担当という幅広く業務に就かせていた時、金融商品、あるいは投資の話は、一切取るなときつく言われていました。当時は、何か乗り遅れ感がありましたが、振り返るとやけどをしなかったということでしょう。急激な事業の伸びはないかもしれませんが、確実に安定した成長ができています。

1500億円くらいの売上規模です。小泉産業は照明事業を中核に、家具事業、物流事業、その他という持ち株会社の体制を採っています。「コイズミスピリツ」ということで、毎年、コミュニケーションレポートとして企業の活動を紹介させていただいていますが、これは、初めに人があるという小泉の経営哲学を表現しています。

社長になって3年ですが、それまでは専務として代表取締役でした。現状の当社についてご紹介しましょう。小泉グループは国内6社。子会社5社と、それから海外4社で全部合わせると、だいたい三方よしに通じるものとして、社章に三鱗を使って得意先、取引先、先輩、社内では三恩感謝ということ、必ず社章を付けています。最近では、三方よしから発展して、SDGsですね。三方よしというベースが社内にあるのでSDGsへ

三方よしというベースが社内にあるのでSDGsへ



権藤浩二氏
小泉産業株式会社
代表取締役社長

ごんどう・こうじ

1952年生。1976年中央大学商学部卒業、同年小泉産業株式会社入社、専務取締役を経て2020年より現職。

しというベースが社内にあるので違和感なくSDGsの活動にスムーズに取り組むことができているんだと思います。

社会貢献事業として、東日本大震災が発生した次の年からスタートしているデスクの寄贈があります。学習机を作り、子どもの健康を願う企業として養護施設に寄贈したらどうだということ。第1回目は福島に行きました。私も参加し、こどもたちと一緒に組み立てました。

新入社員教育としては、大津市坂本の西教寺さんと、当社のルーツといえる五個荘の小泉家本宅で、1週間の研修を行います。さらに勤続20年になると人生の振り返りということで、役職研修として、60歳ぐらいまで研修の勉強が続くところでございます。

末永 はい。ありがとうございます。それでは、次の私の関心から質問をしたいと思います。その前に、ファイザーという新型コロナウイルスワクチンを最初に開発しました会社のCEO、最高経営責任者のアルバート・ブーラが、今年の6月『新型コロナウイルスのワクチン開発物語』という本を出しました。新型コロナウイルスに対する対処の仕方には、「予防のためのワクチンを開発する」

患、感染してしまった人を治す治療薬」このどちらを取るかということですが、ファイザーは自分たちはワクチン、予防薬で、全人類を救うという壮大な計画になるといつて、本のタイトルは『Moonshot』。これは、ケネディー大統領が使った月世界旅行というような壮大な計画という意味です。

そして、その開発を、全社を挙げてやるとして、従業員を解雇しないことを前提にして、これまでファイザーのつくってきた製品に、命を懸けている人たちのために、その製造も続けるということにしました。要するに、ビジョンをはっきりさせて、ワクチンの開発に専念したのです。

世襲であることの利点と課題

山中 世襲の利点は、たぶん創業者の意図を実現できる、そういう機会が与えられたというのが、利点の一つじゃないかと思

います。課題ですが、実は私どもの会社は、私で4代目の社長。それから、私はこの5月26日に次の社長にもうバトンタッチいたしましたので、実際には5代目の社長が、現在、トヨタモビリティ滋賀という会社を経営して

おられます。厳密には創業者一族とは言えないのですが、バトンタッチを受けた企業のリーダーとして、何か欠けるところがなかったかと考えますと、この程度やおけば創業者一族からは、まあよくやっているだろうと思われるのではないかと、徹底して自分の力を発揮しようという点、具合が悪い点ではないかと思

高責任者ですから、すごいストレスがかかっている。そのストレスを自分は家族と分かち合っただけです。家族のサポートも求めました。こうしたことは規模の大小は関係ないのです。そういうことから考えたとき、経営者の気持ちは、組織の大小にかかわらずいんじゃないかという気がしました。

そこで、今日のパネリストのお三人の方にお伺いいたします。オーナー経営者の塚本さんと山中さんには、「経営者が世襲であることの利点と課題は何か、その施策、想いと構想をおきかせください。

おります。

厳密には創業者一族とは言えないのですが、バトンタッチを受けた企業のリーダーとして、何か欠けるところがなかったかと考えますと、この程度やおけば創業者一族からは、まあよくやっているだろうと思われるのではないかと、徹底して自分の力を発揮しようという点、具合が悪い点ではないかと思



生粋の創業者の一族であれば、やはり、創業者の意図を徹底的に追求しようと思うであろうところが利点ではないかと考えます。塚本 資本の継承、それから経営の継承をどうするかという非常に大きな問題があると思います。

す。喜左衛門という名前は代々の世襲名でした。おやじの商売の後を継ぐということは、喜左衛門という名前になるんだなという宿命のようなものを感じていました。

田舎のことですから、周囲の人は、みんな代々の呼び名で呼び合います。自家の場合は、喜左衛門あるいは、屋号のツカキと呼ばれていましたので、襲名することは当たり前のように感じておりました。

名前を襲名することは、結構な覚悟がいりますが、メリットもあると思います。家として、会社として、家風なり社風をしつかり踏まえた上で、時代に見合せて自分の個性を生かしたら、それは非常に大事なことだと思います。

利点ともう一つ、課題ですが、次の代が全部を受け継ぐ器があるかという話です。これは代が替わるたびに同じ問題にぶつかります。おやじさんが偉いと、息子がアホに見えます。私のおやじは偉大でした。それに比べると私は、ということになります。それが代替わりのたびに問題となる課題なのでしょう。

求心力より高めたいブランドの価値

末永 信用と信頼という言葉がありますけれど、信用というのは、やっぱり積み重ねてきた家風からうまれてきます。その家風の信用の上に、初めて信頼という、任せられることに対する信頼が与えられるということですね。名前を襲名するということは、過去の信用を受け継ぐということですから、ご苦労がある

のでしょう。続きまして、権藤さんにお話しします。社長の職を引き受けたことよって、じゃあ次の段階として、社内求心力をどのようにして高めようと思ったのか。お話を伺いたいと思います。

権藤 いま、求心力というお話がありました。小泉産業グループは、持ち株会社で、下に事業会社があります。求心力よりも、むしろ遠心力が働くケースが非常に多くて。平たく言うと、勝手気ままに事業会社が動き出すということです。それと求心力。このバランスは非常に難しいものです。もちろん事業は活発にやってほしい、当社も含めて積極果敢にやってほしいけど、ここから駄目だよ、これについてはグループでしっかりやっていくんだよということも、何がかというと、最終的にはブランドなんです。

このブランドを掲げている商人、あるいは会社の人たちは、こういう人たちが信頼がかけられるよ。何か、いつも違うことをやってくれるよ。というようなことが、世の中に約束するブランドのあり方だと思います。

このブランドでしか求心力は高まらないし、このブランドの価値を上げていくことを、いま、事業活動の根幹において、違う活動があるというブランドメッセージをつけて、いまの仕事の中で、もっとお客さんに寄り添った違う発想で仕事をしてみたらどうだというふうなもので、いまの活動のベースに置いて求心力を高めようということでしょう。

求心力というよりも、ブランドの価値を高めるということを、私が社長の間には継続してやっていきたいと思っています。

信用のおけるブランドでありたい。

事業承継について

末永 ブランド。自分たちがつくる製品に対する信頼を寄せてもらえるのが、権藤さんのいつも考えているということですね。ありがとうございます。

質問3番目として、承継問題についてお聞かせください。経営者が後継者とみなす人と意見を交換する、あるいは意思の疎通を図るということは、例えば実の親子であってもかなり難しい面があると懸念していますが、後継者の育成方法とか、あるいは後継者とのコミュニケーションの取り方について、いかがでしょうか。

塚本 後継者といったときに、二通りを念頭に置いています。一つは大番頭をいかにして育成するかということですね。いまだいう専務取締役でしょうか、もう一つは資本の継承です。つまり、息子をどのように育てるべきか、ということだと考えます。

大番頭、支配人とさまざまな呼び名もありますが、社員の中のトップを据えまして、それが全体のバランスをうまく取るということですね。オーナーが自分の利益、家の利益に偏ると社員が犠牲になったり、お取引先が離れたりしま

何でも本音でしゃべるといことが一番大事だと感じています



塚本喜左衛門 氏
ツカキグループ
代表取締役社長

つかもと・きざえもん

1948年生。1971年大阪市立大学経済学部卒業。1973年塚喜商事株式会社入社。1984年塚喜商事株式会社代表取締役社長就任。

すので、全体のバランスをうまく取る大番頭の役割は大事です。これは、非常に大きな役割です。もう一つ、財産の承継は、全体の責任として、せがれの教育をどうするかということですね。これも非常に大事なことです。

うちの場合は、うまく資本と経営が分離せずに、今日に至っています。私がまだ子供のころ、6、70年前の話ですが、「いま、帰ったぞ」と言って、帰ってきたおやじは、いつも会社のことを洗いざらい、家族中に聞かせたので、それについて家の中で、わいわい話をしていた環境で育っています。こうした仕事を家庭に持ち込んだ家だったので、私も子どもたちや家内と同じように、いろいろなことをしゃべっていました。最近では、毎月1回、3人の息子と、それから長男の嫁までが入りまして、1時間ほど、かんかんがくがく言い合っています。まあ、何でも本音でしゃべるといことが一番大事なことだと感じています。

末永 どうもありがとうございます。大変興味深いお話を率直にお話ししていただいたと思います。後継者の育成となると、皆さんもご存じだろうと思いま

すが、中村治兵衛宗岸の書置きがあります。15歳の孫にあてたものです。宗岸が書いたことをきちんとやらないと後継者になれないという、そういう話です。「てんびんの詩」もそうです。三部作でやりましたが、やっぱり第一部が一番、感動的な話だと思えます。いまのツカ

後継者には能力を発揮できる環境を作れる人を

キさんの話と、私が先ほど申し上げましたファイザーの会社のCEOの話。ストレスも持ち込み、あるいは会社で問題になっているのは何かというように話を率直に家族と話すという話は、ツカキさんのお話といろいろ共通する面があったように思います。

山中 私は後継者ということに大きな意味を持たせておりません。それよりも、社員が自分の能力を十分に発揮してくれる環境を、どうつくるのかということの方に私自身の関心があります。ですから後継者は、そういう環境をつくれる人を選ぼうと、考えております。

私が社長を務めた今年の4月までの14年間の入社式で、時代を担う若人に、どんなことを語り続けてきたかということをお話ししてみたいと思います。「人は一人では生きられません。言い換えれば、他人によって生きられています。ですから、よく生きるために、自らの積極的な他人への関わりが必要です。商いは、人と人との信頼の上に成り立ちます。人からの信頼なしに、私どもも会社の将来もあり

ません。ですから、人からの信頼を得る努力は生涯続きます。人から信頼を得る第一歩は、うそをつかないことです。わが社は、うそを最も嫌います。商人である自分と、まったくの他人を求めるわけですから、絶対に他人に迷惑にならず、必ずプラスになるよう努力することを約束しますので、あなたとのお付き合いを求める私を許してくださいという思いが必要です。」

これは、誠実と勤勉であることを噛み砕いて話しているのですが。その上で、赤の他人にとって、常に楽しく面白い明日の到来を願う、この努力を惜しまぬ存在であり続けると言える心構えがほしいものです。こういうことができる人物を後継者に選びたいと考えて14年

間、会社を経営してまいりました。

末永 なかなか信念を貫いたお言葉であったと思います。いまの山中さんの発言と関連づけられると思いますが、権藤さんの場合、自分の部下の中から誰かを選ばないといけないわけですから、その育成法にどのようなお考えがあるのでしょうか。

権藤 ユニクロの柳井さんの『経営者になるためのノート』というのを読んだときに、トップの仕事は「業績確保」と「人材育成」の二つしかない。まさにこれだなということを感じており前に感じたことを記憶しております。

いまだに、子会社のトップ、

あるいは役員連中には、もちろん業績は役員会で確認しますが、人材育成、あるいは将来の事業に対する仕掛けとか、そういう数字以外の定性的な内容については、別のテーブルで、トップ会というかたちで、3カ月に1回開催しています。もう数字は一切言わないと。それ以外に社長長の想いで、いまやっているような投資も含めた活動の報告をみんなでも共有しようというところが中心です。

その中で、当然ながら私が後継者を決めるといことなのでどこかで決めないといけないですけれども、なかなか悩ましいところがあります。「事業は必ずばぬけていくけど、経営を任せて大

社員の能力を十分発揮できる環境を作れる人こそ最適の後継者



山中隆太郎 氏
トヨタモビリティ滋賀株式会社
代表取締役

やまなか・りゅうたろう

1946年生。1969年学習院大学法学部卒業。広島酒造会社勤務後、滋賀トヨペット株式会社入社。2008年滋賀トヨペット株式会社社長就任、現在は同社代表。

丈夫かな」「ちょっと、事業は難もあるが、人を育てるのはうまいしな」とか。そういう一長一短がありますので、いまはまだ確認をしている段階です。最終的には会社をつぶさずに成長させてくれる者に、なろうかと思えます。

末永 いまの話に、もうちょっとだけ、突っ込んでお伺いしたいと思いますが、例えば、入社した社員の中から特別に研究会とか勉強会で選んでいくという選抜制ということをやさっていないですか。

権藤 過去、何度もやっております。チームをつくって、次の世代経営者の全体を集めて、3チームぐらいで討議させて、最終、成果を発表するということで。外部の先生にお願いして、研修をやったりしておりますが、最終的には、そこで勉強をして。経営の準備をしたから、ちゃんとしろよということなんです。自分の会社に帰ると、やっぱりその企業になってしまっ、本当に実践する場と

いうのが、なかなか見つけにくいようです。そのポジションに上げて、本当にできるかどうかという確認をしていくしか手はないのかなと思います。

事前に試験をして、はい、合格

だから、じゃあ次にこの社長をやれよということでは、どうも違うような気がします。やらせてみて、指名したのは私です

経営理念の継承とは

末永 いまの第3の質問と関連するのですが、第4の質問として、全部現場と関係あるのですが、松下幸之助さんの右腕、大番頭と呼ばれた高橋荒太郎は、「経営の判断に迷ったときには、経営理念に立ち返って考えろ」と判断を間違えることはなかった」と回想しています。そこで、経営理念の継承と、また浸透ということについて、どのように工夫されているのでしょうか。

権藤 経営理念の浸透の前に、社是が「人格の育成向上」です。非常に変わった社是だと思っております。

最終的には、商売、近江商人というルーツもあって、この商売を通じて、おのれの人格を磨くことで、世の中に信用される人間になっていくということかなというのですが、入社したときに「ああ、そういうことだったんだ」というのを聞かせてもらえれば、もうちょっとうまくできたかなということを感じたことがあります。

ので、私が責任を持って、その人をみんなが認める人間にやっていくというのが、私の仕事かなと思っております。

いま、大事にしているのは、まさに社員教育だけです。入社前に採用時の研修があり、入社後半年、3年、5年、10年、20年。それから、管理職であれば、管理職研修。それから50歳、あるいは定年前と何回も社員研修を行っております。次の人生はこういうふうで、制度があつて変わりますよと。あなたは60歳で定年退職なんだけれども、こういう仕組みがありますよということまでのメニューを含めて、オープンにしています。そのことによって、社員が会社をもち立ててくれますし、会社の財産は社員です。その理念を実践するのは社員教育、社員の力しかないということです。

私がつくったわけではありませんが、社員教育については、十分すぎるぐらい、多すぎるぐらいに、準備されている会社です。**末永** 社員の人格の育成向上ということが、一番大きな社是、社風があるというわけですが、確かにやっぱりそう考えてみまし



末永國紀氏
同志社大学名誉教授
近江商人郷土館館長
三方よし研究所顧問

すえなが・くにとし

1943年生。同志社大学経済学部卒業。同
大学院経済学研究科博士課程修了。経済
学博士。

これからの経営は「三方よし経営」であるというこ
とを強く意識しました

でも、同じような商品がある
んですね、同時代の。そのとき
どれを選ぶかというのは、やつ
ぱりその場に立ち会ってくれた
社員の方の手柄というか、それ
が最後の決め手になります。人
格の育成と向上というものを、
ちゃんと目指してもらえるとい
うのは、非常に大切なことじゃ
ないかと思えますね。
山中 個人のコミュニケーション
能力と集団内でのコミュニ
ケーション力を身に付けなけれ
ばと考え、役員以下、全社員が
A S E（アクション、ソーシヤ
ライゼーション、エクスペリエ
ンス）研修を受講し、いまでは
フレッシュマン研修に合わせて、
中途採用者にも実施しています

が、なかなか身に付くところま
で至ってはおりません。
嘘をつかない。あらかじめの
仕事という観点より、私の社長
退任、新社長の就任については、
2年前の秋に幹部社員、昨年の
秋に全社員に通達し、2年前か
ら人事は新社長に事業継承でき
るよう若返りを図ってきました。
販売会社は、営業本部長が会
社の全権を掌握していることが
多いが、現社長は新時代に向け
総務部長という名称を総括部長
と改め、それまで営業の指揮を
執っていた者を総括部長に抜擢
したようです。それが私どもの
事業継承のありようです。
末永 ありがとうございます。
それでは最後にツカキさんにお

願いたします。
塚本 手前どもの経験の承継と
いうテーマであります。何か、
新しいことを始める。M&Aを
する。それから、新しい分野に
出る。それから、もしくは統合
をする。そういったものがあり
ます。
これら判断をする際に、一
つは、それはやっぱり社会的に
見て、「道義的であるかどうか」
という思いと。もう一つ、「会
社にとって10年後も価値がある
のか」というような判断のもと
で進めるのですが、最終的に
は、自分の胸に問うということ
です。自分に正直か、ほんまに
やりたいんかと自問します。そ
して、独自性があるんか。人が
やつとるからするということよ
りも、やつぱりとんがった独自
性があるんか。
最後には、社会的にそれが必
要なのかということも、非常に
自分の中で自問いたします。以
上でございます。

企業の社会的価値が求められる今、今後の展望は

末永 最後の質問です。ただ売
上だけを実現させるということ
ではなくて、同時に社会的価値
を実現させるということが求め
られていると思います。これか
らの経営について、どのような
展望をお持ちになっているの
でしょうか。あるいは経営の展望
について、ご意見があれば、抱
負を承ることができればと思
います。

塚本 経済的価値と社会的価値
を両立させていく。言い方を換
えると社会的な課題を技術にす
るといふ。これは非常に大事な
ことだと思っております。
11年前に大津波、東日本大震
災が東北地方を襲い、本当に多
くの住宅が流出しました。手前
どもの百貨店さんやら呉服屋さ
んもつぶれたり、えらい被害に
遭いました。手前どもも不動産
リーシング事業があるので、仙
台に本腰を入れて賃貸マンショ
ンをつくっていかうというので、
毎年、建設してきました。今年
は環境に優しい北欧のマンシヨ
ンをつくっています。こういう
社会的な課題をビジネスに直結
するといふアクションは、非常
に世の中にとって有意義なこと
だと思えます。
もう一つは、手前どもでは、呉
服や宝石の卸をしておりますが、
不景気になると小売店さんの販
売が固定してきます。こうした

時にもっと新しいお客様の掘り
起こしをしましょうよというこ
とで小売店さんとともに新規開
拓の応援をしたことで、随分と
喜んでいただきました。これは、
小売業ということが持つ大きな
役割の中でも、いかに社会的な
課題を提供、解決を提供できる
かだと思えます。
権藤 塚本さんから、経済的価値
と社会的価値というお話があ
りました。私は言葉置き換え
て、財務価値と非財務というこ
とについて。まさに社長に就任
したときに、小泉産業ってどこ
を目指しているんですかと、社
員からいろいろ声が上がってき
ました。
私はその時、「世の中にはた
くさんの会社がある。ソニーと
か、パナさんみたいな、エクセ
レントなカンパニーがありますが、
いまの実力ではエクセレントは
目指したいけど、とてもじゃな
いけど、そこまで行けません。だ
から、グッドカンパニーを目指
したい」ということを話しまし
た。
グッドカンパニーの定義は何
かというところ、先ほど言われた、
経済的価値と社会的価値が、う
まく両輪で回っている状態です。
経済的価値、いわゆる連結財務
諸表、健全な財務ですね。しっ



かり収益が上げられて、株主さんに配当ができています。それから、将来への投資がしっかりとできていますというように、財務的な指標。それから非財務ですね。SDGsの活動もそうでしょうし、先ほど来申し上げているブランドの価値を上げる活動とか。そのことによって、信

頼とか信用とかがメッセージとして世の中に発信できる。この両輪を回すことで、グッドカンパニーに近づいていくんじゃないかということの説明しました。まさに今後、財務的にはいろいろ赤字の子会社が出てくるでしょう。いまのところ、コロナ災禍のわりには踏ん張って、みん

な頑張ってくれているので、工夫して回っています。

併せて、先ほどの社会的価値ですね。こちらに注力しながら、もって世の中に評価いただけるブランドにしていきたいと思っています。

末永 では、山中さん。どうですか。

山中 10月21日に、私どもモビリティ滋賀の新社長となって初めての中間監査会を行いました。が、そのときの私の新しい経営者諸君への言葉として話したことをご紹介します。

これからは、個々の社員が時代の変化を察知し、自分の能力やスキルを絶えず更新し、一人一人のお客さまに対応できる力を身に付けなければ、今後の産業構造の転換に対応できません。ですから、岸田首相が近ごろ盛んに「リスクリソング」という言葉を使われます。リスクリソングとは、デジタル時代に対応できるように、技術の進歩に対応できるように、デジタル技術を繰り返し学び直すことで、本来に必要な、いま生きているものを継続的に学び、次のステージへレベルアップしていくというところで、自分を次のステージへ押し上げていくという考え方をします。

これは県内のある大学教授から「この3年間のコロナ災禍でさまざまな不便に直面し、いろいろダメージを受けましたが、

学生はオンラインによるリモート教育に慣れ、大学に行かずとも学べる時代に入り、コロナ災禍が残したものは、決して災い

だけではなく、学生や若者が自ら学ぶという姿勢を身に付けた点を忘れてはならず、コロナ前と比べて、学生の感度ははるかに高くなり、さらに一人で学ぶことの、一人で行うことの寂しさより出発して、友や他人と共に学ぶ楽しさを、継続的に学ぶことの楽しさを、大切さを、感じ始めているように思える」という話を聞きました。

そこから、そのようないまの若者から、一つのことを掘り下げていく姿勢とか、他人を大切に、他人と協働することを喜ばしく思う身構えができ、社会の困りごとなどの社会構造を解決したいという欲求が生まれてきたのではないかと感じました。

いま、次の時代を切り開こうとする私たちは、組織内にリスクリソングの環境をつくること、共に学び続けるという環境をつくるのが最も大切だと、私は思っております。

末永 パネリストのみなさん、ありがとうございます。

本日のパネルディスカッションで皆様のお話を伺っていると、これからの経営というのは、やはり近江商人の「三方よし経営」であろうという気持ちを強くしました。

企業の目的とは、社員の幸福感ということですね。経営者と従業員が同じ方向を向いていけることこそ、そのことを現代風に表現しますと、従業員の幸福の追求になると思います。

三方よしの「売り手よし、買い手よし、世間よし」の先頭にある「売り手よし」というのは、従業員のことだと考えています。社員の、従業員満足というものをもちます経営。いまの言葉で言いますと、ウェルビーイング経営ですね。従業員、社員が幸福感を感じながら働くということ。そのことが、生産性も、企業価値も向上させることができるということは、研究でも実証されています。

そういう意味では、三方よし経営、ウェルビーイング経営は、これからも生き続ける言葉、経営理念であると言うことができると思います。

(文責 事務局)



展示内容をまとめた「近江商人 SDGsの先駆者たち」

展示された内容は小冊子にまとめております。
またホームページからダウンロードが可能です。
<https://sanpo-yoshi.net>

SDGs全国フォーラム滋賀・びわ湖で ポスターセッションの参加

2022年11月12日大津市で開催された「SDGs全国フォーラム滋賀・びわ湖」において、「近江商人 SDGsの先駆者たち 事業の持続性を求めた近江商人の知恵」と題したポスター展示をいたしました。お助け普請、出精金、在所登り、常夜灯・車石、植林、農業用水、初等教育、女子教育、近江商人の妻についてSDGsの視点から見直しました。

会場では、近江商人姿に扮した塚田眞右理事には注目が集まり、高橋卓也理事がSDGsの源流といわれる三方よしについての解説を行いました。来場されていた三日月滋賀県知事に展示内容をまとめた小冊子をお渡し、一層の理解をふかめていただくようお願いしました。当日は、多数の方にたいへん興味をもってご覧いただきました。ありがとうございます。環境先進県らしく高校生、大学生を含め若いみなさんの熱気にあふれた催しでした。



来場の三日月知事(右)と高橋理事



会場のようす

「近江商人 SDGsの先駆者たち」内容紹介(一部) 事業の持続性を求めた近江商人の知恵

従業員、地域の人々との幸せを願い、貧困をなくし生きがいを見いだせるステムを作った近江商人たちの行動規範

お助け普請
やる気をおこさせる管理法
昇進へのリフレッシュ休暇 在所登り

地域全般に広く継続的な社会貢献を行っています。しかも陰徳善事といって人知れずに行うことを旨としています。

常夜灯・車石の施工
森をつくり まもる
灌漑用水を整備 水神となる



近江商人姿に扮した塚田眞右理事

てんびん棒

1991年、世界に向けて近江商人の進取の気性を滋賀の産業おこし、まちづくりを生かすことを目標として「世界あきんどフォーラム」がはなはなしく開催され、この時の基調講演で当時滋賀大学教授であった小倉榮一郎先生が近江商人の経営理念は三方よしであることを話された。そして、当日パネリストとして参加されていた堤清二(当時西武百貨店社長)さんが記者会見で、「三方よしの経営に感動した」と話されたことが発端で、「三方よし」は一躍脚光を浴びることとなった。滋賀県はこのイベントを一過性のものとすることなく、それから10年間、AKINDO委員会を設立し、先人の経営理念普及に傾注され、滋賀県は全国有数の工業生産県になった。

その後はより詳細な支援活動を行う産業支援プラザに、事業は引き継がれたが、当時AKINDO委員会でお手伝いをしてきた有志が三方よしの経営理念をより広く、深く普及したいとの思いから三方よし研究所が誕生した。そして現在、「SDGsの源流三方よし」といわれるまでになった。混沌の社会情勢の中ではあるが、将来を見据えた経営に必要な三方よしであることを認識した20周年記念事業であった。