

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41号

2016/3



近江商人は、故郷を離れた土地で、
 地元の人々の信頼を得て成功した
 人々です。他国で地元の人々と共存
 共栄の関係を育てつつ、故郷とも深
 いつながりを保ってきました。こう
 した地域共生の先駆者はどのような
 信念のもと、どのような実践をして
 きたのでしょうか。

故郷・近江を離れ、秩父で二百六
 十有余年躍進し続ける矢尾百貨店の
 矢尾直秀会長（矢尾家八代目の当主）
 のお話を特集します。

矢尾百貨店の鉄筋コンクリート3階建ての新店舗が大正13年(1924)4月に完成。
 写真は開店前の初荷風景。最後尾が見えないほどの馬車の大パレードで、
 沿道に大勢の見物人の姿が映し出され、人々の衣装が当時を偲ばせます。

平成27年度 NPO 三方よし研究所 連続講座「近江商人と地域共生」 ～よそ者意識を持ちつづけ地元と共生～

連続公開講座開催趣旨

三方よし研究所では、創立以来、近江商人と「三方よし」を研究してまいりました。昨年、一昨年には、公開講座という形式で日野、八幡、高島、湖東など、地域あるいは歴史なども含めて、近江商人については研究者のみならずの講演をお聞きし、学術的に勉強してまいりました。

そして、本年からは新たなテーマとして近江商人の経営理念や「三方よし」の考え方が現代においてどのように生かされているかについて考えていこうとしました。脈々と生き続けている「三方よし」を経営理念に掲げている会社が多い中で、企業経営の第一線の方からお話をいただいで学ぼうとしたのです。

こうした中で今回の講座では、日野から秩父に出かけた、まさに近江商人として地域の中で繁栄し続けて260年余に及び矢尾百貨店の会長、矢尾直秀さんのお話を伺うこととしました。

260年前に近江から北関東に行くには、まるで外国に行くような感覚の時代であったと思いますが、出向いた土地で受け入れられ、さまざまな困難を乗り越えて、繁栄し続けられている矢尾会長のお話から、「三方よし」の理念がどのように生かされたか学んでいきたいと思えます。



細く、長く牛のよだれのような商いを心がけて

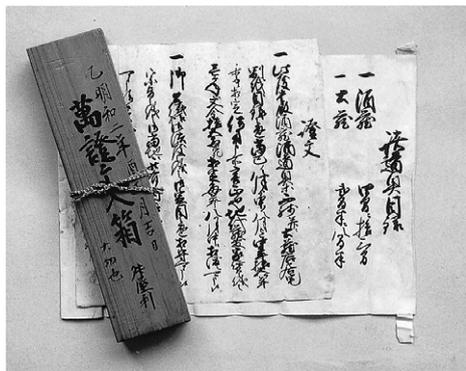
三方よし研究所事務局から「秩父事件」について話を聞きたいのご要請を頂きましたが、私自身は詳しく研究したこともなく、お手元の新聞記事(8頁に掲載)に書かせていただいた程度知識しかありません。したがって本日は、初代喜兵衛が日野から出て今日に至るまで秩父の土地で商いを行ってきたことならお話ししようということとで参上しました。

大家さんJUN2008年のおきあい

私は矢尾家の生まれではなく、50年前までは三菱商事の社員で、遠縁にあたる矢尾家に昭和41年(1966)に入りました。秩父で生まれ育ってないので、矢尾では、かなりのカルチャーショックを受けています。

まずその一つが、大家さんとの付き合いが長きに亘っていることです。

今年で創業268年ですが、創業以来の大家さんに最初に連れて行かれました。大家の松本さんとは、矢尾創業以来のお付き合いで、初代が土地と酒蔵一式を借り受け販売を始めたのが矢尾商店の始まりです。



初代は、矢野新右衛門さんという日野の店に勤めており、その後独立しました。この時、主家からの60両の出資と自分が貯めた60両、合計120両の手元金で秩父に酒蔵を開きました。100年後には主家の矢野との乗り合いを解消しました。この時8000両を返金しています。なぜ8000両なのか、これは、当時の矢尾の資産が16000両だったので、借りた当時の半分の出資比率として支払ったのです。この時にもまだ松本さんから敷地をお借りしており、賃貸契約を解消したのは昭和になってからです。

先祖は「商いは牛のよだれのごとく、細く、長く」と言い、実に大家の松本さんとは260年のお付き合いがあるのです。商売は、短期的なことではなくて長い目で、本場に「牛のよだれ」のようなことを考えるものだと思います。



創業時の借用証文

(注1)多大な固定資本を要する醸造業のような事業を作る場合の資金調達の方法で、合資制度あるいは合名制度による企業体形成であり、パートナーシップに相当するもの。少ない自己資金を補い、あるいは資本の分散をはかり、能力ある者の才能を活用することのできる合理的な協働企業(AKINDO委員会発行「近江商人の理念と商法」より)



1749年 (寛延2年)	初代、矢尾喜兵衛が現在地の秩父市上町で酒造業を始める
1880年 (明治13年)	埼玉県秩父郡皆野町皆野1119番地に支店を開設
1910年 (明治43年)	合名会社矢尾商店を設立
1924年 (大正13年)	埼玉県内で初めて鉄筋コンクリート造3階建ての店舗が完成。総工費は当時の金額で約1万円
1950年 (昭和25年)	合名会社から株式会社へ改組
1988年 (昭和63年)	矢尾商店を株式会社矢尾百貨店に商号変更
1993年 (平成5年)	矢尾グループを(株)矢尾百貨店、(株)矢尾本店、(株)メモリアル・秩父に再編
2002年 (平成14年)	秩父錦が全国新酒鑑評会で金賞受賞、以後連続金賞を更新
2008年 (平成20年)	矢尾グループ創業260周年
2009年 (平成21年)	9代目当主、矢尾琢也が社長に就任

「世間よし」を体現した上町公会堂建設資金のこと

矢尾百貨店のある上町には、現在も町公会堂があります。この公会堂建設資金として矢尾の6代目が寄付するという遺言を残していました。文書として「金10万円なり。公会堂建設費。ただし、毎年6月、金2万円ごとに分納
秩父町長 松本由太郎殿」と書かれています。この時の町長は大家の松本さんのご子孫で、7代目が先代の意思を受けて寄付したのですが、10万円の寄付の事を聞いた上町の知恵者が、矢尾の寄付金を秩父市には年賦であげて、その金利を地元の上町へ寄付してくれない

かという話になったそうです。その当時、秩父銀行を新しく建て替えることになっていたの、それを引っ張ってきて上町の公会堂にするので、町への寄付は年賦にして、その金利を地元の上町に寄付してほしいとの意向を伝えてきました。知恵者の意向に従ったそうです。昭和14年(1939)の話です。「弊社に、創業以来、長年の間、各位の方よりのご同情とお引き立てにより、幸いに今日に至り候。その間、個人としては、何らお尽くし致しこと、これなく、誠に恐縮と存じ上げ候のところ、今回、亡き父、喜兵衛の遺言により、感謝の意を表し、一般の各位にご利用いただける公会堂を永久に記念すべく、右金子ご寄付申し上げ候。ご建設および敷地等については、現町長、松本由太郎さんにご一任申し上げます」というのが記録の全文です。

上町の公会堂は現存し、建設資金を寄付した子孫の私も地域から喜ばれ、未だに公会堂は矢尾さんの寄付できているといわれ誠に光栄です。こうしたこと

が地域の人々がお祭りなどの際には当方で何やかやお買い求めいただいていることにつながっているのでしょうか。ご先祖が残してくれたものが今に引き継がれていることを深く感じています。

日野商人中井源左衛門は一代で豪商になられた方ですが、晩年、「たくさんのお金が貯まったが、こうした繁栄を長年持続させるにはどうしたらいいだろう」とお考えになり、結局、「陰徳を積むことだ」との結論をお出しになったと聞いています。それが、有名な「金持商人一代起請文」に書かれています。

「三方よし」が、近江商人共通の理念として広く流布していますが、この「世間よし」の考え方のひとつが陰徳を積むことだと思えます。「陰徳を積む家には必ず余慶あり」という言葉がありますが、6代目の遺言の上町公会堂の経緯はまさに、世間よしを体現したものと思っ

ています。

上町の町会費という公金を長年預かる

戦争と戦後のインフレのため秩父市の公会堂は建設できま

矢尾 直秀 (やお なおひで) 氏
株式会社 矢尾百貨店取締役会長
8代目当主
昭和52年(1977)41歳で社長に就任。家電量販店の『ベスト電器ヤオ秩父店』の開店をはじめ、創業240年を超えてから酒蔵を移転し、秩父錦「酒づくりの森」(酒造資料館、物産館併設)をオープン、またメモリアル秩父を3ホール開館し、現在の矢尾グループを形成。
元秩父商工会会頭、旭日小綬章受章。



初代が着用した旅装束

初代の200回忌と毎年の施餓鬼
 6代目の天の声
 初代は天明4年(1784)5月15日に天寿を全うしましたが、

この命日には秩父の金仙寺で毎年施餓鬼法要を勤めます。初代の200回忌法要の時のことです。私が焼香をしようとしたりと、横にお寺の天蓋の部品が、横に

地元での資産は信用のみ——地域と共生する——

矢尾さんの好意を形にしようということで、大きな時計となり、基金の証拠になりました。当時の市会議員の方からは、非常に申し訳ないことをしたが、利子で建てた上町の公会堂は、いまだに利用されており、矢尾としては、非常にプラスになっています。

実は、上町町内会とは面白いつながりが延々続いています。当方への信用をいただいている証でもあるのですが、上町の町会費は、いまだに矢尾が預

かっています。公金です。しかも何百万円という金額ですが、銀行が休みであっても出し入れが自由だし、利息も銀行より多いからというのです。「公金を、うちに預けてうちがどうかあったらどうする」と、私は聞いたことがありますが、昔からそうだとはいけません。町会の会計さんが2、3日前にも来ていました。ありがたいというのか、地元で大変信用いただいている一つの例のようなものです。



再興された水神社

ポトンと落ちてきました。この天蓋は6代目が寄進したものであったのですが、この落ちたことは子孫である私に、「少しも手入れていけない」との示唆であると感じたものです。それにしても不思議なことでしたが、先に滋賀での法要をすまして、秩父に戻ると、古い祠が見つかり、この祠にはほんやりでした。「升屋利兵衛」の文字が見えました。調べると祠のあったあたりには水車があり、水神さんとしてお祀りしていたようです。酒米を水車でといでいたらしく、水神さんをお祀りしていたのですが、この祠が見つかったのが滋賀で200回忌の法要をし

てた日と同じだったことに驚きました。あくまで偶然でしょうが、そこにご先祖の力が働いているのだろうなという感じを受けたものです。やはり信心は非常に重要なことと痛感しました。

失ってはならない信仰心

よくご存じでしょうが「三方よし」は、中村治兵衛の書置きがルーツになっているというのですが、ここには、信心、信仰の大切さが書かれています。また、初代伊藤忠兵衛さんが2代目伊藤忠兵衛さんに言った言葉の中に、「商売というものは、運賦天賦があるだろう。だけど、信仰心だけは失っては困る」と

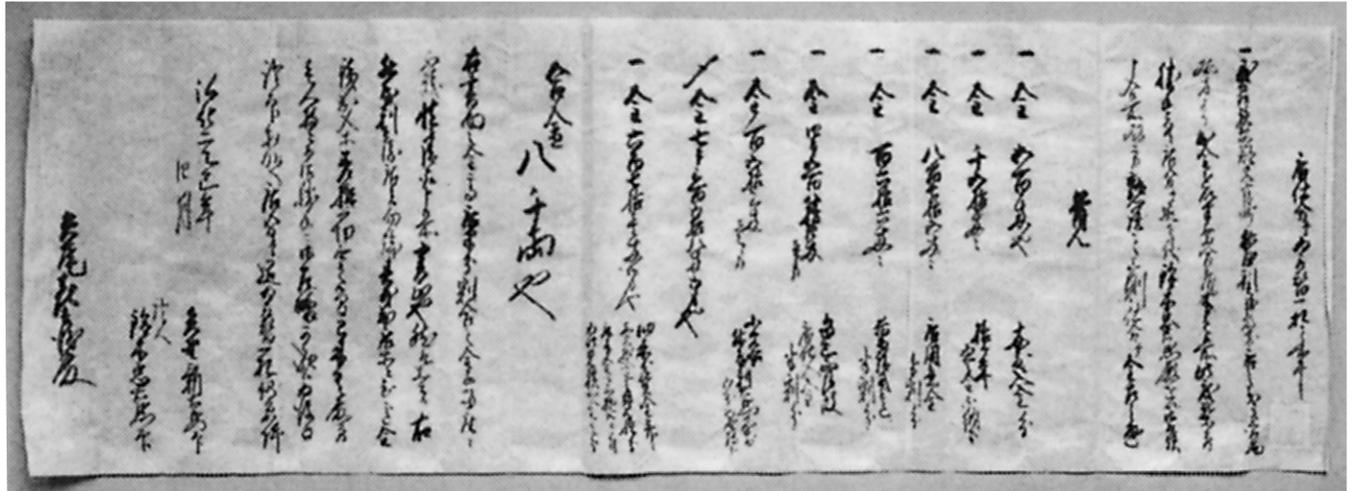
伝えたことも聞き及んでいます。私の経験から、信仰心は非常に重要なことで、神仏とか先祖に対する畏れみたいなものを感じているのです。

普段はあまりご先祖の仏壇に向かわないのですが、2回だけはつきりと意識して10分程度真剣に手を合わせたことがあります。2回とも、かなりの設備投資をする時のことでした。自分ではすでに結論を出していたのですが、ご先祖さんほどのように感じておられるか確認したかったのです。手を合わせ向かい合うことで、いいかどうか言ってくれるのではないかなという気持ちで手を合わせたものです。もしかしたら「おまえ、やめておけ」というお告げもあつたかもしれないのですが(笑い)。つまり、私は、常にこれで良いのかと畏れみたいなものを感じているのです。

地元の土地を動かすべからず

私が矢尾に入りましたときは、営業している土地だけで他に不動産はありません。先輩に、「200年も商売をしているので、いくらか土地ぐらいあってもいいはずだ」と聞きました。先輩からの答えは、

「土地を売る人はそれなりの理



弘化2年(1845)に交わされた一札
創業時の折半出資という建前を重んじて身代の
半分を矢野家に支払って矢野から独立した。



矢尾商店の「年中行事記」

由があつて売る。子供の代までぐらいいはその事情を知っているとしても、孫の代になれば、矢尾に土地を取られたというような感覚になるだろう。だから地元土地は動かすべきではない」というような考えがあつたのです。商人の中にも、事実「いいよ、いつでもいいから貸しておくよ」と売掛を作らせて結局、土地を取り上げてしまう。無論、こうした行為を重ねる店はいつまでも残りません。ですから軽々に土地を取得することがいいかどうかは難しいのだと言つてきたのです。

昭和45年(1970)、増設して百貨店を建設し、食堂を入れてよとしたときのことです。先輩から「おそば屋さんとか、おうどん屋さんとか、食堂屋さんとか秩父には沢山ある。その人たちは、矢尾商店のお得意さまです。それを敵に回してまでレストランを入れるのですか」と言われました。

この言葉は気になりましたが、強行しました。しかし、こうした感覚が、地元共生ということなのです。ましてや、土地を取り上げるようなことはいけな

と思つています。つまり「地元での資産は信用のみ」という考えを大事にしてきたのです。

「秩父神社御鎮座2100年 奉祝事業奉賛会長」

秩父には全国的に有名な夜祭り知られる秩父神社がありま

矢尾268年の経営システム

「立ち祝い」と「着祝い」

近江商人の出店先で勤務していた人々は、つい近年まで単身赴任でした。例えば秩父をはじめ、北関東へは1週間か10日ぐ

「御鎮座2100年奉祝事業奉賛会」の会長をやれということ

で現在もまだ引き続きお引き受けしております。

それまでは、神社などへの寄進はかなり頻繁に行つてきました

が、今回はみなさまへのお願いの役目でした。このとき感じた

ことが、地元の人々の神社に対する思い、地元に対する思いは

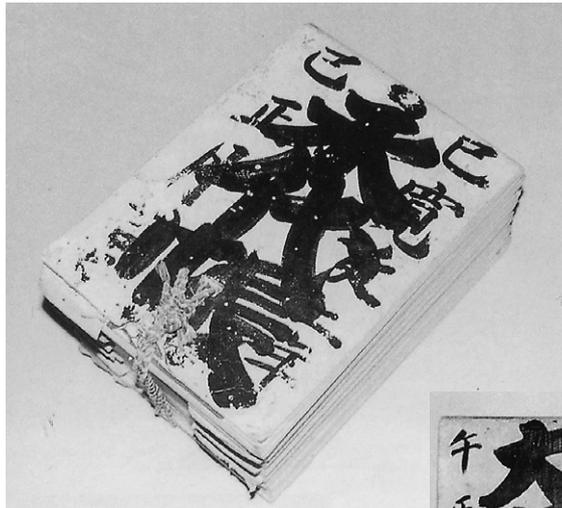
ごく強いということでした。「地域を育てる」という意識が高く、やはり神社には「磁力」が大きい

日本人は無宗教だと言いますが、心の中どこかで、やはり信仰心は非常に強いからこそ、こうした機会に力を貸そうかという

ことになるのだと思います。長く地域で仕事をさせていた

だくには、地元で溶け込み、地域の人々の気持ちを大事にしていくことが大切だということを痛感したものです。

らしいの日数を要して出店先に来たわけ、出店から郷里に向かつて店を出るときには「立ち祝い」、郷里から出店に帰つてきたときには「着祝い」という行事がありました。今でいうと歓



永代帳(寛延2年)



大福帳(寛延3年)

送迎会のようなことを各お店で
行っていたのです。

郷里に向かう者がいるときは、その部ごとに集まって元気で滋賀県へお帰りくださいという「立ち祝い」をしていました。矢尾は酒屋なのでお酒はいくらでもあるので、一品料理でもって、賑やかなものです。

恥の文化

近江商人は本家で行儀見習いなどのしつけを受けて、各地の
出店に丁稚で入ると、何年後かに初
のぼりといつて郷里に帰ることが
できます。しかし、その後、店に
戻れるかどうかはその人の働き
方で決まります。つまり、番頭
さんの評価次第で、仕事に熱心
でないとか、なかなか

覚えが悪い、素行がよくないと
なると、「店に戻ること不要」と
いう電報一本で首を切ったので
す、つまり終身雇用ではなかつ
たのです。

一方で、使用人のほうでも、恥
の文化があります。番頭さんか
ら、「お母さんの具合が悪いから、
帰れ」と言われると警戒します。
「この前に帰ったときには元氣
だったのに」と不思議に思って、
解雇がちらついて「帰らない」と
言い張る人もあったようです。
理由もなく「帰郷せよ」との命
令はつまり解雇通知でもあった
のです。

学校を出て店に勤めても間も
なく帰郷させられると、郷里で
は「あの子は辛抱しきらん」と言
われ、その人だけではなく、親
の恥にもなるので本人も、ど真
剣に働くのです。

近江の人は辛抱強く真面目だ
から大成するといわれますが、
辛抱強い、真面目な人は、どこに
もいます。ただ近江商人は、よ
そから来ているので、わけがな
く郷里に戻れないという恥の文
化をかなり意識していたのでは
ないかと思えます。

今では、一方的な解雇などで
きないのですが、いい人材に育
てることに腐心したのでしょう。

社員全員で賞与支給額を決める「玉割り」

わが社独自の言葉かもしれま
せんが「玉割り」という制度があ
ります。これは、うまくできて
いて面白い決算賞与の配分方法
です。今期の利益に対して、役
員と部長が集って部門ごとに実
績に応じて配分高を決める方法
です。

玉は社員に与える玉数です。
玉というのは、例えば、新人社
員を100なら100で始めま
す。新人社員を100、2年生
120、3年生150、課長は
300だとやっていきます(も
ちろん、社員の評価によって玉
数は各人違います)。社員全員に
球数を与えます。出す賞与総額
を、その玉数の合計で割るわけ
です。例えば、今期の決算では、
これだけ出すのだというのを今
年の玉数で割れば、一玉いくら
という金額になる。それを、新
入社員が100なら100を掛
けると賞与となるのです。

いまはやっていませんけど、
どちらかというと絶対評価では
なく相対評価で、彼と彼を比べ
るとどうだとか、うまくできて
いるのです。

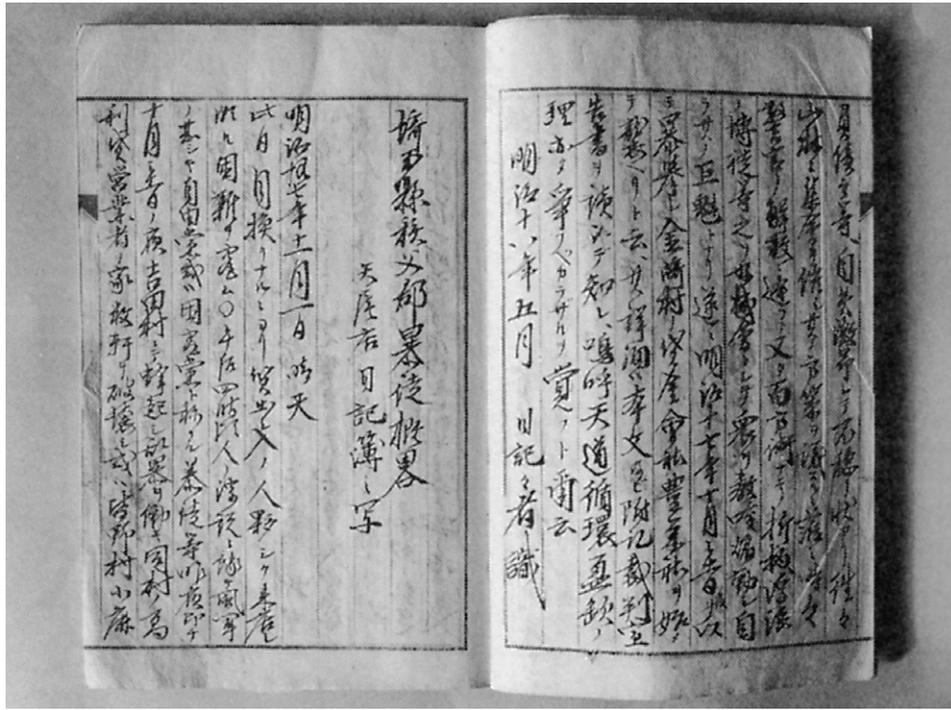
矢尾には呉服、雑貨、銘仙部
酒部と、いろいろな部署があり
ます。部署によって成績が違

わけて「おまえのところは、そ
んなに儲けていないのに、なんで
この玉なのだ」とかそれぞれが
自分の実績と他の部署の実績を
相互に評価するので、ある意味
ではうまい具合に賞与が出ます。
幹部がお互いに切磋琢磨して
やっているところは、大変いい
と思います。とかく人が人を評
価するというのは難しいところ
があり、好き嫌いもありますか
ら、難しいです。査定の方法に
は、自己評価というのがありま
すが、これは良くない人ほど
いい点をつけ、自分に厳しい人
間ほど自分の評価を低くします。
いずれにしろ人が人を評価する
というのは、よほど自信がない
と難しいので、この方法はいい
です。少し珍しいかと思ひ、紹
介させていただきました。

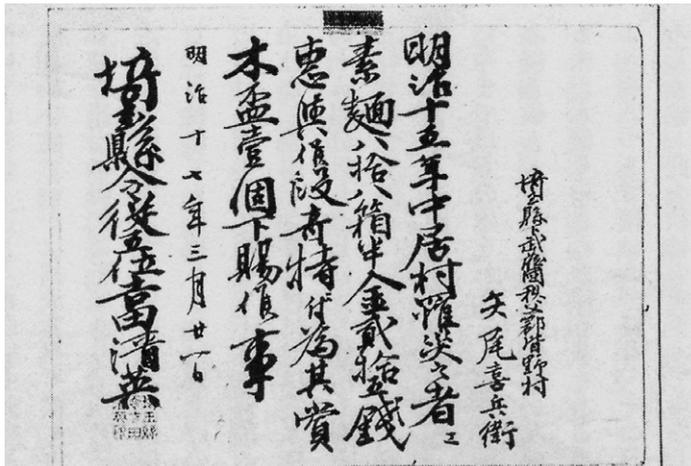
永続の要因「支配人制度」

周囲の方から「200年も続
いているのには、何か理由があ
るでしょう」と、よく聞かれま
す。最近では、「三方よし」を引
き合いにしますが、少し前には
「支配人制度という仕組み」につ
いて話をしました。

矢尾だけではなく近江商人全
般ですが、むかしという番
頭さんの中から、支配人には優
秀な人間を抜擢します。若くて



秩父事件を記述した矢尾日記「秩父暴動事件概略」



中居村被災者援助に対する盃下賜の賞状(皆野店 明治17年)

も能力があれば登用します。それも、資本と経営を分離していいました。

主人は資本を持っているが、経営は優秀な支配人に任せていたということが長続した理由だと思えます。ただ、支配人は

預かっているという感覚があるので、思い切った手を打たないというマイナス面もありますが、人材登用ということが大きな利点で、永続性にとっては能力の継承という意味で大事なことだと思えます。

秩父事件にみる矢尾の地元共生の精神

矢尾日記に残る秩父事件

秩父地方はお蚕の地域で、生糸の生産地ですが、明治の時代に生糸の価格が暴落し、秩父地

方で起った一揆が秩父事件です。秩父は盆地なので田んぼはななく、荒れた石ころの多い土地です。だから、桑畑が多く養蚕が盛んで、生糸で財をなした人たちが

が、秩父夜祭の山車をつくったのです。生糸の生産が盛んな頃は秩父の経済も安定していたのですが、明治15年(1882)ころには生糸の輸出が減少し、さらに、松方デフレといわれる経済状況の中で秩父事件が発生しました。生糸の産地はほかにもあったのですが、秩父でなぜ起こったかという疑問があります。

当時の秩父は生糸の生産が盛んなことから地域の文化度が高く、中央の文化人との交流も盛んで、社会の情勢に敏感な人たちの間では、先進的な考え方が蔓延していたことが大きな要因であろうと考えられています。

つまり秩父事件は自由民権運動とつながった農民一揆という形で勃発したようです。この事件の中心になった困民党の総裁は、地元の名士でした。そして副総裁の加藤織平は、地元の人々にお金を貸していた方の人です。彼らは、明治維新、薩長政府への義憤もあったようであり、いわゆる知識階級の人々が世直し、政治改革を考えていました。

この時の困民党は、

- ・借金の10年据え置きと40年の年賦
- ・学校費用を省くために3カ年休校
- ・雑収税の減少

ということを要求したようです。借金返済猶予については、郡役場などに願いが出たが許可されないという背景がありました。

焼き討ちされずにも協力を求められた矢尾

一方、学費については、当時学制ができて全国的には50%程度が就学していましたが、秩父の就学率は73%ぐらいということ

埼玉新聞の『月曜放談』に、明治17年の「矢尾日記」のことを記載しましたが、この事件の時、大勢の方が郡役場前に押し寄せ

というのがその理由だったので。この時、高利貸の4、5軒は焼き打ちされていますが、当時に、焼き打ちされることなく、逆に困民党から炊き出し要請を受けたのでした。

過去の善行と 普段の商いの姿勢の賜

で、文化度の高さを示していません。しかし学費を出せないぐらいに困窮している、いろいろな税金を少なくしてくれと要求しています。

「この度、世直しをなし政治を改革するにつき、かく多数の人民を集めしわけなれば、当御店にて兵食の焚出し方を頼みまし」と申し出ているのです。そして

この理由として、天保の飢饉のときに矢尾は布施米、布施金をした、そして、お米を皆さんに安く売ったり、本当に困った人にはお金を渡した、という記録が残っています。その当時、秩

月曜放談

著者は日本画師 將建氏 筆字は日本画師 將建氏の 題根

「百二十年前の日本に、わしらがいた」という一語で宣伝していた。映画「草の乱」は、明治十七年に秩父困民党が「蜂起」した秩父事件を今日に生き生きとよみがえらした作品である。今年、秩父事件百二十周年を期に、自主製作としては空前絶後の資金提供がなされ、なんと、困民党群像に魅せられた人たちが製作資金四億五千万円を出資し、地元をはじめ全国から、のべ八千人のエキストラがボランティアで参

加して、この映画は製作された。この事件の状況を記した「秩父暴動事件概略」(通称「蜂起日記」)が我が社に残されて

ている。事件に遭遇した、一人の商人が何の偏見もなく、見聞したところ、風説にもよらぬ、書いてきた日記(蜂起)の真実が垣間見える。抑もこの暴徒事件たるや、明治十四、五年以来物価は下落し、金銀は硬直し、金利は高騰し、高騰し、その甚だしきは五分一分三ヶ目縛り(中略)やがて二人、自由党幹部の資格をもって本店に降り、この度、世直しをなし政治を改革するにつぎ、多数の人民を集めしわけなれば、当御店にて兵食の焚出

この事件、時の政府は暴動と見て、蜂起と烙印を押して歴史の闇に葬っている。暴徒であることも事実とし、併せて日記では自由党幹部の名のり「世直し」をなし政治を改革するにつぎ、「鄭重の詞をもつて」申し来るのである。板垣退助の自由党は直前の十月二十九日に解党している。推察するに、秩父の蜂起を抑えきれず、政府の強圧を恐れて解党したとすれば、公憤に決起し、命をかけた秩父の農民が犠牲になっただけで、指導者達はすり抜けているように思える。今も、似たようなことが繰り返されてい

映画「草の乱」 秩父事件



矢尾 直秀

秩父商工会議所会頭

付き利子月五円二十六銭余に当り、ここにおいて貧民糾合し、百万兩を拵り、終に貧民救済を誓ふ。中略 十一月二日午前十二時

し方を頼みだし、さて不正の行をなす者の家にあざむきは破却或は焼棄などのこと決していたさず。右の次方なれば平日の如く見世を張り、商

次回は埼玉真医師会会長・吉原忠男氏です。

最大の危機管理は地元と共生

秩父事件は11月2日に起きた事件ですが、板垣退助の自由党

「矢尾日記」にみる危機管理

危機管理とは言えないかもしれませんが、「矢尾日記」には、

は、直前の10月29日に解党しています。

その当時は完全に暴徒だというので、「秩父暴動」として処罰されましたが、実際は自由民権運動とつながっているのではないかと掘り起こしが近年、さかんに行われ、秩父地方では「秩父事件」としての本がかなり出ています。

三方よし研究所さんからの講演依頼の際に、秩父事件を通じて、商家の危機管理の点にふれてほしいとの要請がありました。結局は、普段から非常に地元と共生しており、住民のために商売していたということが、矢尾にとつての最大の危機管理であったかと思えます。



埼玉県下初の鉄筋コンクリート3階建て店舗完成(大正12年)



地元定住者の増加に伴い建設された社員の新築住宅(昭和37年頃)



明治時代後期、土蔵店舗

企業の根幹は人材

「小鹿坂峠寺院の梵鐘を乱打し、鯨波の声を上げて凶徒潮のごとく市中に乱入する」
 こんなことが書いてあります。そのときの支配人が、こういう文章を書くのです。先に申し上げたように支配人は優秀な人です。この文章もうまく達筆です。ここに出てくる地名などで、すでに事件発生の状況が書き留められています。偵察に行かせているのだと思いますが、当時の情報を早くにキャッチし、市内にやってきたときにはどのような対処するかを考えていたのです。

蔵の窓に土で盛ったかもしれない。火事にでもなった場合、蔵の中を守りたいという備えをしていたのでしょうか。それを危機管理と言えるかどうかわかりませんが、刀などを片付けて危険回避をし、出火しないように火の管理に対処したというようなことが書かれています。
 つまり、ことが起こったときの対応については、それなりの努力はしていたのです。しかし、なんといっても、普段の商いの仕方ということが一番大きな危機管理につながっているのだと言えます。

私も、40、50年、経営者の端くれをやってまいりました。今になって思いますと、近江商人の「三方よし」の考え方、理念、いろいろありますが、私はやはり経営や企業の根幹は人材だと思います。支配人の話をしましたが、人材をいかに確保するか、育てるかということ。これが全てのような感じがします。いまでもそう思っています。

「松下電器は、いろんなものをつ

くっていますね」と松下幸之助に聞いた時、幸之助さんは「いや、松下は人をつくっています。ついでに家電というものをつくっています」と答えたといえます。私は、その答えが本当の経営としては肝心なところだと思っております。

ご静聴、ありがとうございます。

(講演終了)

当日はご講演に続いて、三方よし研究所メンバーとのパネルディスカッションがあり、経営理念のこと、人を育てること、企業承継について様々な意見が交換されましたが、誌面の都合上、矢尾さんの講演に直接関係した部分のみ掲載します。

社員の生活費は店が支出し 給料は奥帳場預かり

中澤（進行役、三方よし研究所副理事長） 最後に入材確保のお話が出ましたが、現在もやはり滋賀からの社員さんが多いのでしょうか？

矢尾 地元OBの中には滋賀県出身者が50人ぐらいはおりますが、もうかつてのように本拠を郷里に置くようなことはなく、みな地元に住んでいます。そして、近年の採用はすべて地元か



パネラーのみなさん

らです。単身秩父にやってきた社員は恋愛はご法度なので、社員の伴侶は滋賀県の人で、家族も滋賀県の人ですが、やがて地元の方でもいいということになると今度は、会社で住居の手当てをしました。住宅を建設するには住宅ローンがありますが、社員の土地の手当だけは会社でしました。つまり、会社で土地を買って、長い年賦で返してもらうということですよ。

中澤 今日、この会場に、矢尾さんにお勤めをいただいていた



矢尾の経営について紹介される同志社大学名誉教授の末永國紀さん

方がおられます。

坂田 父が戦前より昭和55年（1980）まで矢尾に勤務しており、私は、父の命で昭和34年（1959）に矢尾に行きました。本家で2、3日修業させていただけで、2月に秩父に移住しました。

先ほどから会長がおっしゃっていましたが、恋愛ご法度でしたが、給料はすべて奥帳場の預かりで、自分でお金が必要な場合には奥帳場に行つて頼まないとおっしゃる理由がないとなかなか出してもらえなかったものです。昭和41年（1966）まで勤めましたが、退社したときには手元に220万円あり、その後京都に勤めたのですが、7年間勤めて貯めた220万を基に家を建てることができました。

矢尾 今のお話のように、給料は全部店預かりで、自分のお金を出すときでも「おまえさん、何に使うのだ」と、上司から文句を言われたようです。そして「弟が就職したから祝品を買う」なんていうと「おまえ、そんな身分ではない」と言つて取り合わないので、お金がたまつたのです。

つまり、店にいる間は不要な

お金は使わないのです。会社の前に床屋さんがありますが、社員全員その床屋さんに行きます。代金は全部店持ちです。たばこもただ、何でもただ。だから、稼いだ金は全部ためています。

矢尾の経営のポイント

中澤 矢尾さんのお話に登場していた末永國紀先生が会場にお見えます。矢尾の経営のポイントのようなものをお話しいただけるでしょうか。

末永 矢尾さんの268年の歴史のポイントというのは、私は三つあると思います。

一つは、経営の合理性ということですよ。268年前、創業当時から複式簿記で帳簿を付けておられています。

二つ目は、よそ者意識をずっと持ち続けてこられたということだと思います。それがお店の人たちの行動を律するものになったのです。例えば寛延2年（1749）に創業されている。100年後、安政年間に、4代目の矢尾喜兵衛さんが「自分たちは100年たった後でも、よそ者なんだ」と従業員に言っているのです。「だから地元の商人とは立場が違うから、品性をよく保たないといけない」ということを言い聞かせているのです。



矢尾268年の歴史を刻む旧酒蔵付近の大木の



観光名所として知られる「酒造りの森」

普通は100年たったら、もう老舗と見なされてもいいぐらいのものでしょうが、それをずつと言いつけておられる。

いまも矢尾会長は、よそ者であるというようなことをおっしゃいました。その気持ちというの、やはり経営にも反映したと思いますし、行動に出てきたと思います。その結果として社会貢献、陰徳善事ということになったと思います。これが三つ目です。

その陰徳善事というのは、単に目に見えたものだけではなくて、例えば先ほども、公金を預けられたとおっしゃいましたが、あれが私はものすごく印象深いものです。昔は銀行とか信用組合というものがなかったでしょう。だから近江商人の店が唯一の頼りだったわけですね。そこからお金を融通してもらって年を越すということがあったのです。

だからもう経営がうまくいかなくなって、その近江商人の店がしまってしまうということになったときに、その地域の村々の将来を見越して、店は開けておいてくれと嘆願しているのです。

それを聞き入れて、矢尾さんは金融業を続けていたのです。金融というのは質屋業、あるい

は両替商のことです。矢尾さんも、質屋業をされていましたが、これは儲けるためではなくて、金融的に地域の人を助けるという意味合いがあったと思います。

ここから先の話は非常に個人的な質問ですが、やはりりの商社マンだった矢尾さんが、矢尾家という古い商家に入られて、どんなことを感じられたのでしょうか。例えば経営の遺産に関してのことです。矢尾家に残っていた経営遺産で、プラスのもの、マイナスのものがあると思います。プラスの経営遺産として受け止められたのはどのようなものだったかということですね。

矢尾のプラスの経営遺産

矢尾 プラスの経営遺産については、商売を長い目で見ている点は、ものすごくいいと思います。100年単位で店のことを考えています。さらに地域に対してものすごく強い思い入れを持っていきますが、ビジネスライクなとらえ方ではないのです。私のように商社マンを経験した者には、ビジネス中心に儲けるための商売を考えてきたのですが、矢尾の考え方として、常に

長い目で物事の判断を見ていることはすごいことです。同時に、店の中の管理については共同体的

な考え方で、主人も従業員もみんなが団結してきたことは、サラリーマンとは違うという感じはしました。

冒頭にお話ししましたが、大家さんとの付き合いかたには大変驚きました。私の代になってからも大家さんの土地を買わせていただきました。長い目で見た商いを、とは考えていますが、ただ、今のご時世は変化が早く対応に大変ですが、先祖のやってきたことは常に念頭に置くことが肝要です。

末永 ありがとうございます。いまどきの、どちらかという短期間に利益を出せというのは、そこに無理があるので、いろいろな企業不祥事が出てくるのですね。利益を長期的なスパンで見るといいことですね。よく分かりました。

中澤 ありがとうございます。非常に実感するようなお話でした。気持ちとしては長い期間で物事を考えたいものですが、金融機関からは早く答えを出せ、というようなことを言われます。それにしても歴史を積み上げていくことの重要なことを勉強させていただきました。ありがとうございます。

特別寄稿

当日ご参加の末永先生から
ご寄稿をいただきました。

日本の近江生まれの世界的経営遺産

近江商人の三方よし

同志社大学名誉教授
近江商人郷土館館長 末永 國紀

近江商人の商いは、天秤棒をかついだ行商時代は持ち下り商いと呼ばれ、出店を持つようになると諸国産物廻しといわれます。上方から全国へ運んだ商品は、織物・化粧品・文具・菓などの完成品であり、地方からはそれらの原材料を上方へ持ち上りました。完成品とその原材料を扱うノコギリ商いによって、現代商社のような効率の高い商法を先取りしていたのです。そうした商いは、豊かな富をもたらしたと同時に文化の伝播と地方物産の開発に貢献しました。

近江商人の他国商いは、出先の人々に受け入れられなければ、商人としての立身も、出店の定着も不可能でした。「近江泥坊」とあざけられるような、儲けた分を独占して故郷の近江へ持ち返るだけでは、せっかく築いた商圏を維持できないのはいうまでもありません。出向先の地域や人々から評価され、信頼を得るための商いの姿勢を端的に示すものが、「売り手よし、買い手

よし、世間よし」という三方よしの商い精神だったのです。

三方よしは、宝暦四年(一七五四)に麻布商の中村治兵衛宗岸が、一五歳の養嗣子宗次郎に書き残した「宗次郎幼主書置」の一節が原典になっています。その表現が変遷して、現代の三方よしという短いキャッチフレーズとなったのです。

三方よしの順番では、なぜ売り手よしが一番手に置かれているのでしょうか。

「やはり、自分の都合が最優先なのか!」と早合点してはいけません。現代における売り手よしの解釈は、売り手の側に立つて働く人たちの職場の環境が良いという意味にとらえて、はじめてより有意義なものとなります。

誰しもパンのみのために働くのではなく、働く意義を見い出せるような職場であることを願っているものです。

願っているものです。

販売員であれば、一番手の売り手よしという良い職場環境の下で、接客への熱意や顧客満足のための自発的な工夫を生み出すことができれば、売る側とお客様の双方にとって心地好い売買となり、その好い記憶が二番手の買い手よしとなって、一見のお客を再来の顧客に転化させることでしよう。売り手よし、買い手よしを実現でき、仕事の喜びを感じられるようになると、三番手の世間よしという、仕事の社会的意義に目覚め、働く事に一層情熱を燃やすようになります。

このようなプラスの循環の最初に位置するからこそ、売り手よしは三方よしの一番手に挙げられているのです。真つ先に従業員満足があり、ついで顧客満足と達成し、その上で社会満足

がもたらされるのです。現に、従業員満足是第一に掲げる企業は、どこでも業績は好調です。従業員満足を重視する企業では、経営者と従業員との信頼関係は日々に積み重ねられ、優れた人材が集まってくるようになるのは当然のことでしょう。

すでに江戸時代から、成功したといわれるほどの近江商人は、従業員、顧客、出店を開いた地域社会との共存共栄を自覚し、利益を独占する商いの一人勝ちを認めていません。三方よしは、「近江泥坊」とは正反対の極に立つ考え方であり、近江商人という人々は、商売は世の中全体を得意先として行うものである、という商いの社会性に気づいていたのです。

ビジネスの社会性を自覚しないような、昨今の悪徳ブラック企業や内外のデータ偽装企業に明日はないのであり、近江商人の三方よし経営は、決して過去のものではなく、これからの企業経営に示唆するところの大きいにある、日本の近江で生まれた世界的経営遺産といえるでしょう。

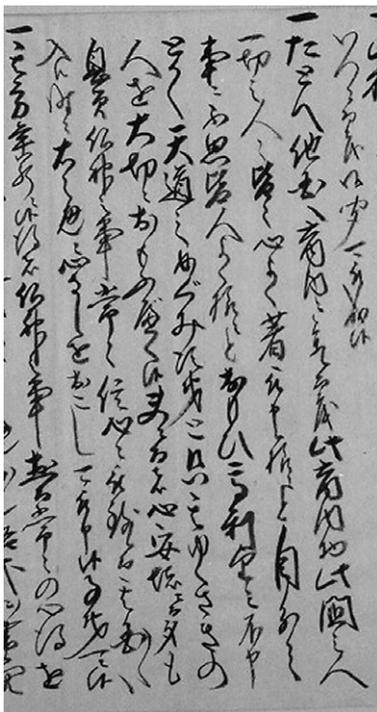


末永 國紀(すえながくにとし)氏

1943年生まれ
同志社大学名誉教授 財近江商人郷土館館長

【主要著書】

『近江商人と三方よし』モラルロジー研究所、2014年
『近江商人 三方よし経営に学ぶ』ミネルヴァ書房、2011年
『日系カナダ移民の社会史—太平洋を渡った近江商人の末裔たち』ミネルヴァ書房、2010年
『近江商人学入門—CSRの源流「三方よし」』サンライズ出版(淡海文庫)、2004年
『近江商人 現代を生き抜くビジネスの指針』中央公論新社(中公新書)、2000年
『近代近江商人経営史論』有斐閣、1997年



三方よしの原典「宗次郎幼主書置」部分