

## 技術論文(1)

## 近江商人から学ぶ「三方よし」流 環境経営



滋賀県立大学 環境科学部  
環境政策・計画学科 教授  
特定非営利活動法人  
三方よし研究所 理事  
高橋 卓也

## &lt;はじめに&gt;

「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」は企業の社会的責任(CSR)の日本における源流だと言われます。この「三方よし」をモットーとしていたとされる近江商人とはどのような人たちだったのでしょうか。そして、現代企業が学べることはどのようなことなのでしょうか。

私は愛媛県出身で滋賀県出身ではありませんが、滋賀県立大学で教員となり近江商人について学び、多くの人たちに知ってもらいたいと考えております。専門は、企業の環境経営や森林政策・計画です。今回は近江商人と環境経営の間のつながりを発見してみたいと思います。

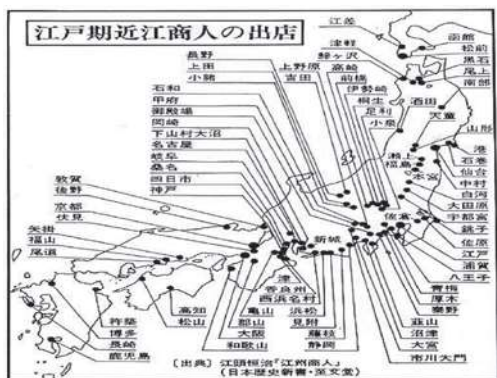
## &lt;近江商人とは？&gt;

近江商人というのは近江、つまり現在の滋賀県の商人のことで、過去から現在までずっと存



在したように思われるかもしれませんが。しかし、学術的には、江戸時代に近江の国から出て全国的に活躍した商人のことをいいます。江戸時代の前の近江出身の商人や、江戸時代に近江の地で活躍した商人は近江商人ではありません。明治以降、現代まで発展してきた伊藤忠、丸紅といった総合商社は近江商人の流れを継いでいますが、近江商人とはいえません。

江戸時代の近江商人は、幕藩体制のもとにあっても全国に雄飛したということで、きわめて特色があると言われております。北は北海道から南は鹿児島まで近江商人は出店を各地に展開しました。彼らは、他国に出店を出しても、従業員は近江の地元から採用をし、非常に郷土愛が強かったようです。



江戸期近江商人出店の全国地図

近江商人すべてが大成功をしたわけではないでしょうが、多くが全国的展開を見せたその背景には、彼らの独特の経営システムがあるでしょう。たとえば、鋸商または諸国産物回しといって、全国各地から当時の経済先進国である京・近江に生糸、麻、紅花、水産物など主に原材料を北前船を利用して運び、京・近江からは、麻布、蚊帳、売薬、木綿、呉服などの製品を販売する。地域の価格差を利用して効率的に儲ける構想力。また、実力本位の人事システム。たとえば、近江で採用された丁稚さんは里帰りの際に一定水準に達しなければ出店に再度戻ることはできません(初登り)。番頭、分家の経営を任せられるには、里帰りを節目とした選抜がかかります(中登り)。経営者も安閑とはしておられません。たとえ跡継ぎでも能力が無いと見なされれば引退(押し込め隠居)に追い込まれます。

## <どうして「三方よし」?>

近江商人は成功もしたでしょうが、藩が異なれば言葉も法律も違う江戸時代では、やっかみや誤解もあったろうと思います。そこで出てきたのが「三方よし」という考え方だと思います。他国の出身であるからこそ、地元を馴染まねばならない、という切なる思いがそこにあります。私は2008年に中東のカタールで社会的責任についての国際学会に参加した折に、近江商人の三方よしについて説明しました。その時に言われたのが、外部出身の商人が進出先に配慮するというのは、アフリカでも東南アジアでも見られる、ということでした。ただし、「三方よし」という言葉自体は、明治以降に近江商人を紹介する際の便利な言葉として使われるようになったと言われております。江戸時代の文書にその考え方を求めるなら、現在の東近江市、五個荘の商人、中村治兵衛宗岸が孫に残した遺言書に下記のような内容があります。

...たとえ他国へ行商にでかけても、自分のことよりも先ずお客さまのためを思って計らい、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って商売しなければならない。そうすれば、天道にかなない、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。(現代文にしております)

具体例としては、地元の橋建設や山の植林にお金を出したり、高値相場にあえて乗らず利益をむさぼらなかつたり、といったことがあった

とされています。「陰徳善事」といって、そうした社会貢献はあえて宣伝しないのが良いとされていましたが、山梨県の塚本山と呼ばれる美林や「けいおん！」で有名な、かつて東洋一の小学校と言われた豊郷小学校は、それぞれ近江商人やゆかりの人びとの貢献のあととして、今に残っております。



瀬田唐橋の架け替え工事 中井源左衛門



別子銅山の植林 伊庭貞剛(写真：広瀬歴史記念館蔵)



山梨・滋賀での治山治水事業 塚本定右衛門  
(写真：山梨県)



豊郷小学校の建設 丸紅専務古川鉄治郎

### <近江商人から学べること>

もちろん時代も状況も違いますが、近江商人から現代の環境経営が学べることを挙げてみたいと思います。「三方よし」だけからではなく、近江商人の経営自体にも教訓は盛りだくさんだと思います。

### <その1 よそモノとしての緊張感>

自分の見知った人びとの間ではなく、知らない人びとの間で信頼を勝ち取るということは、企業が事業をするうえで大切な感覚のように思えます。地域社会に対する緊張感は環境対策を実施する上での大前提ではないでしょうか。

### <その2 こころを大事に>

近江商人には信仰心の強かった人も多かったようです。信教の自由が保障される現代では、そのまま適用できないでしょうが、「こころ」というものを大事にする点は、環境経営に相通ずるところがありそうです。というのは、以前、私の研究室で環境経営に適合的な企業文化はどのようなものかについて調査したことがあります(Sugita & Takahashi, 2015)。結局わかったのは、外向きで、柔軟な文化のタイプ(「イノベ

ーション文化])の企業が日経環境経営度ランキングで多くの場合、上位に位置するということでした。環境経営も心から始まるのかもしれませんが。

### ＜その3 利益の共有＞

従業員の環境への取組みの意識づけには、どの企業でもご苦労されているのではないのでしょうか。いくつかの近江商人は、従業員のモチベーション向上のため利益の三分法をとりました。利益が出た時は、資本への繰り入れ、従業員への利益配分、不慮への備え、の三つに配分したということです。従業員のやる気のもとであったようです。環境への取組みも利益の共有があれば、従業員もやる気になるのではないのでしょうか。

ここで面白い研究があります。やる気にお金は邪魔になるという研究です。たとえば、イスラエル・ハイファの六つの託児所で、お迎え遅れに対し罰金を科したところ、かえってお迎え遅れが増加した、という例です。経済的インセンティブ(罰金、奨励金など)がかえって道徳意識を害することがある、ということで、クラウドディング・アウト(押し出し効果)と呼ばれています(ボウルズ、2017)。その一方、私のゼミ生の卒業研究での成果ですが、環境担当者のモチベーションの強さは、環境問題の深刻さの認識も影響するものの、むしろ環境関連業務の社業全体の中での重要性の認識がより強く影響するということでした(上村、2012)。お金よりも、むしろ仕事としての意義が社内でしっかり認められて自覚できることが大事だということかもしれません。

お客とも環境利益の共有はできるのではない

でしょうか。経営学の巨人、マイケル・ポーターらは、CSV(Creating Shared Value; 価値の共創)として、経済的価値と社会的価値を同時に実現することを提案しています(ポーター&クラマー、2011)。そうすればお客、さらには協力企業も巻き込めるかもしれません。

### ＜その4 会計の重視＞

日野商人の中井源左衛門家では、会計の仕組みとして貸借対照表と損益計算書を含む複式簿記の構造をもっていました。ヨーロッパとは別個に発展したものです。稲盛和夫氏は以下のように述べています。「もし、経営を飛行機の操縦に例えるならば、会計データは経営のコックピットにある計器盤にあらわれる数字に相当する。計器は経営者たる機長に、刻々と変わる機体の高度、速度、姿勢、方向を正確かつ即時に示すことができなくてはならない。そのような計器盤がなければ、今どこを飛んでいるのかわからないわけだから、まともな操縦などできるはずがない。」(稲盛、2000)経営には会計が重要です。環境経営もそうでしょう。そのための環境会計には、環境報告書やCSR報告書に記載して組織外のステークホルダー(利害関係者)に知らせるための外部環境会計だけではなく、マテリアルフローコスト会計やライフサイクルコストリング等の手法があります。

### ＜その5 長期的視点＞

昨年2018年には『気候変動に関する政府間パネル(IPCC)1.5℃特別報告書』が公表され、地球の気温上昇を1.5℃以内に抑えるべきこと、そのためには急激に二酸化炭素の排出を削減すべきことが分かっています。しかし、これがで

きていないのはなぜでしょうか？要するに、これは「先のことだから」という私たちの短期志向のなせる業だと思います。近江商人は先祖と子孫のことを考えて仕事をします。環境経営にも突き詰めれば、こうした視点が必要でしょう。以下は近江商人たちのことばです。

- 「貧も富も我一心にあり、悪心起らば家を保つこと能はず、家を我子に譲るまでは、僅かに三十年なり、其間は謹んで奉公の身と思ふべし」 五個荘 中村治兵衛宗岸の「家訓」(宝暦四(1754)年)より
- 「先祖の御位牌は即ちおはしますと心得て、… 吾は即ち先祖の手代なりと思ふべし」 近江八幡 伴家の家訓 (『主従心得草』)  
いずれも(滋賀県 AKINDO 委員会、2003)

## <さいごに>

近江商人についてご関心を持たれましたら、ぜひ水と緑豊かな近江の風土のなかでその足跡、息遣いに触れていただければと思います。近江商人の街並みが残る五個荘、近江八幡、日野や関連博物館(近江商人博物館、近江商人郷土館、近江日野商人館)はいずれも電気硝子工業会会員の日本電気硝子さまの能登川事業場の近くです。もともと工業会のみなさまは真空管も作っておられたとうかがいました。東近江市にある「探検の殿堂」では初代・南極越冬隊隊長の西堀栄三郎氏を顕彰していますが、彼は東芝で技術者をしていたころ、初の純国産万能真空管「ソラ」を開発したそうです。彼の「創造力」「開発力」にも学べるでしょう。三方よし研究所のウェブサイト(<http://www.sanpo-yoshi.net/>)も

ご参考にしていただいて、滋賀の地においてになるのをお待ちしております。

## (参考文献)

- 稲盛和夫(2000)『稲盛和夫の実学：経営と会計』日経ビジネス人文庫
- 上村礼子(2012)『環境活動に対するモチベーション維持・向上の要因及び手法に関する研究』(2011年度滋賀県立大学環境科学部環境政策・計画学科卒業論文)
- 滋賀県 AKINDO 委員会(2003)『現代に生きる三方よし：「世間よし」の理念は新しいビジネスモデル』滋賀県 AKINDO 委員会、p.52-53.
- Masaki Sugita, Takuya Takahashi(2015)Influence of Corporate Culture on Environmental Management Performance: An Empirical Study of Japanese Firms, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 22(3): 182-192.(企業文化が環境マネジメント成果に及ぼす影響：日本企業の実証的調査)
- サミュエル・ボウルズ(2017)『モラル・エコノミー：インセンティブか善き市民か』NTT 出版、第1章および第3章
- マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー(2011)『経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の創造』DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー論文