

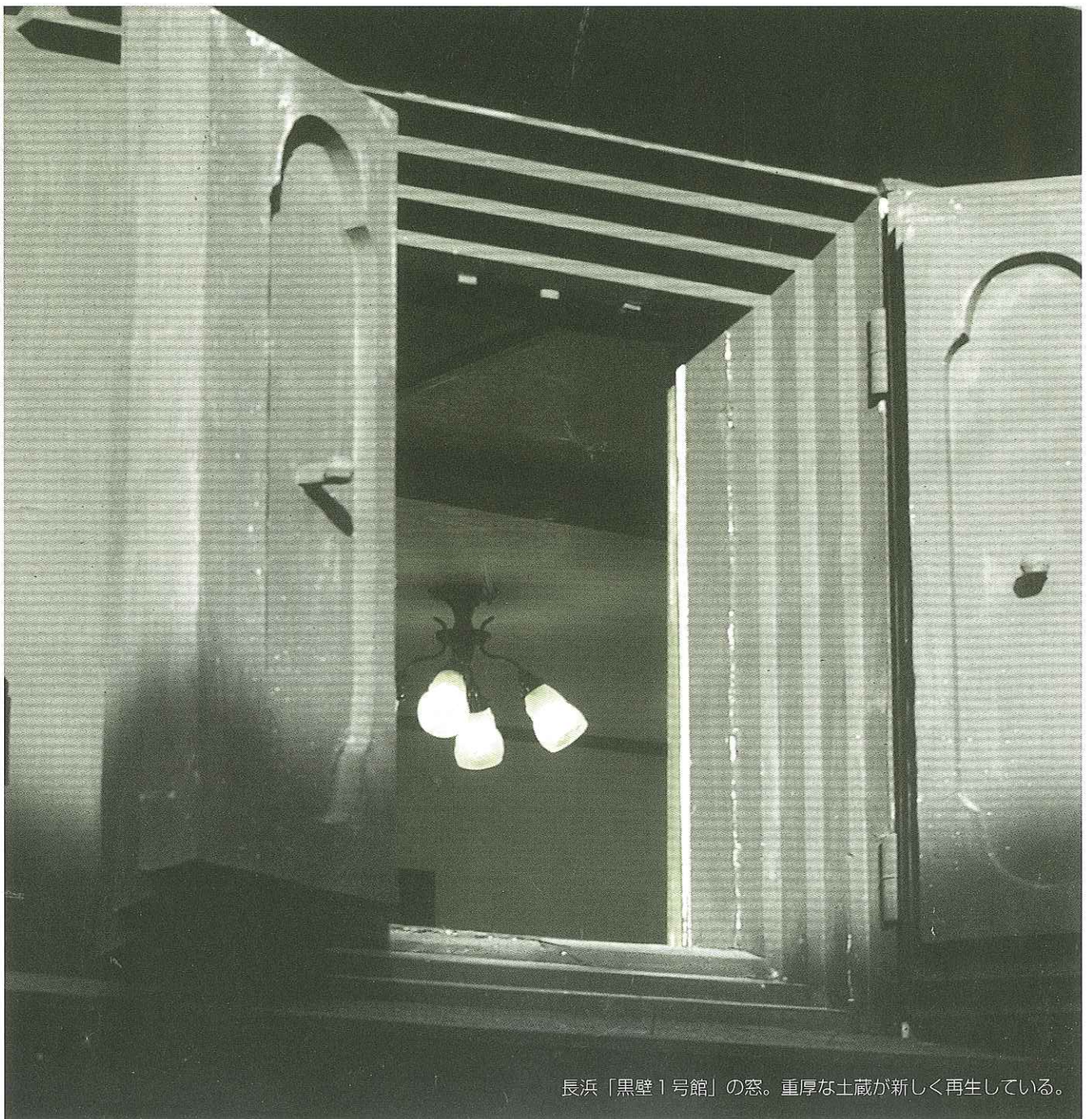
さん ぽう  
三方よし

第 5 号  
1997 / 2

C O N T E N T

近江商人とベンチャー精神（黒壁の事業展開）…………… 2～4  
近江商人のベンチャービジネス 2代目西川甚五郎… 5

近江商人活躍の舞台② 東北の伝統和菓子…………… 6～7  
金言名句／女性起業家セミナー／てんびん棒…………… 8



三方よし 「三方よし」は近江商人共通の経営理念。「元手よし 買い手よし、そして世間よし」の精神で地域社会に大きく貢献した。本紙は近江商人を代表する理念を主題としている。

長浜「黒壁1号館」の窓。重厚な土蔵が新しく再生している。



■コーディネーター…藤村博之(滋賀大学)  
 ■パネラー……………伊藤光男(黒壁)  
 石田俊彦(滋賀大学)  
 小川 功(滋賀大学)  
 宇佐美英樹(滋賀大学)

# 特集

近江商人とベンチャー精神

## 黒壁の事業戦略にみる近江商人の起業家精神

滋賀大学経済学部附属史料館は、特別企画展「近世近江の商人―その経済活動と商いの特徴―」を十月二日から十二月二十日までの期間に開催。期間中、関連の講演会や滋賀大学産業共同研究センターとの共催で企業経営革新フォーラムが開催された。

企画展ではテーマを「近江の商人」として「近江商人」の範疇にははまらないものの、全国的に知られた商品を取り扱った街道の商業が取り上げられていた。近江から他国に通じる街道を往還して商業活動を行った「近江商人」と全国的に評判の高かった「街道の商業」が紹介され、関連の講演会として、同志社大学末永國紀教授の「近江商人の現代的意義」と、和歌山大学上村雅洋教授の「松前へ進出した近江商人」の講演会が開催された。

本紙では、滋賀大学産業共同研究センターとの共催のシンポジウムから長浜の黒壁の経営戦略にみる近江商人との共通の経営理念と今後の黒壁の展開の課題に視点をあてた取材を報告する。

シンポジウムに先立って、「近江商人精神を生かす長浜『黒壁』成功物語」と題して株式会社黒壁の常務取締役伊藤光男氏による講演会が、十二月六日に彦根市のグランドデュークホテルにて開催され、シンポジウムは先の講演会を基に、近江商人の精神と黒壁の事業展開に焦点をあてて、広く近江商人と現代の起業に關して展開された。

### 長浜と「黒壁」のあゆみ



小樽オルゴール堂もやってきた

83年4月長浜城歴史博物館開館。市民の建設募金で長浜城が再興

長浜出世まつり始まる

着物園遊会が盛況

87年10月芸術版「楽市」A1N開催

12月「黒壁銀行」の保存活動始まる

88年3月長浜楽市オープン

4月第3セクター株式会社「黒壁」設立。資本金1億3千万円

「北国街道うまいもん処うだつ会」が結成

89年7月北国街道沿いに黒壁ガラス館などオープン、初年度入館者9万8千人

7月「長浜みいな」創刊。特集は「よみがえった黒壁」以後各月発行

90年2月大通寺で馬酔木展始まる。

9月北国街道沿いの土地所有者が景観協定を結び「町衆の会」を結成

91年5月黒壁ガラス大学開講

6月点から線へと黒壁9号館まで拡大

90年度の入館者34万5千人

92年2月第1回来館者アンケート実施。以後毎年2月に実施。

### 株式会社黒壁の設立とその展開

現在の黒壁1号館は、明治三十三年に百三十銀行として建設。その後、教会などとして利用されていたが一九八八年に売却され解体されるらしいという話を聞いた笹原専務と伊藤常務の熱心な保存活用の運動が、長浜市からの出資も取り付け一九八八年に株式会社黒壁の設立となる。

沈滞化する商店街活性化のために、取得した黒壁を中心に、人が呼べる事業の展開を模索し始めた。そのテーマは、既存商店と競合しない、しかも歴史性、文化芸術性、国際性のある事業を興すことを求めている。

大型商業施設の開店で一層沈滞化の進む商店街への即効薬は、簡単に見つからなかった。そこへ、長浜城建設に多大の出資をした長谷社長の「ガラスはどうか」という提案が出てきた。なぜ長浜にガラスと疑問視しな



長浜曳山まつり

がらも、ガラス工芸市場の調査を開始。すると、ガラス市場が以外に小さなマーケットであり、全国で誇れる産地も存在しないことがわかる。これならば、ということでもガラスをキーとした事業を開始した。小樽の「北一硝子」で「できる筈がない」と言われたことも却って意欲をかき立てたという。

一九八九年七月現在の黒壁1号館が開館した。そして、現在は21号館まで拡大している。既存の商店を大切にしながら、

ら、街に多くの人々が集まってくることを主眼とし、巧みな情報戦略が年々多くの求館者増となっている。観光の面では成果を見せつつも、やがて変革する欲求に、珍しいだけの集客要因だけでなく、ガラスを中心とした、文化的に注目を集める拠点づくりが今後の課題であるという。さらに、各地で活性化を目指している人々に何かの支援がしたい。そして多くの資金を集めてさらに事業拡大のために株式の店頭公開を目指している。

### 黒壁の事業展開には近江商人との共通点がある

#### ●経営理念と経営手法の共通性

戸田俊彦氏

黒壁は近江商人のかつての姿を発展的に捕らえて成功している。ガラスを中心として、歴史・文化芸術性・国際性をテーマに事業を展開してきた。現在の滋賀県の地場産業の多くが近江商人によって築き上げられたことと、黒壁の展開には共通するものがある。そして土産物店としての展開でなく、街への誘客を狙い、古い建物の保存活用による街の活性化を求めている。まさに「三方よし」の精神の表れである。

#### ●近江の人には近江商人の遺伝子が組み込まれている

小川功氏

近世の商人の成功の目標は、

- 4月 「地方からの挑戦」が全 施
- 6月 まちづくり功労者建設大臣賞受賞
- 11月 麗しの滋賀建築賞受賞
- 黒壁ガラス鑑賞館開館
- 93年3月 オーストラリアのラッペンベルグ市と姉妹提携
- （「ガラス街道」を通じて）
- 第2次増資完了。資本金4億3千万円。株主1市42社
- 95年 9月 滋賀県ブルーレック賞受賞
- 黒壁14号館まで完成
- 96年1月 黒壁協議会設立。直営館、テナント館、趣旨賛同館などで約20館で結成
- 3月 95年度来館者116万人を記録
- 4月 北近江秀吉博開催
- 10月 黒壁傘下の店舗が直営9館を含め21号館まで増加
- 11月 「長浜みいな」NTTタウン紙コンクールで奨励賞を受賞

江戸・京・大阪の都市部の中心地に本店を構えることであった。現在の一部上場と同様である。近江商人は次々と都市に本店を構え、同じ地域から続々と成功商人が出てきたのは、奇跡に近いことであった。このためには、輩出する地域のもつ共通の要因が考えられる。つまり、①起業家精神に富んだ多くの人の存在



②事業拡大のための資金の必要性(ベンチャーキャピタル)  
 ③有形・無形の社会のシステム  
 の構築(インキュベーターする組織の存在)

以上の要因が近江には存在したことで、多くの近江商人が輩出したのである。一方、黒壁の場合にも、これらの要因が大きく作用している。笹原氏や伊藤氏のように起業精神のある人が存在し、そこに若い世代のアイデアに資金援助する旦那衆といわれる人々がいた。そして、曳山まつりなどによる強い結束の世代交流があり、まさにインキュベーターでできる機構があったのではないだろうか。

こうした要因で奇跡は生まれたのであろう。近江商人と現代の黒壁には共通の地域社会の土

壌があり、滋賀の人々には近江商人の遺伝子が取り込まれているのではないだろうか。また、黒壁は、全国に向けての商売をしていないから近江商人ではないと強調するが、商圏のとらえ方は、全国の人々を長浜の黒壁に呼び込もうとしている。まさに商圏を全国とみていることから極めて近江人的である。

●地縁・血縁を払拭した近代の近江商人と共通する黒壁の手法

宇佐美英機氏

近江商人は街道を利用し、全国を焦点にして他国に行商を行ったフットワークのよい商人であった。近世の近江商人には、共通した特色があったが、近世から近代に移行する時期に、近江商人の多くが、本店を近江から移した。さらに地縁・血縁で結ばれた情報のネットワークや

小樽は近代の日本を代表するものを全面に押し出して成功してきた。そして黒壁に比べると来訪者の消費単価も桁が違ふという現実がある。黒壁が今後、ガラス文化を如何に、日常生活の中に根づかせていくかが大き

黒壁の今後の課題

信用の相互保証というきずなを絶って再編成したことで、近代化を図ってきた。この時必ずしも本店を都市部に執着してはいなかった。黒壁の成功の要因も地元の商店と競合しないことかから出発して、全国からの集客を目指して資本・企業の論理で事業を展開してきた。つまり、地域の共同体のもつ論理を乗り越えて、再編成をしたことが成功してきた。しかし、今後の展開でこうした地域共同体のもつ論理を資本の論理と如何に組み込んでいくかが課題であろう。

一方、近江商人は近江の街道を通過点とみて街道を利用して、商品を各地に運び、商業活動を行った。しかし、黒壁の場合には街道の機軸を東西から南北に変えて、物と人と情報が集まる場所とした。街道のもつ現代的意義を巧みに活用している。

なテーマであろう。かつて近江商人は日常必需品の商いから出発し、次第に欲求のたかまりによって商品を多角的に扱ってきた。こうした展開が求められるのではないだろうか。

一方、資本の論理では適合し



黒壁1号館

ない「商売は牛の涎よだれ」といわれるような細くて長く商いを続けるという近江商人の精神が、今後新しい事業展開を目指す黒壁で、どのようにとらまえるかも興味のあるところである。

近江商人の精神的な徳目とし

文化性が事業となる展開

伊藤光男氏

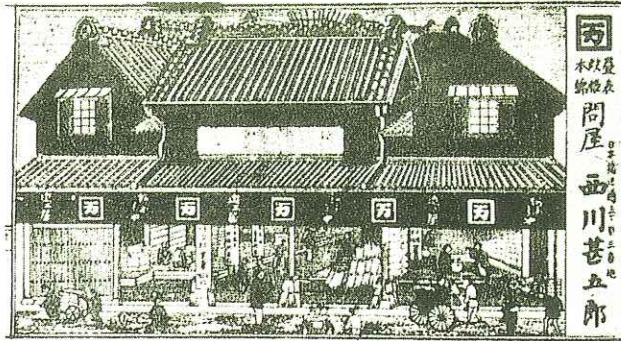
て「質素・儉約・勤勉」という精神がある。現代にこうした精神を押しつけることはできないが、時代に呼応した明るい希望のある精神的支えの構築も必要となるであろう。

黒壁の八年の活動は当初より具体的な目標があったわけでもなく、また全てが順調に進んできたわけではない。しかし、全国的にガラスを中心とした文化・産業の中心地が存在しないことは、黒壁にとって今後、大いに期待ができる要素がある。日本人の生活の中でガラスの使用が極めて低いことも、却って増幅のチャンスと考える。まちの活性化を目指してまちづくり

という視点で展開してきたが、営利事業としての健全な確立を目指したい。行政や多くの市民の方々と強調しながら、ガラス工芸の学校の設立や全国の地域活性化をもとめる人々の支援ができることを願っている。

本稿は滋賀大学経済学部附属史料館および滋賀大学産業共同センターのご協力によってAKINDO会議で作成しました。

明治初期の日本橋の西川家の店  
〔西川四百年史〕より



# 近江商人の ベンチャービジネス

## ●西川家の創業

近江八幡の西川家は、近江八幡南津田で生まれた西川仁右衛門が十九歳で商売を始めた永禄九年（一五六六）を創業とし、約四百五十年の間、畳表や蚊帳・布団などを主たる商品として営業を展開してきた。そして、現在も日本最大の寝具メーカーとして関連企業が経済界で活躍している。

初代仁右衛門は八幡の開町の天正十三年（一五八五）に豊臣秀次の城下町に移住。時に楽市楽座の方針が出たころであった。天正十五年（一五八七）に開設されたのが本店山形屋のおこりである。奈良蚊帳を北陸方面に販売したのが後に「蚊帳の西川」といわれる基になった。さらに近江表（畳表）の商売をはじめ、美濃・尾張へ行商し、ついには江戸日本橋に店を設けるまでになった。

# 西川甚五郎の商品企画力と販売戦略

## もえぎ 萌黄色の蚊帳を創案



浮世絵にみる萌黄の蚊帳

## ●萌黄色の蚊帳の誕生

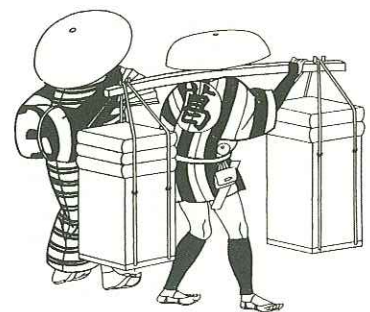
仁右衛門の四男の甚五郎が二代を継いだのは寛永五年（一六二八）で、彼は蚊帳について種々の研究を重ねた。

蚊帳の起源は『播磨国風土記』によって奈良時代以前であることが確認されており、鎌倉時代の絵巻物『春日権言記』には、白い蚊帳が描かれている。室町・戦国時代になると当時の上層階級の間で蚊帳は、贈答品として用いられるようになった。

当時の蚊帳は紗を縫い合わせて作られた淡青色で昼間もたたまずに垂れ下がった分を竿にかけただけのものであった。八幡蚊帳は戦国時代より生産されていたが、八幡商人によって各地で販売することで、その名が広まっていった。蚊帳の材質が紗から麻に変わった時期がいつ頃か判明しないが、二代目甚五郎が家督を継いだ当時には、麻布を生地のまま加工しており、見た目に美しいものではなかった。この蚊帳をなんとか改良出来ないうものかと研究を重ねていた時、旅の途中に大樹の陰で眠り、目覚めた時に蚊帳の色を萌黄色にすることを思い立ち、さらに染色を工夫して萌黄色の蚊帳が誕生したと伝えられている。

## ●販売戦略にも工夫を

甚五郎の創案した蚊帳は萌黄色とまわりの赤のコントラストが人気を呼び、派手な売り声で江戸市中を販売したことも一層



文政年間の蚊帳売り図（略画職人尽）

拍車をかけて大きな反響があったという。

雨はれて声いや高し蚊帳売りという、当時の俳句があり、また次のような小唄もある。

一声を東の町々に  
残してゆくか山ほととぎす  
空も青葉のすだれ越し  
萌黄の蚊帳や、蚊帳や母衣蚊帳  
涼しい風が来るわいな

西川家の畳表や蚊帳を中心とした商いは、明治の頃まで大きく変わることはなかった。商品開発と販売戦略に特段の工夫をこらした二代目甚五郎の創意工夫が、西川家の隆盛の基礎を築いたのである。

（参考文献）『西川四百年史』

# 秘伝を受け継ぐ東北の老舗菓子店

近江の出身者で現在も東北で伝統の秘伝を受け継ぎ和菓子製造を行っている店舗を紹介する。それぞれ、東北へ出掛けた動機は異なるが、当時、とくに菓子の技術の先進地「京」の近くであった近江もまた、菓子づくりの先進地であったのだろうか。いずれも先祖からの伝統の技術を継承しつつ、現在にその味を提供している。

不老長寿のエキスで作る

## 「黄精飴」の長沢屋

盛岡市 五代目阿部光紀さん



■南部鍛冶町で飴屋を開いた長沢(現近江町)出身の重吉

嘉永六年(一八五三)の夏、南部の領地、盛岡城下で一番格式のうるさい刀鍛冶・鉄砲鍛冶の住まう鍛冶町に近江の長沢村から重吉と言う男がやってきて飴屋を開いた。これが「長沢屋」の初代であった。

ちょうど黒船騒ぎから幕府の衰退がはじまった頃で、諸国の大名は開国の可否にうろたえ、

一方、庶民は政情不安をよそに遊興に浮かれていた時代であった。他国からやってきた商人は、そんな中でしつかり南部の土地に根を下ろしていったのであった。

■不老長寿の銘菓「黄精飴」

長沢屋で作る「黄精飴」は京におこり、江戸ではやった求肥(きゅうひ)の一種で、日持ちのするやわらかい菓子で餅とはちがつていたのだが、菓子職人はそれぞれ秘伝を工夫した。

長沢屋の「黄精飴」は5cmたらずの小さな長方形で褐色の表面にカタクリがまぶされており、口に含むと、ほのかな甘さがふんわりと広がる上品な菓子であり、代々秘伝が伝えられている。



「南部絵暦」が飾られた店内

「黄精」は中国産の野草から取った漢方薬で、胃腸を強くし、心肺の働きを促進する効果がある。この漢方薬を伝えたのが、藩政時代に国書改作の罪で、南部藩に身柄お預かりとなった対馬の学僧の方長老で、中国産の野草と同種の野草のアマドコロから黄精と同様の成分を取り出し、広めたとされる。

「長沢屋」では今でもこのアマドコロの地下茎を用いて製品化している。「黄精飴」は昭和四十三年の第十七回全国菓子大博覧会では名誉無鑑査賞に輝いている。

■南部の歴史を伝え、近江の香りの残る「長沢屋」

「黄精飴」は南部絵暦をあしらった包装紙を用い、一層歴史

の重みを感じさせている。平成六年より、光紀さんの二男の淳二さんが製造作業に加わり、伝統の味を伝えようとしている。店頭には、水口町出身で明治の三大書家の一人の巖谷一六が盛岡を訪れた時、黄精飴に惚れ込んで一筆をふるったという看板がかかっている。近江出身の人の不思議な出会いが今も息づいている。

### ◆長沢屋

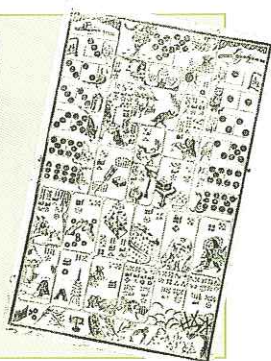
岩手県盛岡市神明町二一九  
☎〇一九六二二一五八八七  
黄精飴は一個四〇円、十五個入りが七五〇円で地方発送もできる。

### ■南部絵暦

民俗文化財として有名な「南部絵暦」は、文字の読めない人に暦を理解させるために、絵や記号で表現している。

南部絵暦として最古のものは文化七年(一一八〇)に作られた盛岡暦が一般に知られている。

盛岡暦は、元禄年間(一六八





お湯を注ぐと白い粒となって浮きあがる「九重」

# 仙台の老舗「九重本舗玉澤」

仙台市 十三代目近江嘉彦さん

## 初代は伊達藩主に呼ばれた御用菓子司

延宝三年(二六七五)創業の「九重本舗玉澤」は伊達藩四代藩主の綱村公が、仙台の城下町づくりに呼び寄せた近江商人たちのひとりである。初代玉澤伝蔵は仙台藩の御用菓子司として、城下の芭蕉の辻付近に店を構えたことで「九重本舗玉澤」の歴史が始まる。

現在の社長の近江嘉彦氏が十三代目で、近江達雄専務も社業を引き継いでいる。九重本舗玉澤は、伝統の手法を生かして「晒よし飴」「霜ばしら」「九重の宴」など次々とヒット商品を開発し、仙台をはじめ各地に販売網を拡げている。

戦後間もなく販売された「晒よし飴」や姉妹品「霜ばしら」は期間限定商品で、全て手作業で製造されている。機械では微妙な持ち味が出ず、また、夏には温度差で品質が落ちるとい

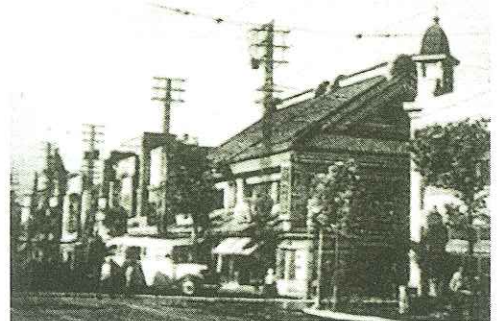
ことで、冬期のみ販売としていた。十月になると待ちかねた顧客からの注文が殺到するとい

## 「九重」命名の由来

仙台駅前到店舗を構える「九重本舗玉澤」の社名の由来となった「九重」はお湯や冷水を注いで頂く、非常に珍しいお菓子で、明治天皇の仙台行幸の際に創案中の品を献上したところ、

子供の東久世通禮公が、いにしへの奈良の都の八重桜を思い浮かべて「九重」と命名したといわれている。

小さなお湯を注ぐと、一粒一粒浮き上がり、お湯は黄、赤紫、抹茶と色鮮やかに変わる。九重は明治三十四年(一九〇一)に発売。当時は柚子のみを用いていたが、昭和になってぶどう九重やひき茶九重を加えた。あられが浮き上がる微妙な具合は機械では作れず、もう一つの銘菓「霜ばしら」と同様、素手を使う、昔ながらの手法が行われており、社外秘となっている。



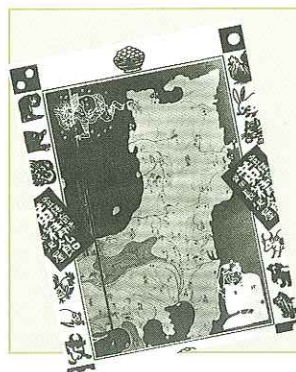
大正の初めから戦災で焼失するまで営業していた店舗

◆九重本舗玉澤  
福島県青葉区中央三二五一一  
☎〇二二一三二七四一一  
九重は二二〇名入五五〇円、霜ばしらは一缶一三〇〇円、いずれも冬期限定販売で地方発送もできる。

## 伊達藩と近江

近江商人が、各地の城下町づくりに紹へいされた事例はいくつかある。最も早くは、高島商人が南部藩の盛岡城下町形成に際して、京都から盛岡に進出した。そして、八幡商人は江戸城下町形成に際して日本橋掘留に進出し、江戸初期に日本最大の消費都市に、「八幡の本店」といわれる大型卸小売店を開いた。八幡商人の一派、両浜商人は八幡と柳川・薩摩から出て江戸初期に成立間もない松前藩福山下城下に迎えられ、特権を与えられ、松前藩を支える「初期豪商」となったもので、いずれもが当時の城下町形成の波に乗って発生したものである。

ところで玉澤伝蔵に関しての詳しい資料がなく、江戸時代初期に伊達藩が近江商人を呼んだ事についても、詳しくはわからないが、江戸時代後期には伊達藩と彦根藩の姻戚関係が生まれている。このことは今後深く調べてみたい。新たな情報があればご連絡もいただきたい。



八(一七〇四)に盛岡の安代町田山の八幡家で考案された文字の読めない人のために作られた「田山曆」に強く影響を受けている。(田山曆の版木は八幡家に現存し、岩手県の有形民俗文化財に指定されている) 盛岡曆は田山曆より十年くらい遅れて登場したが、最盛期には一万五千部を発行したという。現在も盛岡市内の数カ所から発行されており、全国の愛好者に喜ばれている。長沢屋の包装紙はこうした南部絵巻をアレンジして作られている。

近江商人の金言名句⑤

奢者不久(奢る者久しからず)

—松居久左衛門の座右の銘—



天秤棒と星の店印で有名な「星久」の松居久左衛門は、湖東地方で早くより大成した商人で、「奢者不久」は久左衛門自身の肖像画にも書かれていた座右の銘です。余力を利用して後進の湖東商人に資金の融通も行った久左衛門は「出精」、精を出して働くことが第一で、奢ることなくケチることもない生活態度が「大黒」であるといっています。

店印の星は起業の意思を象徴する意味で山星、金星、大星などの屋号が現在も続いています。一方、勤勉をも表しています。松居久左衛門の天秤棒と星を配した店印は「出精専一」と心得る店是の象徴なのです。

女性のための起業家セミナー好評

十一月三十日から二日間、三十七名の参加者を得て女性のための起業家セミナーを開催しました。はじめての試みでその反響を懸念していましたが、積極的に起業の志を持つ女性の参加が多数ありました。

実際に起業した実践例をはじめ、起業のために必要な事業計画のたてかたなど、実務的な指導にまでわたったことが好評でした。一方で税制や労務管理を要望する声や個人的なアドバイスが必要ではないかとの声も聞かれ、今後こうしたご意見を参考に新たな企画を考えていきたいと思えます。次の機会には、新たな起業に燃える女性の多くの参加があることを期待しています。



てんびん棒

滋賀大学経済学部附属史料館と滋賀大学産業共同研究センターの共催による「近江商人とベンチャー精神」は、まさにAKINDO委員会のめざす近江商人の精神をまちづくりを生かす、実践例でありました。本号ではシンポジウムの概略を取材しましたが、いかがでしたでしょうか。

株式会社黒壁の伊藤常務は、「八年間の活動を決して、近江商人の発想で展開してきたとは思っていない。たまたま研究者の方の分析で、非常に似通った展開となった」と盛んに強調されていました。

事実、長浜は、多くの近江商人を輩出した土地ではありません。しかし城下町として栄えた歴史があり、伝統文化を今に伝える町衆の熱い思いが、脈々と息づいている湖北の中心です。ここに登場した、時代を変革しようと試みた「チェンジエージェント」の行動と支援した町衆の伝統がジョイントした結果ではなかったでしょうか。黒壁の大きな変革は、湖国の多くの企業家に、夢と希望を与えてくれた好例であったと思います。新しい切り口で湖国から次々とニュービジネスリーダーが出てくることに期待したいものです。次号では、滋費で活躍するベンチャー企業を紹介する予定です。

近江八幡市立資料館にて春の特別展開催!

近江八幡市立資料館は、来たる三月一日(土)より開館記念春の特別展「八幡商人 運ぶ」を開催いたします。

今回の特別展では、近江商人が使用した多彩な運搬具資料を中心に展示、解説されています。今日の物流事情からはとも考えられない方法によって、人々の生活を豊かにし、潤いを与えた物の流れ「運ぶ」ことの歴史や近江商人の知恵に触れてください。

●会期 平成九年三月一日(土)～四月二十日(日)

午前九時～午後四時三〇分(月曜日休館)

●会場 近江八幡市立資料館二階特別展示室

近江八幡市新町二丁目二二

☎〇七四八―三―一七〇四八

●入館料 大人/三〇〇円 小中学生/二〇〇円

(三〇名以上団体割引あり)