

近江商人の知恵と理念を現代に生かす情報紙



さんぽう

三方よし

第23号

2002/9

CONTENTS

AKINDO講演会2002より

転換期における企業経営 丹羽 宇一郎氏	2~3	シリーズ 近江商人と文化	7
特集 町衆が育んだ長浜の繁栄と文化	4~6	三方よし経営理念講座開催・近江商人関係資料館催事案内	8
近江商人ふるさと探訪ウォークin長浜	6	てんびん棒	8



長浜北国街道の安藤家

三方よし「三方よし」は近江商人共通の経営理念。「売手よし 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表題としている。

AKI NDO 講演会2002

転換期における 企業経営

世界的なコーポレートスキャンダルが報じられる昨今、企業はクリーンであることを求められ、それが時代の一つの流れとなっている。

初代伊藤忠兵衛が「商売は菩薩の業」と言い続けたように、リーダーに問われるのは高い倫理観とする丹羽氏の講演に、約650人の聴衆が聞き入った。

企業改革の神髄と企業経営

伊藤忠商事株式会社 代表取締役社長

丹羽 宇一郎氏

信心深い人間ではなかったが、知らず知らずのうちに近江商人の原点に近い企業倫理を考えていたという丹羽氏。
その原因を、生まれ育った愛知県西部の風土が、そう遠くはない近江の、浄土真宗の影響を受けていたからではないかと位置づけながら、企業経営、企業改革の神髄とは、を語っていただきました。以下はその抜粋です。

企業改革の神髄

企業革命というのは、非常にわかりやすい言葉で、まず実行する必要があります。私は「金から目を離すな」と言っているのですが、「儲ける」と言うよりも、こちらを言ったほうが早い。金から目を離すなどは、どういうことだ。誰に金を払った、払った金は、どうやって戻ってくるのだ、ずっと目を離すな。売りました、売ったら金がどうやって入るのだ、金が入るまで目を離すな。出ていく金と入ってくる金の両方から目を離してはいけない。きわめて具体的

に言う必要があるのです。

経営の神髄とはこういうことで、難しいことを言わない。悪いことをしてはいけないぞとか、隅っこに集まって変な話をしてはいけないぞとか、具体的に言う必要があるのです。これが私の言う企業倫理『クリーン・オネスト・ビューティフル』であって、それをしてこく私は言っているわけです。

企業革命とは、精神革命だと思っっています。つまり、経営者、幹部、社員の精神革命こそが企業改革の神髄であって、具体的に何をやるか、どこに投資をするか、そういう

ことは次の問題なのです。一番大事なことは意識を変えることであり、変えるということとは、まっとうなことを考える、一生懸命にやると、そういうことなのです。

可能性を追求する

私どもは、伊藤忠商事の業態を一三〇に分けました。各々について成長の可能性を見出せる部分はあるかということを考え、可能性がないなら、合併や譲渡、廃業もあり得ると考えています。非常に辛い作業ですが、今はその時期です。それをやらないと、本当に企業が衰退してしまい



丹羽 宇一郎氏プロフィール

伊藤忠商事株式会社
代表取締役社長

昭和37年に伊藤忠商事株式会社入社。以来、主に食料関係の部門を担当。平成10年4月に代表取締役社長就任。卓越した経営手法で社内改革を進め、各種メディアを通じて幅広い分野への提言が注目を集める。

ます。ただ、一三〇のセグメントに分けて議論をするだけでは駄目です。方針通りにやっているかを検証し、反省し、これを繰り返さなければなら

ない。それがこの七月から始まったのですが、みんなが遊んでいるときに仕事をしろというのが私の主義ですから、真夏でも日曜日でも役員は全員集まらなければならぬ。もちろん社長の横暴なのですが、私が社長の間は我慢しろと言っています。

成長の可能性を絶えず追求する。そしてそこに人と金を投じて行く。これが経営者の仕事です。では、その「人」はどうやって見出すかという

と、それは耐えざるコミュニケーションです。

「人」を発見するには、
コミュニケーション

コミュニケーションのまず一つは、社員の存在を認めなくてはいけない。「あ、君どの部の人」と経営者が言ったら、その社員の存在は認められていないということ。そのためには、頻繁に声をかけて、うちの会社に君がいることをトップは知っているよと伝えるのです。

次は期待をする。期待をするという事は、仕事を任せなければいけない。これはあなたに任せたと。あとは認

めると認めるというのとは誉めなくてはいけない。どんな小さなことでも、よくやったと。最近この部屋は非常にきれいになったとか、どこか認めて誉めてあげる。誉められるというの、目標に向かう最大のエネルギー源なのです。

認め、期待をして、評価する。この過程において、マネージャーや部長は、個々の才能を発見していかなくてはなりません。これは経営者以上に大変な仕事です。才能とは発見するもので、育てるものではない。発見してから育てるのです。効果はないでしょう。

やりたくない、才能のない人、その分野の仕事をいくらさせても苦痛なだけです。会社を辞める若い人が多いですが、最大の理由は何だと思いませんか。上司に対する不満です。給料でも仕事の内容をかけてくれない、仕事を任せてくれない、ひと言も誉めない、顔を合わせれば怒鳴るだけ、うちの部長は何だとも不満が高じて、会社を辞める最大の原因になるのです。ですからコミュニケーションをとりなさいと言っているのです。が、いつもそういう気持ちで社員と接する必要があるという事を自己に課す。これも企業革命の神髄と言っているかと思えます。

リーダー、経営者の条件

リーダー、経営者の条件で非常に大事なものは、やはり弱いものに対する視線を忘れてはいけないということ。リーダーが考えなくてはならないのは自分のことではなく、社員と株主の幸せ、社会への貢献でしょう。言葉を替えば、非常に高い倫理観と大きな志です。企業の永遠の繁栄と、株主や社員の幸せを

大義として、大きな志と情熱を持って、神を欺くようなことをしない。そういう強い倫理観を持つのがリーダーの条件でしょう。

リーダーというのは、人の情熱に火を点けて、現在のように変換点で非常に不安な時に、自己意志による決定能力を強く持つて、前に立つて答を用意する人のことです。みんなが不安なのです。みんなが迷っている。その時に、人から何と言われようともビクともしない、狂気にも似た確信を持って、断固として道を指し示す。こちらへ行くぞと。道を進むには、成長の可能性を探る、コミュニケーションの仕方を変える、いろいろあります。そういうことを経営者は絶えず考えながら、しかもやさしい言葉で全員に断固とした答を用意し、実行していかねばならないのです。

私が条件を申しあげたからといって、私が完璧にやっていると誤解されないようにお願いしたい。ただ私は努力をしています。努力していることは間違いありません。この苦しい時期を乗り越えていただきたいと思えます。

特集

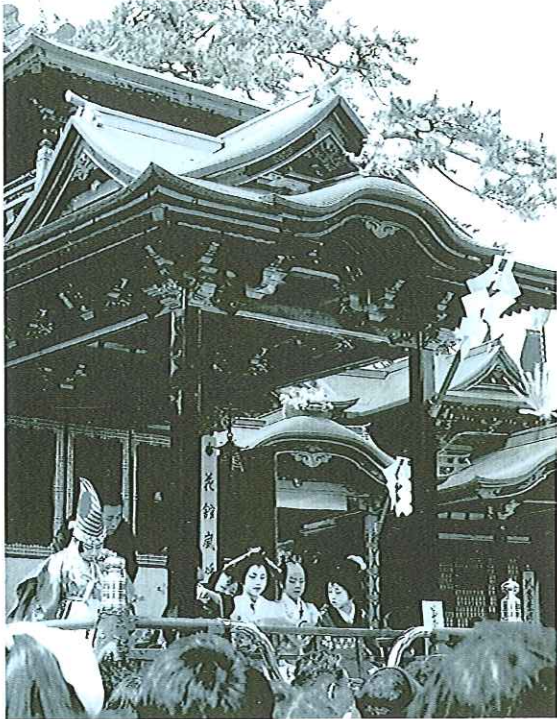
町衆が育んだ長浜の繁栄と文化

北国街道札の辻に建つ黒壁周辺は近年多くの観光客が訪れ、町おこしの成功事例として注目を浴びているが、長浜には四百年の時空を超えて、町の人々の郷土への熱いまなざしが脈々と受け継がれてきた伝統があった。本号では長浜商人をはじめ町衆が育んできた長浜の繁栄と文化の根源に迫ってみる。

町人の美意識から生まれた
長浜の文化

かつて今浜と呼ばれたこの地は、羽柴秀吉が城主になって長浜と改められた。小谷から今浜に移転した城下町は十

の組織に分けられ、賤ヶ岳の合戦で活躍した町人を別格の扱いとして十人衆を結成した。城主となった秀吉は当時殆ど



各地で戦っていたこともあり、城下町の運営の実権は、十人衆の合議制による自治運営が行われた自由都市であった。長浜城が廃城となった江戸時代にもこの伝統が続き、武士や豪商の支配を受けない町人の合議制によって育まれた歴史的背景が、町人の美意識を高

め、さまざまな文化を産み出してきた。

江戸時代中期以降になると、長浜は彦根藩の経済力を左右するほどの力を持つようになり、このことが町衆文化の繁栄に大きな影響を及ぼした。そして、町人の美意識は、

地域の経済を支えた地場産業

〜浜ちりめん〜

琵琶湖の北部は古くから生糸の産地として知られ、江戸時代中期には、京都の間屋で浜糸（湖北産の糸）が扱われていた。長浜市室町の柴田源七家には、享保年間（一七一六〜一七三六）に蚕卵紙を買

繅織りの技術を導入して農閑期の内職として縮繅織りを湖北の農村に普及にとめた。やがて、京都で浜ちりめんの評判は高まり、殖産振興政策を進めていた彦根藩の全面的な保護によって販路が拡大していった。

い付けに沼津に出かけた記録が残り、盛んに生糸の取引が行われていたことがわかる。とくに姉川沿いでは良質な生糸が生産されていたので、織物技術の移入によって一大産地となる素地は充分にあった。

明治になると、株仲間組織は解散したが、一方、自由な営業ができるという利点も生まれ、生産は飛躍的に発展し、さらに販路を海外に求めた浅見又蔵や柴田源七はアメリカへの輸出を行うまでになった。

宝暦二年（一七五二）に、浅井郡難波（現びわ町）の中村林助と乾庄九郎は水害に悩まされる厳しい生活からの打開策を思案していた時、丹後から蚕糸を買い付けにやってきていた宮津商人から丹後の事情を聞き、縮

戦後には浜ちりめん工業協同組合を設立して生産規模も拡充し、昭和四〇年代までは生産量は増加してきたが、着物ばなれが進んだ現代では、有力な地場産業の前途はきびしいものがある。



盆梅展の会場となる慶雲館

この浅見とともに浜ちりめんの輸出を推進した柴田源七は、天保六年（一八三五）に坂田郡六莊村室（現長浜市室町）の蚕糸・織物業を営む柴田家に生まれた。柴田家は、天明三年（一七八三）に彦根藩からの織元の鑑札を受け、安政年間には江戸店を開いた織物業者であった。明治維新後、多くの近江商人が打撃を受けた中でも、幕末から横浜で生糸貿易に携わっていた長浜の商人たちは、日米通商条約による開港が契機となって、一層力を伸ばしていくこととなった。こうした代表的商人が浅見や柴田であった。

とりわけ柴田源七は長浜で



財鐘秀館

長浜町長に二度就任し、多く

安藤家らとともに、かつて長浜十人衆として活躍していた下郷家も、初代下郷伝平が誕生した当時の家運は衰退していた。成人して稼業の餅屋を引き継いだ伝平は、家運の復興をめざして商機の到来をもくろんでいたが、果敢に取り組んだ米穀商で復興のきっかけをつくることができ、明治維新後は大阪製紙所を買収し、長浜銀行の頭取に就任など次第に多くの財を成すまでにいたった。長浜の豪商のほとんどが、積極的に社会基盤整備への投資を行ったが、とくに下郷は、一灯園を創設した西田天香と幼少の頃から親友であったことが大きく影響して、社会福祉事業に熱心であった。

の企業の取締役を務めるなど、先代同様の優れた経営者であった二代伝平は、初代伝平の志を継承して、貧しい人の救済や学資の支援を行う下郷共済会を設立した。

下郷共済会は、博物館の建設や地域史資料の収集・網羅事業などを事業の柱とし、『近江長濱町志』『長濱案内』『木内石亭全集』などを発行した。一方個人的にも伊吹山高層観測所建設資金の寄付など、多くの文化・福祉事業への援助行為は高く評価される。

浜ちりめんを輸出した「浅見又蔵」と「柴田源七」

早春を彩る長浜盆梅展で賑わう「慶雲館」を建設した浅見又蔵は、天保十年（二八四九）に長浜の薬種商の三男に生まれ、後に浜ちりめん製造業の浅見家の養子となり、明治十年（一八七七）にはアメリカで開催された万国博覧会に浜ちりめんを出品し、好評を得た。翌年にはニューヨークへ輸

出するなど先駆的な販売活動を展開し成功をおさめた。その後は公職を歴任し、町長や、第二十一国立銀行の頭取に就任し、一方で海陸運輸の便を開くことこそ物産振興の根元であるという主張から、鉄道の敷設や長浜港の開港を積極的に進めた。滋賀県下初の小学校の建設に際しても多額の寄付金を提供している。

利益を社会公益に還元した下郷伝平

は最も早くに製糸会社を創設し、浅見らと海外輸出を行い事業は飛躍的に拡大し、近江

ベルベットや第二十一国立銀行の設立をはじめ地域経済発展に大いに尽力した。

●下郷伝平の家訓

五ヶ条からなるが、家運が長く栄えるよう、質素儉約を旨とするなど、近江商人の家訓によくみられる言葉の他に「社会の公益を計り慈善を尽くし教育を奨励すべきこと」「長幼相敬愛して家庭の団らんを樂しみ老人を憐れみ之を優遇すること」「何れの地にあるも故郷をわするべからざる」という下郷ならではの言葉を見ることが出来る。

●下郷共済会

明治三十八年(一九〇五)年に認可された下郷共済会では、



石碑全文

財団法人下郷共済会創立者下郷傳平久成(1872~1946)長濱町田町に生る。実業家として成功し近江銀行頭取、仁寿生命社長、長濱町長、貴族院議員など、歴任。社会、慈善、文化事業の各種団体役員を務めた。初代下郷傳平久道翁(1842~1898)の遺志を継ぎ私財を寄金し1903年財団法人下郷共済会を設立した。1915年図書館と講堂をもつ共済会文庫を旧西本町に開設。学費提供、生涯を通じ慈善事業および日本赤十字社へ多額の寄付を行った。1921年地方博物館の先駆けとなった鐘秀館を設立した。この長濱赤十字病院の敷地は、初代久道翁が1887年に設立した。近江製糸株式会社の工場敷地(三宜園)である。1937年当病院開設に際し、当会事業が恒久的に地域社会に貢献することを願い、この敷地を提供した。

2002年5月19日建立 財団法人 下郷共済会

初代伝平の構想から三十年を経た大正十年(一九二二)に文庫内に私的コレクションを収蔵する博物館「鐘秀館」を建設した。多くの市民に公平な活用を目的として建設された文庫や博物館も、二代目伝平の死後閉鎖され、長浜における活動が暫時休止されていたが、平成十三年に長浜市元浜町の安藤家に隣接して財団法人鐘秀館が設立され、再び社会福祉、地域文化事業への活動を再開している。平成十四年五月には、近江製糸(株)の土地を提供して建設された長濱赤十字病院前に下郷伝平を顕彰する石碑が建立された。

近江商人ふるさと探訪 ウォークin長浜

本年度10年を迎える近江商人ふるさと探訪ウォーク。本年は町衆が支えて繁栄してきた商都長浜のまちの散策を計画しました。

北国街道に残る商家や長濱曳山祭りに見る町衆文化、そして商人や町衆団結のシンボル大通寺など長浜商人縁の地を地元観光ボランティアガイドの案内で散策します。新しいまちづくりの息吹が芽生える土壌を築いた長浜商人の足跡を探ってみませんか。

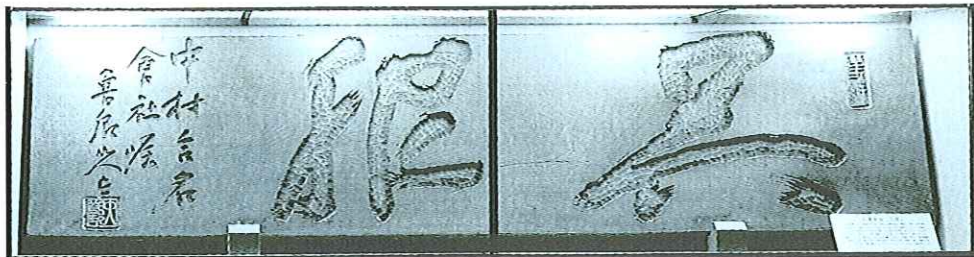


- と き 平成14年10月19日(土)
午前10時 JR長浜駅集合
午後4時 北国街道黒壁前解散
- ところ 滋賀県長浜市旧長浜町界隈
- 募集人数 100名(応募者多数の場合は抽選の上決定)
- 参加費 2,500円(昼食、入館料など)
※JR長浜駅までの交通費は各自ご負担願います
- お申込締切 平成14年9月30日(月) 消印有効
- 申込方法 往復はがきまたはFAXで「郵便番号・住所・氏名・年齢・電話番号」を明記の上、三方よし研究所までお申込ください。複数参加の場合は全員の氏名などをご記入ください。
- お申込・お問合せ先 三方よし研究所
〒522-0004 彦根市鳥居本町658番地
TEL 0749-22-0627 FAX 0749-23-7720 E-mail info@sanpoyoshi.org.

主な探訪先

長濱曳山博物館。長浜を代表する旧家「安藤家」、秀吉ゆかりの知善院、長浜商人団結のシンボル大通寺、長浜御坊表参道界隈

北大路魯山人の才能を 見いだした長浜の商人

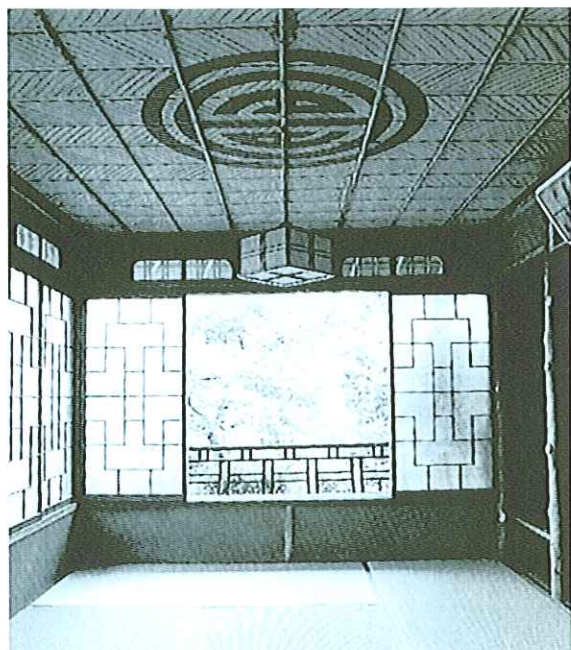


▲篆刻看板「呉服」

美食家として著名な魯山人であるが、彼の篆刻の才能を見いだしたのが長浜の商人であった。当時黎明期の京都画壇の人々と交流のあった長浜近郊の商人が魯山人を画壇の重鎮たちに引き合わせたことで、こだわりの極限を極めた魯山人の誕生となったのである。

浜ちりめんの取引をつうじて京都との関係がとりわけ深い長浜の豪商たちは、高い文化的素養があり、食客として長浜に逗留した文人も多かった。

なかでも魯山人の篆刻にいち早く惚れ込んだのが、紙問屋を営んでいた河路豊吉で、大正二年に新築された安藤家や向かいの自宅に無名の魯山人を食客として招き、魯山人は、ここで福田大観と名乗り篆刻看板や書などを制作した。現存する安藤家小蘭亭の天井画や襖絵は当時に描かれたも



▲小蘭亭天上絵

のである。長浜に逗留していた魯山人に転機が生まれたのが、当時京都画壇で活躍していた竹内栖鳳との出会いであった。

竹内栖鳳は、明治二十九年頃にたびたび長浜に逗留し、昌徳寺の襖絵を描くなど長浜との関係は深かったが、長女の園が室町の柴田家に嫁いだ後は更に

頻繁に長浜・伊吹への写生旅行に出かけていた。長浜の柴田家に滞った魯山人はその後、福田溪仙や土田麦徳らとの親交がはじまり、篆刻師としての名声が高まっていった。

さらに長浜や金沢での食客として過ごした大正二年から六年の間に魯山人の美術鑑識眼や美食への見識が深まっていったといえる。

北国街道を北に進んだ木之本町の福田酒造にも魯山人の「七本槍」の作品が残る。

北大路魯山人

きたおおし りょうざんじん
明治十六年（一八八三）京都の商家に生まれ、成人後、朝鮮・中国で篆刻を習い、各地の古美術を見て歩く。長浜の商人河路豊吉に才能を見いだされ食客として長浜に逗留。竹内栖鳳と知り合い、これが縁で京都の画壇と交流がはじまる。政・財界人の援助を得て茶寮を開店するが、あくなき美食への探求は、経営的には困難を極め、やがて解雇され、晩年は作陶に打ち込む。昭和になって人間国宝への推挙を受けるが、あっさり辞退して昭和三十四年（一九五九）死去。

竹内栖鳳

たけうちせいほう
元治元年（一八六四）京都に生まれ、伝統的な京都画壇に新しい画法を取り入れ、京都画壇の重鎮として活躍した。昭和十二年には横山大観とともに第一回文化勲章を受ける。明治二十九年から翌年にかけて頻繁に長浜に逗留し、昌徳寺の襖絵を描き、大正六年八月から九月にかけて長浜、伊吹山方面に写生旅行に出かける。この時の写生の原画は長浜柴田家に長く存在していた。大正二年には長女園が、十代柴田源七の長男寅治朗に嫁ぎ、柴田家との親交は深く、当時長浜に逗留していた魯山人との交流は柴田・河路を通じて行われた。

三方よし経営理念講座

近江商人の共通の「三方よし」の理念を実際の暮らしの中で考えてみようという「三方よし経営理念講座」を以下のとおり開催します。今回は「衣」「食」「住」をテーマに現代の社会、文化、個人の暮らしに活かす企画です。参加希望者は下記までお申込ください。

■日程と内容

第1回 テーマ 「住と三方よし」

演題「ヴォーリス建築と三方よし」

と き 平成14年10月5日(土)
午後5時～9時
と ころ 近江八幡市「酒遊館」

講 師 石井建築設計事務所 所長
石井和浩氏

近江八幡で建築設計事務所を運営するかたわら、県内をはじめ各地のヴォーリス建築の研究・保存活動を展開するNPO法人「一粒の会」の代表を務める。一粒の会事務所は、ヴォーリスが設計したかつての郵便局をリニューアルして使っている。

第2回 テーマ 「食と三方よし」

演題「美味しいお総菜と三方よし」

と き 平成14年11月9日(土)
午後5時～9時
と ころ 大津市「まちづくり大津百町館」

講 師 有限会社 豆 代表取締役
鳥居静夫氏

大津市の本店をはじめ各地でお総菜の店を展開。「満足創造経営」を提唱する鳥居氏は地域還元として地元小学校や商店街に売上の一部を寄付金に活用。独自の経営哲学と「豆蔵流」というユニークな取組が注目されている。

第3回 テーマ 「衣と三方よし」

演題「旧来の呉服卸からの変革
～三方よしの今日的実践をめざして」

と き 平成14年12月7日(土)
午後5時～9時
と ころ 五個荘町金堂「塚本喜左衛門邸」

講 師 塚喜商事株式会社 代表取締役社長
塚本喜左衛門氏

自ら「近江商人」を強く自覚し、近江商人関係の講演などに積極的に参加協力する五個荘出身の六代目近江商人。社長就任と同時に喜左衛門を襲名し、呉服を扱った塚喜商事の他、毛皮、宝石卸のツカキ炭を設立。氏の講演は多くの共感を与え、業界でもその動向が注目されている。

■定 員

各講座 **30名**

各講座終了後に講師を交えた交流会を予定しています。交流会費用として各回3,000円の参加費用をご負担ください。

- 主 催 滋賀県・AKINDO委員会・NPO法人三方よし研究所
- 後 援 滋賀県商工会議所連合会・滋賀県商工会連合会・滋賀県中小企業団体中央会・滋賀県経営者協会・滋賀経済同友会・社団法人滋賀工業会

■申込メ 切

10月2日 (先着順)

各講座とも定員になり次第締め切らせていただきます。

■申込方法

往復はがきまたはFAXで「受講希望講座名」と「郵便番号、住所、氏名、電話番号」を明記のうえ下記までお申込ください。

■お申し込み先

NPO法人三方よし研究所

〒522-0004 彦根市鳥居本町658
FAX 0749-23-7720
E-mail info@sanpoyoshi.org
TEL 0749-22-0627

■お問い合わせ先

今回の特集では、長浜の商人を中心にとめたが、無論全体を紹介できたわけではない。白木屋デパートを創業した大村彦太郎やヤンマーの山岡孫吉など長浜ゆかりの商工業関係者は多い。現在、まちづくりの成功例が先行しているが、恒例の環境ビジネスメッセはすでに滋賀県の看板的なイベントとして定着しつつあり、長浜ドーム近くにはバイオ大学の建設が進んでいる。このような状況は、長浜の

てんびん棒

経済を支えてきた繊維業界に変わって、新しい産業創出が盛んに模索されていることを立証している。長浜のまちには、近江商人の遺伝子である「進取の気性」が非常に濃厚に受け継がれているといえよう。さらに長浜を中心となつて展開されている産・官・学・企業とNPOを包摂した「エコ村ネットワーク」は新しいライフスタイルの提案として注目されている。長浜の動向には今も、これからも目が離せないのである。

(I)

近江商人関係資料館催事案内

9月15日(日)～11月24日(日)

近江中山道400年記念企画展

「近江商人の里と中山道」開催

●問い合わせ先 近江商人博物館(五個荘町歴史博物館)
☎0748-48-7101

中山道ウォーク

■近江中山道400年街道ウォーク

「近江商人ゆかりの町と戦国の首をたすねて～五個荘から武佐宿～」

平成14年10月27日(日) 午前9時～午後2時30分

問い合わせ先 近江八幡市教育委員会文化振興課

☎0748-36-5529

■第3回歴史ウォーク

「近江商人のあしあとをたどる～五個荘の街道を歩く～」

平成14年11月9日(土) 午前9時30分～午後3時

問い合わせ先 近江商人博物館

☎0748-48-7101

11月2日(土)～12月1日(日)

下郷共済会特別展示

●問い合わせ先 長浜城歴史博物館

☎0749-63-4611