

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30号

### 2008/1

#### CONTENTS

時代を超える京都老舗の教え 服部利幸 2

講演「今 何故 老舗が 話題か」 前川洋一郎 4



塚本定右衛門の本宅、聚心庵（下）と邸内（上）。2代目の定右衛門（定次）は福沢諭吉や勝海舟などとも交流を深めた。聚心庵には諭吉や勝海舟と交わした手紙などが保管されている。（東近江市五個荘川並町）

### 近江商人のセカンドライフ

2007年より団塊世代の大量退職が始まり、退職後の第二の人生＝セカンドライフが話題になっています。ところで、日本には昔から「隠居」というシステムがありました。それまでの立場を他者に譲って悠々自適の生活を楽しむというものです。では、近江商人はどうだったのでしょうか。その一生を振り返ってみましょう。

商人となる者は、10歳前後で商家へ奉公にあがり、丁稚として主人のお供や子守り、掃除、走り使いなどをする傍ら、行儀みならいや、読み書きそろばんの稽古をして基礎を養います。16、7歳で手代となり、番頭の指図で出納や記帳、売買などの商行為に携わるようになり、30歳前後には番頭に昇進し、店の経営を任せられ、奉公人の指導・監督に当たるようになります。35歳頃になると別家を許され、本家から家名と財産を分け与えられて独立。隠居するのはその後ということになります。

隠居生活に入ると、商人としては一線を退く一方で、商

いには直接関係のない公共事業へ投資や慈善事業などの社会活動に力を注ぎました。また篤い信仰に支えられていた近江商人は、神社仏閣への寄進だけでなく、先祖の供養と店の発展を祈願して霊場めぐりなども出かけています。そして、寺子屋で再び学んだり、俳諧、絵画を楽しむなど、文化活動にも積極的に取り組みました。家訓を定めるのも、隠居後の活動の一つでした。

中でも文化人として隠居後に活躍したのが八幡商人の一人、伴庄右衛門家の5代目当主資芳です。彼は36歳で隠居すると剃髪して国学を学び、伴蒿蹊と称して学者や僧侶、農民から俳人、遊女まで当時の有名無名の人々の様子を伝える『近世崎人伝』を著しました。

ボランティア活動に取り組んだり、趣味に没頭したり、旅行を楽しむ現代のセカンドライフ世代と、その過ごし方は似ているようですが、近江商人にとっては、むしろ「商人道」を完成させる意味を含んだ時期だったといえるでしょう。



# 寄稿 時代を超える京都老舗の教え

三方よし研究所  
今年度のテーマ

## 「老舗に学ぶ」

①

京都中小企業CSR研究会代表 **服部 利幸**

(立命館大学教授)

京都出身。公認会計士として勤務していた監査法人を退職し、2003年4月より立命館大学政策科学部教授。専門は「経営戦略」と「管理会計」。主な著書に『大学発ベンチャー企業に対する公認会計士の役割』（2003年 日本公認会計士協会、Independence）『京都の老舗に伝わる教えと経営者倫理』（2007年 立命館大学地域情報研究センター）など。

企業不祥事のニュースが連日新聞紙面を賑わす状況で、経営者の倫理観が注目されています。日本には江戸時代以前から、脈々と受け継がれてきた経営の倫理があります。本号では、①京都老舗の中小企業CSR研究会と②老舗学研究会のレポートから、老舗の経営を再考してみました。

### 「当たり前」のことを

「今まで商いを継続することができた秘訣は何ですか?」。このような質問をヒヤリング調査にご協力頂いた京都の老舗の皆様にご投げかけてみました。「残念ながら秘訣なんてないですよ。お店の信用・信頼の獲得・維持だけを考えて今までやってきました。当たり前のことを当たり前に行っているだけです」という回答がほとんどでした。話を聴きした京都のすべての老舗で商いの継続すなわち暖簾を守るために、お店の信用・信頼の獲得・維持を至上命題にしているという回答を頂きました。そのために「昔から伝わる当たり前なこと」を「当たり前

に行く」ということを心がけておられます。「当たり前なこと」とは儉約とか身の丈経営とか品質第一などの社会一般でもいわれていることです。さらに、注目すべきはそれを「当たり前に行う」ための土台の存在です。私共の研究会では、この当たり前なことを「信頼確保・信用維持に関する守りの側面と攻めの側面」に、当たり前に行える人を育てるという意味で「経営者倫理の育成」と区分して、秘訣?の探索を試みました。結論からいいますと、改めて後継者や従業員の教育、「人づくり」の重要性を認識した次第です。

### 信頼確保・信用維持に関する守りの側面

― 途切れない商い ―

老舗の信頼の確保・信用の維持に関する守りの側面とは、無理なことを行わず、万が一に

備える経営姿勢をいいます。多くの老舗で儉約を奨励し、身の丈を考慮した商いが行われてき

ました。しかしながら、このように備えを行っても、数々のリスクが老舗を襲いました。そもそも万が一に備えるとはどういうことでしょうか? 資金を蓄えるということはリスクに対する財産の引当であり、誰もが考えるとても大切なことです。しかしながら、それだけでは、充分とはいえません。当然、得意先や仕入先との信頼関係も大切な備えです。我々の調査では、興味深いことに従業員教育の成果によつて老舗を襲うリスクに対抗することができたというお話を聴きました。たとえば、ある老舗の造り酒屋では、何代か前の経営者の突然の不幸に対して番頭さんたちが幼い跡継とそ

の家族を支えたという話をお聴きました。ある老舗では太平洋戦争の混乱でいったん散り散りになった従業員が商売の再開に際して、元通り戻ってきてくれたというお話を聴きました。独立のチャンスであるにもかかわらず、いざお家の大事に底力を見せてくれる従業員はどのように教育されたのでしょうか? どの老舗でも従業員教育のお話は暖簾のお話の次に多くの話を聴かせて頂きました。従業員に対する教育姿勢は、家族同様に扱うということでもなく、責任をもって育てるということと、老舗の味噌屋さんでは、「家の家宝なり。愛で慈しむべし」という家訓をお持ちのところもありました。ここでいう家の子(丁稚さん)とは今の従業員のことで、責任をもって家族同様に育てあげた従業員は金品以上の宝物といえるでしょう。

### 信頼確保・信用維持に関する攻めの側面

― お客様を裏切らない商い ―

無理をしないことは、同じところで止まり続けるということではありません。また、無理をしないことと、時代の変化に対応しないこととは違います。永く続いている老舗でも、しっかりと時代の変化に対応した商いをこなしています。老舗の信頼の確保・信用の維持に関する

攻めの側面とは、時代に合った・良いもの・良いサービスを提供することです。良いもの・良いサービスを提供するのはどういったことでしょうか。高品質なもの、お客様の喜ばれるもの、お客様が買ってよかったと思われれるものを販売し、また買に行こうと思われれる接客姿勢など



いろいろとありますが、それらの前提は、お客様との信頼関係の継続です。すなわち、一見だけの関係ではなく、末永いお客様との信頼関係の構築を目指した商品の販売・製造・販売後のお付き合い（アフターサービス）をいいます。その結果として暖簾が形成されていきます。

どの老舗も高品質の維持にとても気を使っておられました。歴史的に品質に目の肥えたお客様を相手にしてきたこともあり、原材料が値上がりした場合、儲けを削っても品質を確保し、お客様との信頼関係を守るというスタンスもお持ちです。高品質を保つために、無理な拡大を行わないという身の丈経営を実践しておられました。事業の拡大を採るか高品質の維持を

### 引き継がれていく教え

— 経営者の倫理観育成 —

倫理とは、人として守るべき道を含みます。経営倫理とは経営者として特に守るべき道です。そして経営者倫理は、(人)の倫理と経営倫理を足したものと考えております。この倫理観は「当たり前」に老舗の教えを守ること、行うことができる」という自律性でもあります。このような経営者倫理が育成される「場」

採るかという二者択一において、きつぱりと高品質の維持を選択されています。これは事業の拡大よりもお客様との信頼関係を優先するということの現われです。また、TVドラマなどを通じて頑固なイメージのある老舗ですが、高品質の維持を基本として、お客様の要望に応え、お客様の要求する商品・サービスを提供するという経営姿勢も採っています。お客様の要望に応えながら、高品質を維持するという商いはなかなか難しいものです。実際に手を動かす従業員が品質第一の意味を理解していないと老舗の高品質は保てないでしょう。品質第一の背景を理解した後継者・従業員教育は経営者の大切な仕事のひとつです。

として、家、地域社会をして経済社会を考えています。「場」とは、簡単にいいますと共同体のことです。共同体の中で、秩序が生まれてきます。共同体に所属するためには、その秩序を守らなければなりません。そのプロセスで倫理観が育成されていくと考えました。家においては、もともと基礎

的な倫理観が育成されます。家庭内で行われる躾教育を通じて倫理観の育成です。老舗においては興味深いことに職住が同じ場所であるか、離れていてもすぐ近所であるとお聴きしました。子供たちが商いの現場を目の当たりにすることができるのです。躾や倫理教育はガミガミと言葉だけで伝えることができず、その場では伝えないですね。教育するために事例や機会に接する機会があれば、教えやすくなり、すくなくとも私などのサラリーマン家庭よりもその機会は多いと思います。

京都という地域社会とは、町内会、小学区、お祭りなどのほか、伝統的文化につながる芸道(茶道、華道、香道など)のつながりなどが該当すると考えます。地域の組織内での秩序の維持や人間関係を通じて、経営者としての倫理も学んでいくと考えられます。たとえば、毎年繰り返される地域社会の行事に祭りがあります。地域において行われる祭りに参加することで多くの人々とかかわりを持つことになり、祭りを成功させるとい

うテーマのもと、業界や年齢などの異なる人々の集まる場の中で、集団の秩序を学ぶことにより倫理観が育成されていきます。場としての家と同じく、祭りという事例を通じて学ぶことにより、抽象的になりがちな倫理観というのが理解し易くなります。また、おかしなことをすると場から出ていかざるを得なくなることもあつたでしょう。それは、老舗においては看板に傷をつけることになり、場に所属することは倫理観の高い行動を選択することへとつながります。

経済社会とは、商売のつながりがある関係をいいます。当然、お客様を通じてご指導いただく機会もたくさんあり、内容も貴重なものを含んでおります。今回は京都の特殊性と関連付けるため、団体、組合、親睦会などを採り上げました。これら団体でも、法律の規制上、止む無く名前を連ねているものではなく、実質的な活動を行なっている同業者団体や組合や親睦会を対象としております。他にも商店街組合、御用達団体や納入者団体などが該当します。京都には、室町時代より講や株仲間と呼ばれる同業者の集まりがありました。それぞれが当時の朝廷、有力な公家、社寺仏閣、幕府な

どの権威のお墨付きを授かり、商いを独占していました。そのような歴史的背景を有した京都には、積極的な活動を行なっている同業者団体が多く存在しています。このような団体等は何も伝統産業や老舗の団体だけでなく、機械やハイテク製品を取り扱う団体も同様な傾向が見られます。積極的に活動している同業者団体には、所属する意味があり、その構成員の地位を保つために秩序が形成されます。相互牽制も働きます。さらに、団体外部における行動にも、責任を持った行動が要請されます。いわゆる「恥ずかしいことができない」という話です。また、その団体内で先輩後輩の関係が形成され、先輩より様々なことを学ぶと共に先輩は後輩に対してそれなりの責任感を示さざるを得ないことで、経営者としての倫理観が養われていきます。経済社会という場においては家や地域で育成されてきた倫理観に基づいて行動することになるため、自分の倫理観の土台を既に創り上げていることが必要です。業界の信用を確保し、業界の暖簾に傷がつかないように努力することで、経営者が高い倫理観を学ぶことになると考えます。



## 講演「今 何故 老舗が 話題か」

第19回なるほど三方よし講座より収録

三方よし研究所  
今年度のテーマ

## 「老舗に学ぶ」

②

老舗学研究会代表 前川洋一郎

(関西外国語大学教授)

1944年大阪府生まれ。1967年神戸大学経営学部卒業後、松下電器産業入社、経営企画室長、取締役eネット事業本部長、役員渉外担当を経て2006年退社。2007年より関西外国語大学国際言語学部教授。

## 老舗のイメージから学ぶ

なくなりつつある

企業の生命力

老舗がなぜ話題かということ

をまとめると、一つは、企業の寿命の問題です。図1は「開業率の推移」です。一九七五年から七十八年のころは、日本の

企業ベースの年率換算で、開業率はだいたい、六パーセント弱だったのが、どんどん下がって、二〇〇一年から二〇〇四年には三パーセント台になっていきます。一方、廃業率というのは、三パーセント台から六パーセントぐらいに上がってきています。つまり、日本は減った数のほうが多いのです。これは由々しきことで、会社が長続きしなくなっているということです。

もちろんM&amp;A、合併や業界再編で数が減って大きくなっていくのはいいのですが、恐竜ばかりになったのでは世の中はつぶれてしまいます。やはり小さなアリンコやゴキブリがいて、そこにマンモスやゾウがいるから世の中が成り立つのであり、これが、大企業ばかりとなると社会の生命力がなくなってしまう。

昔は二〇〇年、三〇〇年と続くところを老舗と褒めたたえま

た。

二番目の話題が、不祥事の多発です。「四つのリスクマネジメント」(図2)は私が、会社でトップの参謀をしているときにまとめた書類です。

「災害・事故」「政治・経済・社会」「組織・経営」「革新・新規」というリスクがある中、コストを抑えて乗り切っていくのがマネジメントであり、経営者であり、これを乗り越えてきて老舗があるのです。最近では内部告発などという新しいリスクが多く出てきて問題になっています。国民感情も変わったし、インターネットの影響で上も下もお家大事は通用しなくなったのです。

図2のリスクに、イノベーション、技術革新という問題が加わっています。それは、IT革命、インターネットによる問題です。さらに信じられないライフスタイルの変化という問題が出ています。

これは、社会の問題とは違って、企業が新規に創造するライフスタイルで、たとえば「赤福」を例にすると、お伊勢さんにお参りしなければ食べられないものが、新大阪で食べられるようになったのです。ライフスタイルが変わりみんな喜びます。同

時に、イノベーションがあるから、赤福餅はあそこまで運べるようになったのです。

インターネット革命で、中間流通を抜き通販で、直接、店やお客さんに売られるようになってきました。これらのチャンスがリスクといえます。この新しいリスクが、老舗にとって非常に問題です。

二〇〇〇年以降、企業などの不祥事がものすごく増えてきています。私が勤務していた松下電器でも石油暖房機のことやエレベーターの事故があり、談合ミスやら、「独占禁止法」違反もありました。不祥事がたくさん増えてきているということは、新しいリスクが増えているということです。

リーダーやトップの資質と品性は、三番目の大きな老舗の問題としては、リーダー、トップの資質です。マスコミでは、官僚や政治家の問題が出ていますが、「企業トップもおかしい」と言われています。従来、老舗の同族は世襲で、ちゃんとした保障で守られているから大丈夫と言われ、老舗が残ってきました。ところが、その世襲に問題が出てきて話題になっています。さらにトップの品性です。松下幸

したが、現在では、「プレジデント」や「ハーバードビジネス」(Harvard Business Review)の本でも、昔は一〇〇年でエクセレントカンパニーと言ったのを、いまはグレート企業と語っています。

一〇〇年で褒めるなんておかしいようですが、廃業率が多く、企業の生命力がなくなっている現在では、一〇〇年も生きれば立派じゃないのというのが定説的になってきているようです。

老舗の格差とリスクマネジメント

『日経ビジネス』が二十年前に「企業三〇年説」を唱えましたけれども、いまは「企業一〇年説」と言われ、事業継続期間が短くなったなかで、「老舗というのは立派じゃないか」と言われているのです。しかし、その老舗にも格差が目立ちだしまし



図1 開廃業率の推移 (企業ベース、年率換算、民営、非農林漁業)

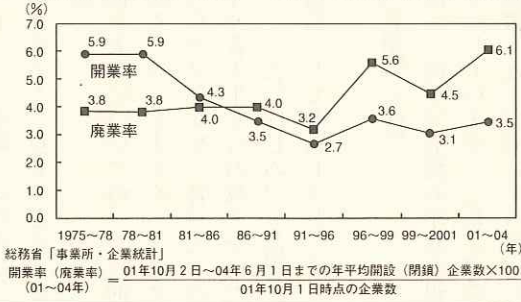


図2 四つのリスクマネジメント

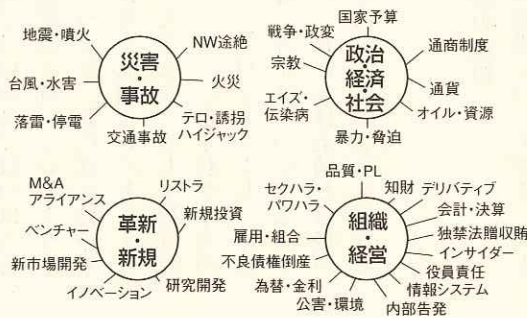


図3 「老舗」言葉の使い方の濫用 ('06~'07)

「音響の老舗を買収、河口無線は1950年の創業で…最古のオーディオ専門店」 ('06/3/8 日本経済新聞)

「ISPのイメージ…アットニフティは老舗の…が上位に…」 ('06/3/24 日本経済新聞)

「関西老舗ロイヤルホテル…1932年に設立…」 ('06/4/1 毎日新聞)

「阪急第一ホテルグループの老舗ホテル、宝塚ホテルは80周年で特別メニュー」 ('06/4/9 日本経済新聞)

「…楽天やヤフーといった老舗ネット企業に加え、異業種も参戦…」 ('06/9/25 日経ビジネス)

「原野売却と口利き…創業70年を超える老舗の不動産会社を…」 ('07/1/3 毎日新聞)

「老舗落ちたモラル—不二家社長辞任表明…50年以上愛されたペコは…」 ('07/1/15 毎日新聞)

「老舗ブランド復活へ、'08年に創業50周年を迎える電動工具の老舗ブランド『ミタケ』…」 ('07/1/30 日刊工業新聞)

「音楽配信…1999年にスタートし、この分野の老舗サイトとして…」 ('07/6/8 日経産業新聞)

「東京商工リサーチは創業30年以上を老舗企業として定義し…」 ('07/7/23 毎日新聞)

### 「老舗」という用語の濫用

ちよつと前に学生に老舗についてレポート出してくれと言いましたら、八七人中、半分が福寿園、鍵屋、日本盛、御所坊などを挙げました。さらに神戸製鋼、ニプロ、東芝、トヨタ、松

下などを挙げたものもありました。もちろん高島屋、大丸、三越を挙げた子もいますが、私たちの言う本当の老舗と、子どもたちのイメージする老舗が大きく変わり、老舗のイメージがあ

こういった老舗の組織のリスク、不祥事、それから用語の濫用、企業の寿命といったことを

見てくると、これはいったい何だろう。老舗をもっと勉強しなければいけないと、私たちの仲

### 「老舗学研究会」の立ち上げ

いまいになっています。図3で示すように新聞記者でも一九五〇年創業の河口無線を「音響の老舗を買収」という具合に設立二十年、三十年の企業をも老舗と称しています。新聞記者が「老舗」という言葉に対して認識していないし、また「広辞苑」でも非常にあいまいな書き方をしています。ここに大きな問題があるのです。

例えば吉兆さんの問題です。

「大阪の高級老舗料亭」とニュースなどで言いますが、吉兆さんの創業者湯木貞一さんは有名な方です。私は船場中学の出身ですから、湯木さんの娘さんを通じ、吉兆さんをよく知っています。有名ですが、老舗ではありません。「老舗」という言葉の使い方が非常にあいまいなので、本当の老舗の方にとってみれば腹が立っていると思いま

之助が、トップを選ぶときに、家柄や学歴、成績など優秀な人の中からとりわけ「笑顔がいい人」を選んだといっています。つまりそれは品性で選んでいるのです。

いままでは「老舗」という言葉は、よい意味で使われてきましたが、最近は悪い事例に使われています。

評論家は、「老舗」を悪く言う事例に使っているのが多いです。



間が集まって、老舗学研究会を立ち上げ、「老舗」に対する一定の定義のようなものを考えました。

従来老舗についてのマクロ的な視点のものが少なく、大阪大学の宮本又郎先生、神戸大学の石井淳蔵先生からお教えをいただいて六名ではじめ、「老舗学」は商標として登録しました。

### 「老舗」とは

図4、図5で老舗の年数と規模を示しています。これまでの研究書などを参考にすると、だいたい創業以来一〇〇年をもって「老舗」と言っていました。明治維新からすでに一〇〇年以上経過した現在、創業一〇〇年の経過では老舗とはいえなくなっています。ヨーロッパのエノキアン協会は創業二〇〇年をもって老舗と言っています。

一方、アジアでは、タイやインドネシア以外に一〇〇年、二〇〇年、三〇〇年を経た企業が育っていません。

老舗学研究会では、昭和の太平洋戦争、関東大震災、明治維新と歴史をさかのぼって一二〇年。そこからさらに江戸時代の安定期と、元禄のころの商人経済が確立するころ。さらにさかのぼって、その前の関ヶ原の合

戦の前ぐらいから、ぼつぼつ企業を創業して続いているようなお店。つまり、数代以上続いている企業を老舗としてとらえることとしました。そして研究対象としては三〇〇年超を本場の「老舗」と言うこととし、赤福は老舗、吉兆は一〇〇年未満です。私どもは老舗とは扱っていません。

### 老舗の規模

次は規模についてです。売上高で見ると、職種によってカウント方法が変わり、経営ベースで見た売上高で老舗の大きさを区別することは困難です。温泉旅館に例をとると、温泉が湧き出たところに旅館をつくり営業してききましたが、最初から温泉

#### 図4 老舗の年数(仮定)

昭和の15年戦争、関東大震災、明治維新を乗り越え、商品経済、商業資本確立の江戸初期より以前(いわゆる中世)から、数代以上引き続いて永続している店、企業、即ち300年超を老舗とする。

#### 図5 老舗の規模(仮定)

売上高は業種業態によって算出方法、中味が異なる。又、年数によって経営資源の償却も異なる。

中小企業基本法第二条の中小企業者、小規模企業者の規定を参考として、1,000人未満を範囲とし、主として製造業300人未満、流通サービス業100人未満を対象とする。

の償却はしていません。さらに神社の前でまんじゅうを売っている場合も神社に参詣客が多いからまんじゅうが売れるのであって神社という資源は与えられていません。それで、従業員数で比較することとしたのです。パート、アルバイトのような非正規社員や外注先の従業員までを含めてグループとしての人数を勘定すべきだと考え、一〇〇〇人未満を範囲とし、製造業で三〇〇人未満、流通で一〇〇人未満ぐらいを対象にすることとしました。

従業員数にこだわった理由は、赤福さんと吉兆さんも生ものを扱っていますが、こうした営業では、従業員は、トップが見える範囲に制限したほうがいいと判断しました。

伝統や理念という「のれん」を継ぐのは店舗、工場の売上の数字ではなく、人の心なのです。人の心をつかむのはご主人ですから、ご主人が人を見ることのできる範囲内というの

は、やはり一〇〇〇人未満ではないかと思っています。

そういう意味では、同族であることも理解できます。従業員が一〇〇〇人を超えた場合は、同族をやめて、専門経営者によって組織能力を展開する組織経営に入っていくのが通常です。ですから、一〇〇〇人になる前は同族のほうがいいのでしよう。老舗には同族が多く、中小

### 「しなやか」で「したたかな」老舗の経営

企業が多いということになってくるのです。

老舗における創業者の店舗、心得、理念、伝統などさまざま。なノウハウを伝授しているのは、店舗や工場や売上ではなくて人の心です。人の心をつかむのは、やはりご主人ですから、ご主人が見られる範囲ということの人数ではないかと。研究対象をさだめました。

老舗学研究会では、創業三〇〇年超の四〇〇社を帝国データバンクから引っぱり、アンケート調査を行い七四社から回答をいただき、本年レポートにまとめました。統計的に因子分析と、標準偏差分析の結果、老舗の必須条件と選択肢とをみつけました。先ほどは、年数と規模で定義をいたしました。もう一つ、今度は戦略と戦術で見ました。

老舗の必須条件は、「苦情への迅速対応」「組織の風とおし」そして「ブランドイメージ」、つまり「信用」です。ほぼ全員が同様の回答を寄せていただきました。

一方で、拡大・成長より継続が大事という結果ができました。

つまり、「迅速」「風通し」「イメージ」「継続」の四つが、外せない因子であり、必須条件となり実行しているから「しなやか」経営なのです。何かにこだわらずに、すすいとやることに三〇〇年間の老舗の良さがあるのです。最近こらが外れて、事件が起こってきています。自覚しなくても、社会の目から見たら「おかしいじゃないか」となるのでしよう。

将来に向けた選択肢を眺めると、かなりばらつきがありました。事業を多角化するか、本業を重視するかはさまざまです。所有と経営についても分離する、しない。あるいは株の公開をする、しないがあり、後継者



についても創業家を基盤とする場合、あるいは婿養子をとる、従業員から、金融機関から招聘という回答もありました。しかしいずれもその企業の勝手なものです。これは、小さな老舗、古い老舗にかかわらず、全国の奥羽から九州までの老舗でいろんな考えがあつていいと思います。

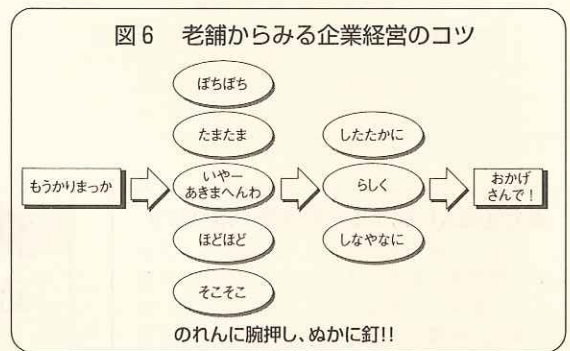
いずれも正しいのでしよう。要は、したたかに独自の方策を選んで、生き残った結果論で評価されることなのです。結果論

### 老舗からみる企業経営のコツ

調査で出合った人から聞いた言葉を図6にあげました。  
 「もうかりまっか」「いや、ぼちぼちでんな」  
 「どうしましたんや」「たまたまでんな」  
 「よろしいでっしゃろう、景気は」「いや、あきまへんわ」  
 「どうです次々にがんばりはって」「いや、ほどほどでんがな」  
 「そのわりに、熱心によつてはりますな」「そこそこですわ」  
 返ってくるのはみんな、いいかげんな言葉です。  
 これは、商人というの、ほんとうに実によく答えている

で、「この店は、株を公開しはつたら成功した。えらいな」「ここは非公開せんと、株をもらいはつた。えらいな」と、どっちもえらいのです。老舗の選択肢には「したたかさ」があるということ。しなやかさとしたたかさ、この二つが老舗の条件ではないかと思ひます。つまり、変えてはならない雰囲気というものと、その都度その都度、芭蕉の言葉ではないですが、「不易流行」ということになるのでしよう。

と思います。サラリーマンや役所の人が、会社のトップや市民にこのような応え方をしたら、「おまえ何しとるねん」と、上司や市民からこてんぱんにやられます。でも、商人というはこうなのです。つまり「のれんに腕押し、ぬかに釘」というのは、このことなのでしょう。  
 「もうかりまっか」というのは、利益を上げているという意味ではなく「おはよう」「こんにちわ」であり、「生きてまっか」「元気ですか」ということ「繁盛していますか」ということなのです。繁盛というのは、もう



かっているという意味ではなくて、「お客さん、来てるか」とい「店頭、にぎわってるか」ということなのです。

そして最後の「おかげさん」というのは、「おてんとうさんのおかげさんで」とか、「ご先祖のおかげさんで」とか、いろいろな意味を含めての「おかげさんで」とおっしゃっているのです。これが老舗の企業経営の原点ではないかと思ひました。  
 いま、さまざまな企業の問題が出てきているとき、コミュニケーションの齟齬がものすごく起こつてきています。偽装は、もちろん悪いですが、それでも非常に気の毒なことが起こつてきていると思ひます。大企業の場

### 老舗からみる企業経営のコツ

合は問題が起こつたときの対処法がきちんとできています。でも、今回の問題のような企業の場合、充分ではありません。いきなり新聞記者が、わつと来る

個人的に関わりのある大阪の門真・守口と北海道の旭川について地域の経済と老舗の関係に少し触れてみたいと思ひます。

門真守口は四〇〇年ぐらいの歴史がありますが、戦前に松下電器が、戦後に三洋電機が生まれ、全くの企業城下町です。しかし、今はかなり離れた町になり、守口門真商工会議所会員企業（二九〇〇社）の中で創業が七〇年以上は六〇社、一〇〇年を越える企業はわずかに二社です。ところが、旭川は明治になって開け歴史は一〇〇年程度ですが、同様に商工会議所会員企業四九〇〇社の中で創業七十年を越えるところが三八一社もあります。その中で一〇〇年以上は五〇社に及びます。伊丹の酒造会社とのM&Aの男山酒造や函館ののれんをもちつた旭川千秋庵などもあり一〇〇年以上の歴史がある企業は大変努力しています。しかし、ここでも最近の新しい

と、おどおどします。組織の新たなリスクが増え、老舗の言葉が非常にあいまいに使われていると、やがて老舗のとらえかたも変わることでしょう。

課題ができています。

新たなローカルネットワークづくりを

その一つが同族・ファミリービジネスの問題、二つ目が職業継承の方法、そして三つ目が職業観の教育です。これらの問題解決のために従来からの商工会議所、ロータリーというようなものではないローカルのネットワーク作りが必要になると思ひます。流通体系も大きく変わります。地域も大資本やハゲタカファンに狙われることとなるでしょう。最後になります。福沢諭吉が「血統や政権よりも大事なことは国体である」といっています。老舗についても血統も大事、経営も大事ですが、企業の自主独立というか、企業のカタチを守ることがものすごく大事であると思ひます。老舗体を守るといふことだといえるでしょう。



## 第20回 なるほど三方よし講座開催のご案内

# 重要文化的景観の指定を受けた 高島市海津・西浜・知内の見学と冬の湖の幸を食するつどい

琵琶湖の西岸に連なる高島市海津・西浜・知内の景観は昨年、重要文化的景観の指定を受けました。この地域の歴史とその景観について専門家のお話をお聞きしながらの見学と、老舗料亭「魚治」や地酒「竹生島」の蔵元を訪ね、厳寒の味覚を楽しむ企画です。多数のご参加をお待ち申し上げます。

### 海津のまちなみ

西近江路と湖上交通の要衝として栄えた宿場町、港町で湖岸には、風や波から家を守るための石積みが見え、延々と残され、城壁を思わせるようなたたずまいを見せています。ここ海津と西浜、知内に連なる湖岸の景観は昨年重要文化的景観の指定を受けました。周辺には古刹や桜の名所が点在しています。



**湖里庵** 鮎ずしの老舗「魚治」の料亭部で、「鮎ずし懐石」など鮎ずしをいろいろな形で食べさせてくれます。お茶漬けにするとさっぱりとしたおいしさ。寒い時には、ほかほかと体が暖まり、風邪や下痢など体の具合が悪い時にも良いと言われる。お店の名前は、作家の遠藤周作氏が自分の草庵にちなんで名付けたものです。

**吉田酒造** 1877年から続く老舗造り酒屋。地酒「竹生島」は、地元の方々に絶大な支持を得ています。淡麗辛口が主流を占める中、頑固に日本酒本来の持ち味であるコクや旨みにこだわり、味のしっかりした骨のある酒をつくり続けています。

日時 平成20年2月23日(日)  
(11時湖西線マキノ駅集合 16時マキノ駅解散)  
場所 高島市マキノ町海津周辺  
案内人と講話 滋賀県教育委員会文化財保護課 大沼芳幸氏  
行程 マキノ駅から徒歩で海津浜見学の後、魚治「湖里庵」で講話とお食事。さらに海津の町並み散策と吉田酒造の見学。  
参加費 4000円

●お申し込み先・お問い合わせ先  
NPO法人三方よし研究所  
TEL: 0749-22-0627 FAX: 0749-23-7720  
Eメール: info@sanpoyoshi.org

申し込み方法 平成20年2月15日までにFAX、メールでお申し込みください。定員に達した場合はお断りすることがあります。

### ●近江商人に関する出前講座を承ります

三方よし研究所では、広く近江商人の実態や経営理念を普及するための出前講座を実施しています。ご要望に即した講師を派遣いたします。詳細は事務局までお問い合わせください。ホームページでもご案内しています。お問い合わせは TEL0749-22-0627もしくは

三方よし研究所

### ●NPO法人三方よし研究所

近江商人の経営理念である「三方よし」が現代社会の中での生活規範となるような様々な活動を行っています。詳細は下記事務局までお問い合わせ、またはホームページをご覧ください。情報紙「三方よし」の無償配布および各種講座への割引特典があります。

問い合わせ先 TEL0749-22-0627

## 近江商人関連書籍のご案内

### 近江商人の金融活動と滋賀金融小史

測上清二著

B5判272頁 定価4200円(本体4000円)

CSRの源流三方よし

### 『近江商人学入門』

末永國紀著

B6判212頁定価1260円(本体1200円)

### 『近江商人ものしり帖』

ビジネス成功の源泉「始末してきばる」  
「もったいない」「世間さま」のこころ

NPO法人 三方よし研究所 編

新書判144頁 定価840円(本体800円)

近江商人家訓撰集

### 『近江商人の理念』

小倉榮一郎著

A5判136頁定価1260円(本体1200円)

てんびん棒

年末年始はすごい寒波の襲来との予報に反して、全体には、穏やかな新年でした。ところが、飛び込んでくるニュースには明るい話題が少なく、社会全体が失速しそうな兆しにも思えます。人間のおごりで自らの首を絞めているような気がします。新年会のご挨拶で何度か耳にした言葉が「KY」という言葉で「空気が読めない人」のことをKYというようです。食事を前に長々と挨拶をする人、自分のことしか考えない人などKYは周辺に少なくはありません。しかし、かきこわした人に限って「空気は吸うもので読むものでない」と屁理屈を言い、「周辺状況に迎合することなく信念を持って進むのだ」と言います。しかし、周辺の地域の状況を捉えながらビジネスを展開していくことは大切な要素だと思います。

求められているものが何か、何が喜ばれるのか、何を欲しているのか、こうした観点でビジネスを展開してきたのが近江商人だったと思います。本年は、三方よし研究所会員有志で、近江商人が紅花商人として活躍した山形に研修に出かけます。山形の地で何を求めて商いを展開し、どのように文化を伝えつつ繁栄に貢献してきたのかを学びたいと思っています。次号では山形で見聞したことを紹介したいと思っています。本年もよろしくご愛読ください。