

近江商人の「三方よし」

商学部教授 木山 実

経済史・経営史の分野で近江商人の研究は今なお一定の活況を呈している。そして近江商人の経営理念を示すとされる「三方よし」なる言葉は、かなり巷間に流布しているといっただけであろうが、近年ではこの近江商人の「三方よし」と経営史の分野で研究が盛んな企業の社会的責任（CSR：corporate social responsibility）とを結びつけて、日本のCSRの源流を近江商人の「三方よし」に求める議論がみられるようになってきた。その論者の筆頭にあげられるのは近江商人に関する多くの著作がある末永國紀氏（同志社大学名誉教授）であろうが、同氏が「三方よし」を日本のCSRの源流として位置づけたのは、『近江商人学入門—CSRの源流「三方よし」』（サンライズ出版、2004年）が最初であろう。同書（24頁）によれば2004年春に滋賀経済同友会が「三方よし」の経営理念に基づいて経営の現状把握と改善のための滋賀CSRモデルを発表したとのことだが、末永氏もこのような動きに触発されて「三方よし」とCSRを結びつけたのではないかと推測される。

ちなみに、近江商人とは単に近江（現、滋賀県）出身の商人をいうのではなく、近江に本宅か本店を有する商人で、近江の外で行商や出店経営に従事した広域志向の他国稼商人であり、もっぱら江戸時代から明治時代にかけて出現して活躍したものであ

る。現代でも伊藤忠商事や丸紅という総合商社、あるいは蒲団で有名な西川産業などは近江商人の系譜を引く企業とされている。近江商人は近江の外で活躍することが多かったため、そこでは他国者として気配りに徹した経営を行ったがゆえに、そこから「三方よし」、すなわち「売り手よし、買い手よし、世間よし」という、商取引において当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引が社会全体の幸福につながらなければならないという意味の経営理念に到達したとされている。末永氏は、近江国神埼郡五箇^{かきおき}荘町の麻布商中村治兵衛宗岸の書置を発見し、それが「三方よし」の精神をはじめて文章化したものであると指摘したことで知られている（詳しくは同氏の論稿「近江商人中村治兵衛宗岸の『書置』と『家訓』について」『同志社商学』第50巻5・6号、1999年、を参照されたい）。

このようななか、近江商人の「三方よし」を日本のCSRの源流とする議論に異議を呈するのが経営学者の谷本寛治氏（早稲田大学教授）である。同氏はその著書『日本企業のCSR経営』（千倉書房、2014年）の第2章「CSRの源流と現在のCSR」で近江商人の「三方よし」をとりあげたうえで、「三方よし」の、特に「世間よし」をクローズアップして、この「世間」には英語の社会（society）と同じ意味があるわけでは

なく、広い概念ではない。その「世間」とは比較的狭いグループ内での排他的な関係であり、仲間内での共存共栄を指すと理解されるのであって、「三方よし」におけるステイクホルダーの概念は限定的であるとしている。今日の企業に求められる CSR とは個々の商人が商取引を行う際に求められる倫理観を超えたものがあるのであり、日本が伝統的に「三方よし」の関係を重視していたからステイクホルダー指向の経営がなされたとはいえない。戦後形成された企業社会の構造を考えることが重要であるとしながら、現代の企業経営に「三方よし」がどのように生きているのか、あるいは生きていないのかについて、また現代の CSR と伝統的な「三方よし」はどう違うのかといった議論が必要であるとしている。

一方、「三方よし」を書誌学的に考察した宇佐美英機氏（滋賀大学教授）の「近江商人研究と『三方よし』論」（『滋賀大学経済学部附属史料館研究紀要』第 48 号、2015 年）は、「三方よし」に関する一般的な理解がかなりあやしげなものであることを教えてくれる論稿である。「三方よし」を近江商人の経営理念であるとする議論を最初に唱えたのは滋賀大学教授であった小倉榮一郎氏（故人）であるが、それは同氏が 1988 年に刊行した著『近江商人の経営』（サンブライト出版）においてであった。小倉氏が著書で引用史料部分に「三方よし」と示したことによって、あたかも「家訓」にこの言葉が記されているかのような誤解を読者に与えたのではないかと宇佐美氏はいう。また小倉榮一郎氏は上述の著書を 1988 年に刊行した後、1991 年にかけて年 1 冊のペースで近江商人に関する著書を刊行したが、

小倉氏の「三方よし」論が年次を追って変容したことも宇佐美氏は指摘している。そもそも「三方よし」などという言葉が近江商人が口にしたり書にしたためたわけではない。「売り手よし、買い手よし、世間よし」「三方よし」という文言は近江商人の家訓類のどこにも記されていないのだが、現在の伊藤忠商事の創業者として知られる初代伊藤忠兵衛が明治 20 年代頃に語った内容の中に「売り・買い・世」という語を見出した小倉榮一郎氏が「世間よし」を造語したと宇佐美氏は推測する。また「三方よし」という表現は、戦前期に活躍したモラロジー経済学の創始者廣池千九郎によって唱えられたものであったという。さらに中村治兵衛家の書置を「三方よし」の原典とすることを疑問視している。宇佐美英機氏は安直な「三方よし」の使用を戒めつつ、すべての近江商人が「三方よし」的な経営を実践したかのようにとらえることは間違いだというスタンスである。同稿では近江商人の「陰徳善事」の実践形こそが「三方よし」だととらえ、その思想は必ずしも近江商人に限ったものではないとしているのである。