

近江商人研究と「三方よし」論

宇佐美 英 機

はじめに

近年、近江商人と「三方よし」の精神を関連づけてとらえ、現代企業によるCSRの源流として評価する論説が多くなってきた。しかし、それらの論説の中には史実を正確に踏まえていないものや、巷間に流布している説をそのまま引用するだけで、典拠史料を検討したうえで評価するという手続きをふんだものは、ほとんど存在しない。中には、すでに史料の誤読が明らかにされているにもかかわらず、誤読されたままの文献を引用して議論しているものも目にするようになった。

本稿は、このような「三方よし」論の隆盛に危惧感を禁じ得ないため、「三方よし」論の発端となっている論説について、その成立と変容の流れを検討するものである。

一 小倉榮一郎の「三方よし」論の推移

「三方よし」という日本語は、近世期には存在しないものであり、近代になってからの造語であることは、古語辞典や国語辞典を調べれば自明のことである。それゆえ、近世商人の分類である近江商人が「三方よし」などと口にしたことは考えられない。そのこと一つとってみても、「三

方よし」と近江商人の精神を直結させて説明することは、成り立たない議論だといえる。

そもそも近江商人研究に関連させて「三方よし」論を最初に唱えたのが、小倉榮一郎であることは、ほぼ疑いがないと思われる。それは、次のような叙述であった。

資料①

有無相通じる職分観、利は余沢という理念は近江商人の間で広く通用しているが、ややむずかしい。もつと平易で「三方よし」というのがある。売手よし、買手よし、世間よしという商売でなければ商人は成り立たないという考え方である。時代は下るが湖東商人の間で多く聞く。

初代伊藤忠兵衛は熱心な仏教信者で「商売は菩薩の業」と説いたが、その心は「商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心になうもの」という共存共栄の精神である。同じく湖東商人外村与左衛門家、また、五箇荘の中村治兵衛家、山中利右衛門家の家訓にも同じ精神がある。

右の叙述は、「三章 近江商人の近代的经营論」の中の見出し「近江商人経営の骨髄」の最初の小見出し「利は余沢、三方よし」に記されたものである。

この叙述では、とりあえず傍線の箇所注目しておいてもらいたい。本稿では論説の全体の変容をまず紹介し、その後に関点を検討することにするため、次の引用に移る。

資料②

a 「世間の有無相通じることが商人の天職」という近江商人の職

分観がある。やさしくいえば「三方よし」、「売手よし、買手よし、世間よし」という考え方があって、利益が得られるからというのみに行動を起こす商人でなく、世間が求めているから、世間のためになるからという動機づけが一つ入るのが近江商人の経営理念の特色であるが、日野商人の東国進出の動機にもそれがある。そして結果は、近江商人に利益が廻ってくることになる。

b 三代中村治兵衛宗岸は自ら麻布行商に出て、信州・東国で活躍したが、その人が書き遺した家訓は宝暦四年（一七五四）のもの、一・二カ条より成る。その七条めに「他国へ行商するも総て我事のみと思わず、其の国一切の人を大切に、私利を貪ること勿れ^な。神仏のことは常に忘れざるように致すべし」とある。他の条にくらべこの条だけが抽象的で高邁で、商人の理念にふれた唯一の条であるが、行商先の住民の利益との調和に心くだいている。

「三方よし」というのは、前に触れた。「売手よし、買手よし、世間よし」である。山中利右衛門の例を引こう。²⁾

右のa部分は、序章の見出し「近江泥棒の意味」の箇所²⁾で記され、bは同じく「三方よし」の箇所³⁾に記されている。

資料③

a 伊藤忠兵衛の座右の銘「利真於勤」は商人が流通経済の担当者として、世の中の有無相通じる任務を果たしてやる利益こそは真の利益であるという至極当たりまえのテーマであるが、「売手よし、買手よし、世間よし」の「三方よし」に通じ、商人の存在理由を明確に主張したものであり、古川鉄治郎、二代忠兵衛へと受け継がれた経営哲学であったわけである。

b 商人の職分をむずかしく表現しないで、商人らしく「三方よし」とか、「売手よし、買手よし、世間よし」という。売手よし、買手よしまでは誰でもいう。双方の利害一致しなければ取引は成立しないのだから当然のところである。「世間よし」がこれと同格に出てくるのが近江商人らしいところである。³⁾

これらの叙述は、「第二章 商人の存在理由、職分と余沢」の小見出し「古川鉄治郎」(a)と「三方よし、中村治兵衛家の家訓」(b)の箇所で見られるものである。続いて、近年の「三方よし」論が最も参照している書籍の叙述も揚げておこう。

資料④

商売だから儲からなくては意味がないという考え方は真実この世の企業家の精神であろうか。売手よし、買手よし、すなわち顧客にも喜んでもらうというのは取引であるから当然のことである。近江商人にはその上に「世間によし」が加わって「三方よし」という主義となった。これは近江商人特有のものとして三〇〇年生き続けた理念である。⁴⁾

右の叙述は、「序章 近江商人の経営理念」の小見出し「三方よし」に続けて冒頭に記されているものである。また、同年に小倉は『近江商人の理念 近江商人家訓撰集』⁵⁾を公にしているが、その第一章は「商人の社会的役割と利益」であった。そして、「(1)社会的貢献と近江泥棒」の節とあり、引き続き次のように記されている(八頁)。

資料⑤

三方よし
他国へ行商するも総て我事のみと思はず、其の国一切の人を大切に

して、我利を貪ること勿れ：

(五個荘 中村治兵衛家「家訓」18C中)

江戸時代、幕藩体制の中で、体制からはみ出していた近江商人が、その存在価値をどのようにして認めてもらい、存続を許されたか。

売手よし、買手よしは常識で、顧客は王様などというが、世間によしという三つめが近江商人の特色で、自分の商場あまなばに貢献した故に存続しえたのである。

右に掲げたのは、印刷されている文字の組み方を示したものが、引用史料部分に「三方よし」と示したことにより、あたかも「家訓」にこの用語が書かれているようになってしまっている。それゆえ、この書籍を初めて手にした人々が、「三方よし」が歴史用語であるかのように誤認した可能性がある。

それはさておき、小倉が「三方よし」について記している文献は、大まかには右にあげたものに尽きている。これらを時系列に検討すると、見過ごすことのできない問題が存在しており、現在流布している言説が皮相的な解釈に基づくものであったことが明らかとなる。次にそれらの問題を検討しよう。

二 「三方よし」論中の用語の変容

(1) 「三方よし」論の表現

小倉が唱えた「三方よし」論は、小倉自身が自覚してなのか無自覚だったのかは今となっては定かではないが、年次をおって変容していること

は明らかである。小倉が一九八八年に「三方よし」を唱えたさい、最初の表現は「売手よし、買手よし、世間よし」であった(資料①)。しかし、翌年には「売手よし、買手よし、世間よし」の「三方よし」(資料②)とされ、さらに翌年に最初の表現に戻り、最終的には「売手よし、買手よし、世間よし」が「三方よし」であるとされている(資料⑤)。

このことは、現在流布している多くの「三方よし」が、「売り手よし、買い手よし、世間よし」と表現しているのは、必ずしも小倉の表記の変化をきちんととらえていないことの証左であろう。もちろん、小倉がこの用語の使用について無自覚であったと考えることもできるが、日本語の助詞の使い方としては、最終的に記した「売手よし、買手よし、世間よし」が正しいであろう。もともと、「売手」「買手」は、送り仮名を考慮すれば「売り手」「買い手」でも差し支えない用法であり、この点に異論を差し挟む必要はないだろう。

安部大佳氏は、「一般に『三方よし』とは、『売手よし』『買手よし』『世間よし』として流布しているが、『売手がよく、買手がよく、それらが世間のためにもよい』というニュアンスに解釈すれば、『世間によし』の方が近江商人の経営理念の根本を表現しているのではないか。それゆえ、本小稿では小倉博士に倣い、『世間によし』を踏襲することにする」と述べ、「世間によし」と表現することが適当だとしている。ただ安部氏は、資料④に掲げた文献に依拠したため、売手・買手については「に」をつけないままに評言しているが、本意としては三方いずれにも「に」をつけることを良しとする意見であると窺える。

そもそも「三方よし」は、売り手にとっても、買い手にとってもよい状態であって、そのことが世間にとってもよい、という意味内容であら

う。近江商人は卸商であることが基本的営業形態であることに鑑みれば、売り手は卸商としての自らのことを指し、買い手は小売商だということになる。この関係には、必ずしも一般消費者は考慮されていない。しかし、卸商であると同時に小売商も兼営した商人、あるいは営業時期も少なうはなかつた。卸商—小売商にとつてもに利益が得られるという「よい」関係・状態は、満足できるものである。そして、この満足な状態は、小売商の先に存在する一般の消費者にとつても満足を感じさせることでなければならなかつた。そのことを自覚して商売をすれば、おのずから世間にとつても「よい」、すなわち満足できる環境が生まれるのである。

それゆえ、「に」抜き表現だとすれば、「売り手」「買い手」「世間」が良いと誤解する可能性もある。「売り手」「買い手」が良い人である、という理解をしかねない。同様に、良い「世間」であるとするならば本末は転倒してしまうであろう。この意味で「三方よし」は「売り手」よし、「買い手」よし、「世間」よしと表記するのが適当であろう。この際、「り」を送るか否か、あるいは「良し」と漢字にするか否かは、取り立てて問題にする必要はないと考える。

(2) 売り手・買い手・世間の造語

売り手・買い手・世間という用語は、三方よし論の根幹をなすものである。現在流布している言説においては、中村治兵衛家の「家訓」ないし「宗次郎幼主書置」を原典とする理解しているが、そのように考えるのは正しいのだろうか。すでに末永國紀氏によつて、「家訓」は江戸時代には存在せず、「宗次郎幼主書置」を元にして明治期に書き改められたものだと解明されている⁷⁾。この件に関しては後述することにして、「家訓」が引用されたのは資料②の時点であつて、最初は違つてい

いうことに論及した文献はないのである。

そもそも右に掲げた小倉の著書に引用されている史料は、その出典が何なのか、どの文献のどこに掲載されているのか、あるいは所蔵されているのか明記されておらず、研究書としての体裁を欠いている。それゆえ、執筆された当時に参照できたと推測できる文献類を探し当てて所説を読まなければ、叙述の正否を見定めがたいという難点を有するのである。それはさておき、小倉は最初の資料①においては、「三方よし」の考え方は「時代は下るが湖東商人の間で多く聞く」と記していた。すなわち、この考え方は「湖東商人の間」のものであつて、近江国に一般的なものだとは言っていないのである。しかも、「時代は下る」とも記している。「時代は下る」というのは、具体的にどの時期なのかは不明だが、常識的に見れば幕末期以降だと推測して良いだろう。

そして、もつとも注目できるのは、この「三方よし」の例で引いているのは初代忠兵衛の「商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」という語りであつた。確かにこの言葉の中には「売り買い」「世」が併記されており、ここから「売り手」「買い手」「世間」によしという用語を作ることば可能であつた。ただここでも初代忠兵衛の右の言葉の典拠は示されていない。

しかし、その典拠文献は推測が可能である。これは恐らく、昭和二十七年（一九五二）三月二十日に酬徳会理事の三田一が編輯兼発行人となつている「在りし日の父」の記述に拠るものであろう。この書物は初代伊藤忠兵衛の五十回忌に際して関係者に配布する目的があつたと思われるものである。ただし本書は再版であり、初版は昭和十年の初代忠兵衛の三十三回忌に際して、忠兵衛の甥であり忠兵衛家の事業経営に多

大な貢献をした古川鉄治郎が、私財を提供して故郷に寄付をした豊郷尋常高等小学校の竣工式（昭和十二年五月三十日）に、酬徳会理事の肩書きで編輯兼発行人となつて発行されている。そして、忠兵衛の右の言葉のうち「御仏の心」は、初版本には「菩薩の心」とされており、再版で訂正されている。したがつて、小倉が見たとすれば再版のものである。

ところが、すでに資料①の時点で、中村治兵衛家の「家訓」を見ていたはずなのに、その時には引用せず、翌年以降はこの「家訓」を典拠としているのは何故なのか、そのことを次に考えてみよう。そのため、小倉が典拠とした「家訓」と平成十年（一九九八）に発見され、「三方よし」の原典と報道された「宗次郎幼主置書」を検討することにしよう。

家訓

（六条略）

一他国へ行商スルモ総テ我事ノミト思ハズ、其国一切ノ人ヲ大切ニテ、私利ヲ貪ルコト勿レ、神仏ノコトハ常ニ忘レザル様致スベシ

（五条略）

宝曆四年十一月

宗次郎幼主書置

（七条略）

一たとへ他国へ商内ニ参候而茂、此商内物、此国之人一切之人々皆々心よく著被申候様ニと、自分之事ニ不思、皆人よく様ニとおもひ、高利望ミ不申、とかく天道之めぐみ次第と、只其ゆくさきの人を大切におもふべく候、夫ニ而者心安堵ニ而身も息災、仏神之事常々信心ニ被致候而、其国々へ入ル時ニ、右之通ニ心さしをおこし可

近江商人研究と「三方よし」論

被申候事、第一二候

（二三条略）

宝曆四年

戌十一月日

中村宗次郎殿

宗岸

忠信（花押）

さて、「家訓」は「宗次郎幼主書置」を書き改めたものだとすることは、末永氏の論考で証明されたと判断して良い。しかし、検討すべき重要な論点は、この二つの史料のどこにも「売手」「買手」「世間」の文字は存在しないのである。この史料本文から「売り手によし」「買手によし」「世間によし」という用語を造語することは、不可能ではないか。

この疑問を解く鍵は、資料①に示したように、「売り・買い・世」という単語を含む初代伊藤忠兵衛の発言であろう。小倉はこの言葉から「売手」「買手」「世間」という言葉を導き出したと考えるのが、合理的な判断であろう。中村治兵衛家の「家訓」ではそのようなことが難しいため、「売手よし」「買手よし」「世間よし」が「三方よし」だとするたためには、忠兵衛の言葉を引用する必要があつたのだと思われる。

また、この「家訓」第七条については、小倉が初めて評価したのではない。研究史においては、宮本又次は「家訓」全条の評価として、「村家のもは、…：我利を貪ることなかれとし、神仏の事は常に忘れずとし、博奕勝負事、及び驕奢をいましめてゐる。家族和合をとく点も注意すべきである」と述べている。さらに、江頭恒治も同様に「私利ヲ貪ルコト勿レ」という教えに注目している。江頭はどのように注目したのか明瞭には書いていないが、近江商人の利益観を示すものにとらえて

いたと推測できる。そのことは「宗次郎幼主書置」に「高利望ミ不申」としていることから明らかであろう。

さらに、資料①で五個莊の外村与左衛門家・中村治兵衛家・山中利右衛門家の家訓にも同じ精神があるとしているが、山中利右衛門家の家訓は寡聞にして知らない。当家の「世間によし」に連なる逸話は『近江商人全』に載せられた事であり、時期的には明治時代の当主の話である。このことから、小倉が自説を述べるにあたって典拠とした史料は、一次史料ではないと考えられるし、「時代は下る」としたのは当然なのである。

このように、「家訓」第七条は、近江商人研究史に照らすならば、利益観を述べた条文として解釈されてきたのである。したがって、小倉が「三方よし」の視角から新しい解釈を示したことは大いに評価できるものの、宮本・江頭等の先行研究の評価に全く触れることがないのは、研究の批判的継承という観点からは問題があるといえよう。

(3) 「三方よし」の使用

「三方よし」という言葉が近世には存在しないにも拘わらず、一九八八年になって唐突に近江商人の理念を説明するために、「有無相通じる職分観、利は余沢という理念は近江商人の間で広く通用しているが、ややむずかしい。もっと平易で「三方よし」というのがある」と小倉は述べた。しかし、一体どこに「三方よし」というのがあるのか明示をしなかったため、斯学においてはその出典が何なのかという調査が進められた。少なくとも小倉は『近江商人の系譜』¹²⁾を刊行した際には、その中に「三方よし」などという表現は用いていない。したがって、その

後にこの用語にたどり着いたのだと思われる。

同じように疑問を抱いていた末永氏も「三方よし」の表現が、なんらかの近江商人の家訓の一節なのか、家訓のエートスを体した小倉の造語なのか、それとも彦根出身の小倉が伝承として記したのか、未詳である」と述べ、筆者もまた、「近江商人研究で、実は最も分らないのが「三方よし」という言葉だった。少なくとも歴史的にあった用語ではなく、すべての近江商人が実践したかのようにとらえるのは間違いだ」と発言していた。

このように「三方よし」という言葉の使用について調査を進めるなかで、末永氏は足立政男の研究に着目し、「『三方よし』は、石門心学に根ざす表現ではなく、京都の老舗の家訓分析を通して足立が感得した事柄の要約的表現と考えられる」とした。氏においては、足立が「三方よしの商法」と表現する際、柴田鳩翁の言葉を引用していることから右のように結論づけられたものと思われる。

しかし、足立は確かに柴田鳩翁の言葉を引用して「三方よしの商法」を論じているが、「三方よし」は彼の造語であったわけではない。足立は、次のように書き残しているからである。

モラロジ―経済学の創始者である広池千九郎博士は、「三方よしの商法」となすけ、「最高道徳とは自分と相手方と第三者と全部皆共に相当の利益を受くる人間の行為を指す」と述べ、「三方よし」の経営哲学を最高道徳の行為として規定されている。

商人の商人たる所以も、商いの商いたる大義も、自分だけの利益を得ようと考えるのではなく、常に相手の利益、第三者の利益、社会的責任を考えての商人であり、商いでなければならぬのである。

る。「三方よし」の商いでなければならぬ。⁽¹⁶⁾

すなわち、「三方よし」という用語を経営・商法と関係づけて使用したのは廣池千九郎が嚆矢であったと思われ、足立の造語ではないのである。この点に関わって、大野正英氏は次のように述べている。

・廣池自身の言葉としては、講義メモの中に「三方宜し」と書き残されているのですが、指導の場などではしばしば使っていたようで、教えを受けた人々の中で「三方よし」の教えとして広く知られていました。

・廣池の指導を受けた人々の間では、戦前から「自分よし、相手よし、第三者よし」という言葉がかなり広まっております。近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」とは若干違います、その意味するところはほぼ同じです。

・時系列的に考えた場合、廣池の考え方を学んだ人たちの間で使われていた「三方よし」という言葉に小倉先生が出席して近江商人の理念を表す言葉として用いられるようになったと考えるのが自然である、現在では考えています。⁽¹⁷⁾

大野氏の指摘によれば、「三方よし」は廣池千九郎の唱える「三方宜し」を淵源としたことになる。そして、その内容は近江商人の「三方よし」と若干違うものの、意味するところはほぼ同じだと評価されている。また、小倉氏が「三方よし」を使うようになったのは、廣池の考え方を学んだ人たちの間で使われていた言葉に出会ったからであろうと推測されている。

右の推測のうち、「三方よし」という表現が廣池千九郎から発したものであろうことは、首肯することができる。また、廣池の考え方を学ん

でいた足立の著作を通じて小倉が使用するようになった可能性も否定できない。しかし、廣池の考える「三方」と近江商人の「三方」は、かなりの相違があった。大野氏は「その意味するところはほぼ同じ」だとするが、賛成できない。これについては、後に検討する。

(4) 近江商人の精神

巷間に流布している「三方よし」論で最も問題なのは、これが近江商人の精神だと述べる言説である。はたしてそのように理解して良いのだろうか。近江商人とは、近江国に本宅（本家・本店）を置いて他国稼ぎをした商人であり、近世商人の一類型であることは、斯学において共通認識となっている。そこで、小倉の言説を検討してみよう。資料①においては、「有無相通じる職分観、利は余沢という理念は近江商人の間で広く通用しているが、ややむずかしい」と述べ、「三方よし」という考え方があり、それは「時代は下るが湖東商人の間で多く聞く」としている。

「ややむずかしい」とする職分観の箇所は、日野商人である二代中井源左衛門光昌の「中氏制要」⁽¹⁸⁾の冒頭を指すことは明らかなのであるが、そこには次のように書かれている。

夫商家ハ財を通し有無を達するの職分、其余沢を得て相続を立ることなれば、耕て食へ、織て衣人よりも猶卑し（後略）

とある。このどこが「ややむずかしい」のか、よく分からない。小倉の引用の仕方が、むしろ理解を妨げているのではないか。それはともあれ、これに替えて「三方よし」を唱えるのであるが、それは共存共栄の精神であり、時代は下って「湖東商人の間で多く聞く」としていることに注

意しなければならぬ。というのは、翌年になると、資料②に示したように「湖東商人」のものであったはずのものが、「近江商人」の経営理念とされ、その典拠史料は中村治兵衛家の「家訓」とされるようになる。しかも、「中氏制要」の概要を引用するにあたっては、「世間の有無相通じる」などことさらに原文にはない「世間」を強調し始めている。また、「時代は下」ついていたはずなのに、資料④になると「三〇〇年生き続けた理念」だとされるようになる。わずか三年の間で見過ごすことができない叙述の変化があるのである。すなわち、明らかに実証を欠いた飛躍、拡大解釈が行われていることが明らかであろう。少なくとも資料④を載せた著書が刊行された一九九一年時点で、三〇〇年遡った一七世紀末に「売り手によし、買い手によし、世間によし」といったことを述べた近江商人の史料は、寡聞にして知ることができない。小倉も研究対象とし、その原本からの引用も行っている中井源左衛門家は、近江商人の典型的な像を創るのに貢献した商家であることは、斯学では周知のことである。

人たちであり、外村与左衛門だけが湖東商人とするのは間違いである。もちろん、小倉のいう湖東商人のなかに蒲生郡八幡・日野の商人も含まれているとすれば、総体として湖東商人を近江商人と同義にとらえているとみなすこともできる。

(5) 推測による小括

小倉の所説の変化は、右に見てきた通りである。それでは、なぜ資料①の叙述は書き改められたのだろうか。今となつては本人に確かめることはできないため、推測だという前提のもとで私見を述べておきたい。

おそらく小倉は、「三方よし」という用語の存在を知った時、近江商人の実態に即して三方を考えたのだと思われる。そして、その三方の二つは、近世期の商人であれば「売り手」と「買い手」との関係を重視するのは、心学の影響が浸透した時期においては、全国的にみられる考えであつたように、近江商人の家訓・店則にも確認することができた。その上で近江商人に特有な営為である他国稼ぎを評価する言葉を探したのであろう。そこで、当時に知られていた文献をもとに店則類を検討しており、初代忠兵衛の言葉の中に「売り・買い・世」を見いだし、「世間よし」を造語したのだと思われる。この時、中村治兵衛家の「家訓」も見ていたが、その本文では「世間よし」を發想できなかったのは明らかである。

しかし、三万点近い文書群のなかから「三方」を語るに相応しい史料を探しあてられなかったがゆえに、初代伊藤忠兵衛の言説に依拠しなければならなかったのだろう。

しかし、初代伊藤忠兵衛は天保十三年（一八四二）に生まれ、明治三十六年（一九〇三）に亡くなった人物である。彼が初めて持ち下り商いを行った、すなわち近江商人として歩みを進めたのは安政五年（一八五八）のことである。管見の範囲では、忠兵衛が「菩薩の業（行）」

について店員に論じていることを確認できるのは明治二十年代のことである。²⁰⁾ 彼が篤実な浄土真宗の信仰者であったことは良く知られているが、「商売道」について「菩薩の業」として奉公人に語ったとしても、それは明治時代になってからのことであつたと思われる。したがって、小倉が「時代は下るが」としたのは当然のことであり、それは明治時代のことだと考えていたと思われる。

ところが、これでは近世期から「売り手によし、買い手によし、世間によし」を近江商人が実践していたということと齟齬をきたすことになる。それゆえ、翌年からは中村家の「家訓」を典拠として「三方よし」を語り直したのだと考えられる。そして、最初に用語を造るために引用した忠兵衛のことは、資料③に挙げたように座右の銘を引用して「三方よし」に通じると述べ、「菩薩の業」を語ることなく換骨奪胎のような位置づけにしたのである。

「家訓」が典拠だとしてからは、資料②のように「他の条にくらべこの条だけが抽象的で高邁で、商人の理念にふれた唯一の条であるが、行商先の住民の利益との調和に心くだいている」とか、「その出来映えは宗岸の託した想いを見事に伝え、高邁な識見を示すものに昇華している」²¹⁾などと高く評価し始めるようになる。このような変容は、「三方よし」が「売り手によし、買い手によし、世間によし」だと言いたいのがゆえだが、いずれも後付けの説明だと言えよう。こうして、「家訓」を評価すれば、宝暦四年（一七五四）には「三方よし」の理念が存在したことになる、その後は論証も抜きにして三〇〇年前からの近江商人の理念だと主張するようになったのであろう。そして、巷間の流説は、右に検討してきたような小倉の変容を何ら確認することもなく引用し、高い評価を

与え続けてきたのである。

三 近江商人とCSR

「三方よし」論が巷間に流布していった一つの要因は、企業の社会的責任・社会的貢献が強く問われるようになったことと無縁ではない。たとえば、渡辺一雄氏は次のように述べ、近江商人を高く評価する。²²⁾

不祥事を起こした企業トップは口を揃えて「世間をお騒がせしまして」と世間に詫びた。近江商人は「世間よし」を家訓に掲げた。ともに「世間」である。

・売り手によし、買い手によしは商人の常識だが、それに、世間よしを加えて「三方よし」としたのが近江商人家訓の特色であり、ハイライトである。

あるいは、近江商人や江戸期の商人の道徳・理念を評価する延長上に「三方よし」から「六方よし」の企業倫理へ²³⁾、「六方よし」文書、発表！ 現代版「三方よし」の企業倫理とは？²⁴⁾などと帯に印刷された書籍が出版されるようになった。出版戦略によるのであろうが、安直な「三方よし」の使用法は、近江商人研究の蓄積から深く学んでいるとはとても思えない。

このような近江商人の営為・経営精神と現代企業社会のCSRを結びつけて考える潮流においては、斯学の泰斗である末永氏の著作も大きな影響を与えたと推測できる。しかし、末永氏は小倉と同様に、「家訓」「宗次郎幼主書置」を「三方よし」の典拠史料として評価しているものの、資料①についてはまったく検討を行っていないという問題を抱えている

ことは否めない。ただ、末永氏の解釈の流れを検討するならば、明確に次のように述べていた。⁽²⁶⁾

a したがって現代において、他国行商に関する明治の宗岸「家訓」をさらに簡略化して、取引は売買の当事者のみならず社会全体を裨益するものでなければならぬことを「三方よし」の精神として主張することは、宗岸や井上の表現そのままではないが、近江商人の理念を的確に表す卑近な標語といえるであろう。

b 現在、売り手よし、買い手よし、世間よしという、商取引においては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るものでなければならぬという意味での「三方よし」という言葉は、近江商人の到達した普遍的な経営理念をごく簡略に示すためのシンボリック標語として用いられている。

すなわち、「三方よし」は「標語」「シンボリック標語」なのであって、歴史用語ではないということ指摘していたのである。ところが、巷間に流布する言説は、aの「近江商人の理念を的確に表す」という叙述と、bの売り手・買い手・社会全体の幸福という説明を結びつけて一人歩きさせたというのが実情なのである。とはいえ、右の叙述においても「近江商人の到達した普遍的な経営理念」だとするものの、いつ到達したと考えているのかについては明示的な説明はみられないのである。論旨の流れから推測するならば、末永氏においてもまた、「宗次郎幼主置書」が書かれた宝暦四年ころということになるのであろう。だとすれば、資料①の検討を抜きにした議論だということにもなる。

それはともあれ、近江商人の経営理念を企業のCSRと結びつけて考えることについては、異論がないわけではない。この点に関しては、小

倉自身の発言が注目される。氏は次のように述べている(資料⑤)。

売手よし、買手よしは常識で、顧客は王様などともいうが、世間によしという三つめが近江商人の特色で、自分の商場あきばいばに貢献した
が故に存続しえたのである。

「顧客は王様」などは近世期に言うはずもなく、現代的な喩えに引き付けられた説明ではあるが、近江商人は自分の商い場に貢献したと限定して「世間によし」を理解していたことは注目して良い。彼が終始「世間によし」といい、「社会によし」とは言わなかったのは、世間と社会とは異なるものと考えていたのかも知れない。近江商人にとって世間とは、得意客が住み商売をしている商圏のことであった。その視点は卓見であるといえる。商い場は、近江商人にとって特定の場所であり、その地域に限って貢献していたのである。

ただ、世間を小倉のように商い場のみだとみなすのは、いささか狭小に過ぎるだろう。むしろ阿部謹也がいみじくも強調した「縁」で結ばれた人間関係で作り上げられている空間・領域が世間だととらえるべきであろう。⁽²⁷⁾ 地縁・血縁・職縁で結ばれている場所であるが故に、職縁で結ばれている商い場とは異なる地域、具体的には本宅がある近江国においても寄付行為が行われたのである。したがって、社会が不特定多数の人々が生きている場だとすれば、世間は特定少数の人々が住む場所だといえよう。

谷本寛治氏は、「三方よしの歴史的解釈から、日本には伝統的にCSRの概念に近い独自の発想があったと指摘するだけでは、経営学の議論としては不十分である。もしこの伝統的概念がCSRの概念の源流になつていたのであれば、それがどのように現代に伝えられてきたのか、

あるいは伝えられてこなかったのか、またどのように企業経営に組み込まれ、変遷してきたのかを理解する必要がある」と指摘し、三方よしの精神と現代企業のCSRを安易に結びつけて理解する考えに疑問を呈している。

確かにこの批判は正鵠を射ている。しかし、すでに述べたように小倉自身は、近江商人の貢献は高い場に対してであつたと限定していたのであつて、そのことを軽んじたことこそが問われるべきことなのである。もちろん、この点においては、近江商人研究が近世期を中心に行われ、近江商人の系譜を引く人々や企業が、明治期以降、資本主義が確立していくなかでどのようにその精神を継承させたのか、あるいは変容、断絶させたのかについて分析をほとんど行わなかつたことが、谷本氏のような疑問を生じさせたことは認めなければならない。同時に、日本における資本主義の成立化過程で、近江商人が達成していた理念を顧みることなく、渋沢栄一や福沢諭吉らの近代化のリーダーたちの考えを高く評価し接ぎ木していった分析方法もまた、見直さなければならないだろう。近代日本において「世間」から「社会」へと認識がどのように変容したのか、その際にどのような概念規定を与えていたのかは、いまだ明らかではないのである。

また、すでに足立前掲書の引用文において、廣池千九郎のモラロジーに関わつて「第三者の利益(社会的責任)」と記しているものであり、CSR研究者もまた、廣池流のモラロジー経済の存在を軽視してきたといえるのではないか。

四 廣池千九郎の「三方よし」論

「三方よし」という表現が廣池千九郎によって唱えられたものだとすることは、ほぼ疑いないものと思われる。かつて私も次のように指摘していた。

「三方よし」という言葉そのものは、小倉氏が用いる以前に存在していた。それがどこまで遡れることなのかについてはまだ判然としないが、中田中氏なかたなかの回顧談が存在する。中田氏は、モラロジスト廣池千九郎の高弟であり、廣池氏の旅先での発言をして「三方よし」ととらえている。それゆえ、廣池氏がどのような文脈で「三方よし」を唱え、どのような内容であつたのかの検討が必要であるが、紙幅の関係で指摘するにとどめたい。⁽²⁸⁾

その後、前掲大野氏の論考を目にすることとなつた。大野氏は廣池の三方よしは、近江商人のそれと意味するところはほぼ同じだとするが、この意見には必ずしも賛成できない。なぜならば、廣池が三方を語る前提には彼のいう最高道徳があつて、道徳と経営が一体化していることを重視している。⁽²⁹⁾ 彼が三方を論じる時、次のような説明がなされている。

事業経営の眼目は、まず最高品性を造り、次に神の慈悲心をもつて使用人、仕入先およびお得意の三方面の人々の前途を思いやり、これを最高道徳的に開発しもしくは救済する心にてこれに努力するにあり。⁽³⁰⁾

と、使用人・仕入先およびお得意の三方を挙げる。また、中田が廣池の三方よしの例として挙げたのはタクシーの乗車に関わつて、運転手・私達・急な同乗者の話であつた。⁽³¹⁾ そこでの教諭は、契約に関連させて論じ

られている。すなわち、廣池の三方は、その時々道徳を説く局面において異なるものであり、自分・相手・第三者という三方が形を変えて説明されるのである。そして、この三方は、最高道徳を身につけなければならぬ「人間」が対象なのであり、世間や社会は第四の位置とならざるを得ないとらえ方であった。

さらに薄利を商いの中心におくのが近江商人であったが、廣池は良品を造ることを奨める一方で、「薄利多売はつまらぬ。骨折損のくたびれ儲けだから、安く売つてはいけません⁽³³⁾」と高利少売することを助言している。この点でも近江商人の理念とは相違しているのである。

このような違いは、廣池が直面している日本における資本主義確立期の諸問題（主要には労使問題）を解決するために、道徳的な人間形成を求める立場に由来するものであろう。この限りにおいて、大正期以降の廣池千九郎の主張は、社会政策的にもう少し顧みられても良いように思える。

それはともあれ、巷間の三方よし論のなかで廣池千九郎に発するモラロジ―経済学としての三方よし論は、まったく取り上げられることはなかった。この間、近江商人の理念を語る用語としてのみ評価されてきたのは、いささか皮相的であったといえよう。このことは、小倉による三方よし論を一人歩きさせてしまったことの反映でもある。たとえば、田島氏は次のようにも述べていた。

「三方よし」とは、本質的には最高道徳と同意語です。原典は「最高道徳は自己・相手方及び第三者のいずれにも幸福を与うるを目的とす」とあり、……第三者すなわち一般社会の利益増進ということを考えていなかったのです。

(中略)

「三方よし」とは文法上の人称（一人称「自分」、二人称「相手」、三人称「第三者」あるいは「社会」）ですから、思惟対象としては大変実際的で発想しやすくなると思います⁽³⁴⁾。

田島氏が第三者を「一般社会」「社会」である場合も含むとするのは田島氏の理解であり、足立にも通底しているものの、はたして廣池千九郎がどのように考えたかどうかは疑問である。しかし、少なくともここでは「世間」ではなく「社会」の利益増進ということを発信していたことを確認できる。それは、同書が小倉の著書と同じ年に出版されたことに鑑みるならば（注28参照）、興味深い事実であろう。

結びにかえて

以上述べてきたように、「三方よし」を「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」とし、それが近江商人の経営理念だとする議論は、小倉が最初に唱えたことから始まるものであるが、実は一九八八年に根拠史料とした初代伊藤忠兵衛の語りは、翌年以降に中村治兵衛家の「家訓」に改められ、当初は「時代は下」った湖東商人の精神だとしていたにもかかわらず、次第に時代を遡らせたうえ近江商人の精神として書き改められていったことが明らかとなった。

本稿では、「三方よし」とは「売り手によし」「買い手によし」「世間によし」と表現する方が良いことを主張した。そして、このような考えは、初代伊藤忠兵衛が最初に唱えたことであり、おそらくは明治二十年代に至ってのことであろうと推測した。したがって、中村治兵衛家の「家

訓「宗次郎幼主書置」をその根拠史料として三方よしを評価するのは、後付けの説明であることを明らかにした。それゆえ、中村治兵衛家の「宗次郎幼主書置」を三方よしの「原典」だとするのは疑問であり、いわば小倉第二説の原典ではないのである。それでは、なぜ初代伊藤忠兵衛だったのだろうか。これまた推測の域をでないが、次のように考えている。

すなわち、初代忠兵衛は、自らが近江商人である誇りをもっていた人物であった。常に先達としての近江商人を尊敬し、「近江」ということにこだわりをいだいていたことは、奉公人採用の際に近江の子供に限ったこと、近江銀行の経営危機に臨み病身を押しつけて経営にあたったこと、あるいは利益三分主義（三つ割制度）や会議制度を導入したことなど、多くの側面から知ることができる。⁽³⁵⁾

彼にとつては、商売は菩薩の行なのであり、財を施すことにより御仏の心に叶い極楽浄土に往生させてもらうための修行の場であった。先達の近江商人の営為をみた時、たんなる売り買いのみに関心を置くのではなく、世の中の不足をうずめることに心を注ぐこともまた、商人としての務めであることを学んだのであろう。

このような理解に基づくと、「三方よし」については、上述の末永氏が指摘するように、「三方よし」という言葉は、近江商人の到達した普遍的な経営理念をごく簡略に示すためのシンボリック的標語」とみなすべきであり、その内容を最初に言葉にしたのは明治期の初代伊藤忠兵衛であった、とするのが史実にもっとも近いのである。それゆえに小倉は、「三方よし」を評価するために、まず「売手よし」「買手よし」「世間よし」という言葉を造語し、その後、近世期から存在するかのようによ典拠史料

と叙述を変えていった、と考えられるのである。

ところで、本稿では巷間流布している「三方よし」論の問題点・疑問点を近江商人研究の地平から明らかにすることを目的としていた。決して「売り手よし」「買手よし」「世間よし」という「三方よし」の考えが間違いだるか悪いと考えているわけではないし、軽視しているのでもない。むしろ、そのような理念を評価する立場にいるつもりである。⁽³⁶⁾ただ、小倉氏の叙述を子細に検討すると根拠薄弱な論点が存在すること、そして、そのようなあいまいな説に依拠して巷間に流布している論説を指摘したにすぎない。

「三方よし」に関わらせて述べるならば、私は近江商人研究でこれまでも注目されてきた「陰徳善事」の実践形が「三方よし」なのだと思えているが、その思想は必ずしも近江商人に限ったことではなかった。⁽³⁷⁾しかし、たんに「救貧思想」の枠内で議論しては、近江商人の陰徳善事の実践例を理解することはできないだろう。⁽³⁸⁾この限りにおいて、近江商人の精神・理念はどのような点に特徴があると考えているのかについては、立身・出世観を主題に論じているが、近代になってどのような変容が見られるかについては深く検討していないため、いずれ別の機会に論ずることにしたい。

注

- (1) 小倉榮一郎『近江商人の経営』五四頁、サンブライト出版、一九八八年。
- (2) 小倉榮一郎『近江商人の開発力』六頁(a)、一〇―一二頁(b)、中央経済社、一九八九年。
- (3) 小倉榮一郎『近江商人の金言名句』五八―五九頁(a)、六六頁(b)、中央経済社、一九九〇年。

- (4) 小倉榮一郎『近江商人の経営管理』一頁、中央経済社、一九九一年。
- (5) あきんどフオーラム実行委員会、非売品。
- (6) 安部大佳「仏教の経営観に関する覚書―商売は菩薩の業―」『龍谷大学経営学論集』四九巻四号、二〇一〇年。
- (7) 末永國紀「近江商人中村治兵衛宗岸の「書置」と「家訓」について―「三方よし」の原典考証―」『同志社商学』五〇巻五・六号、一九九九年。
- (8) 拙著『初代伊藤忠兵衛を追慕する―在りし日の父、丸紅、そして主人―』清文堂、二〇一二年の注(15) および収録文献解題を参照された。
- (9) 「家訓」は、井上政共編述『近江商人』三九頁、松桂堂、一八九〇年による。「宗次郎幼主書置」は、すでに前掲末永論文や『三方よし』九号、AK I N D O委員会、一九九八年にも翻刻されているが、中村治兵衛家文書A-2の原本コピーから翻刻した。なお、『近江商人』は一九一一年に増補されて平瀬光慶『近江商人 全』(近江尚商会発行)として刊行されるが、そのでも文章は変わらない。
- (10) 宮本又次『近世商人意識の研究』二二三頁、有斐閣、一九四一年。ただし、宮本が典拠とした史料は、『近江崎郡志稿 上巻』(一九二八年刊) 収載のものである。
- (11) 江頭恒治『近江商人』二〇二・二〇三頁、弘文堂、一九五九年。同『江州商人』二一〇頁、至文堂、一九六五年。
- (12) 日本経済新聞社、一九八〇年。
- (13) 末永國紀前掲論文。
- (14) 滋賀大学・朝日新聞社共催シンポジウム「近江商人に学ぶ、危機に克つ『三方よし』」二〇〇九年五月三〇日、(朝日新聞、二〇〇九年六月六日)
- (15) 末永國紀「近江商人の経営理念について―「三方よし」とCSR―」『同志社商学』五六巻五・六号、二〇〇五年。末永氏が引用している足立氏の著書は『老舗と家訓―現代商法を問ひ直す―』東洋文化社、一九七四年、である。
- (16) 足立政男『企業永続の秘訣―現代に生きる日本の商法―』一五七頁、港リサーチ、一九七五年。
- (17) 大野正英「三方よしの言葉の由来と現代的意義」『三方よし』三六号、二〇一一年。
- (18) 滋賀大学経済学部附属史料館所蔵「中井源左衛門家文書」8270
- (19) 小倉前掲『近江商人の系譜』、二二頁。ただし、江頭前掲『近江商人』では中郡を蒲生・神崎・愛知・犬上の四郡を指し、その内の犬上郡を除いたものが湖東三郡だと述べている(六六頁)。
- (20) 前掲拙著、一五一頁。
- (21) 末永國紀前掲注(7) 論文。
- (22) 『売り手よし買い手よし世間よし―近江商人成功の哲学―』三三・二七〇頁、実業之日本社、一九九八年。
- (23) 弦間明・小林俊治監修、日本取締役協会編著『江戸に学ぶ企業倫理 日本におけるCSRの源流』、生産性出版、二〇〇六年。
- (24) 弦間明・荒蒔康一郎・小林俊治・矢内裕幸監修、日本取締役協会編『明治に学ぶ企業倫理 資本主義の原点にCSRを探る』生産性出版、二〇〇八年。
- (25) 『近江商人 現代を生き抜くビジネスの指針』中公新書、二〇〇〇年。
- (26) 『近江商人学入門 CSRの源流「三方よし」』一〇頁。
- (27) 阿部謹也『世間』とは何か』講談社、一九九五年。
- (28) 谷本寛治『日本企業のCSR経営』三三頁、千倉書房、二〇一四年。なお、「世間」と起業家精神との関係性を論じたものとして、上坂卓郎『日本の企業家精神―日本的「世間」の倫理と資本主義の精神―』文眞堂、二〇一四年、がある。
- (29) 拙稿「近江商人の精神を考える」『近江学』三三号、二〇一一年。
- (30) 田島政芳『道経一体と三方よしの経営 実践モラロジー経営Q&A』参照、モラロジー研究所、一九八九年。本書の刊行は、小倉前掲書(注2)と同じ年であったが、その後の三方よしを論じた文献で引用しているものは見当たらない。かく言う私も、三年前に第三刷(二〇〇〇年発行)を入手したのであり、文献サーベいの不足を認めざるをえない。

- (31) 財団法人モラロジ―研究所編『廣池千九郎語録』七八頁、廣池学園事業部、一九七七年。ただし、ここは「モラロヂ―重要教訓集」第三輯からの引用とある。
- (32) 中田中「三方よし―自分にも相手方にも第三者にも都合よく―」『れいろう』九号、一九五九年。
- (33) 財団法人モラロジ―研究所編『資料が語る廣池千九郎先生の歩み 改訂版』四六七頁、廣池学園出版部、一九九一年。ただし、この話は小山政男『私の開発手帳』からの引用とある。
- (34) 田島政芳前掲書、六二―六四頁。
- (35) これらについては、前掲拙著を参照されたい。
- (36) 「三方よし」精神の発信にあたっては、滋賀県のAKIND委員会（一九九二―二〇〇三年）が果たした意義は大きい。この間の活動については、岩根順子氏の回顧を参照されたい（『三方よし』二四号、二〇〇三年）。私もまた、その委員の一人として事業に参画した（一九九五―二〇〇三年）が、「三方よし」論の立論については疑問を感じてきたこともあって、本稿を用意したのである。なお、滋賀県の主催する委員会は解消したが、現在はNPO法人三方よし研究所によって活動が継続されている。
- (37) 大塩まゆみ『陰徳の豪商』の救貧思想、ミネルヴァ書房、二〇一二年
- (38) 近江商人の「陰徳善事」の実践としての「世間」への貢献については、『近江日野の歴史 第七巻 日野商人編』（滋賀県日野町、二〇一二年）に多数の事例が挙げられている。
- (39) 拙稿「近江商人中井家の家訓・店則にみる『立身』と『出世』」『彦根論叢』三一七号、一九九九年。同「近江商人」の家訓・店則にみる『立身』と『出世』、『経済史研究』五号、二〇〇一年。前掲「近江商人の精神を考へる」など。

補注

本稿脱稿後、末永國紀『近江商人と三方よし 現代ビジネスに生きる知恵』（モラロジ―研究所、二〇一四年）を得た。ここでは廣池千九郎・足立政男・小倉榮一郎への継承についても触れられている（二六頁）が、本稿を修正する必要はないと考えている。

〔付記〕

本稿は平成二十六年度科学研究費助成（課題番号：24330119）、および一般財団法人伊藤忠兵衛基金文化厚生事業助成金による研究成果の一部である。