近江商人の経営理念と経営システム

経営学部助教授　小　倉　幸　雄

<目　次>

Ⅰ．はじめに
Ⅱ．近江商人の特徴
　1．近江商人の特徴と定義
　2．地域性による特色
Ⅲ．近江商人の経営理念と経営システム
　1．近江商人の家訓と経営理念
　2．三方よし
　3．始末して気張る
　4．真の利
　5．御先祖様の手代
　6．陰徳を積む
　7．正直と堪忍
Ⅳ．近江商人の経営理念と佛教
　1．近江商人の家訓に見る佛教精神
　2．近江商人の経済活動と佛教
Ⅴ．結びにかえて

Ⅰ．はじめに

近年、我国において、倫理観の欠如に端を発する問題が多発している。

企業においても同様で、経営環境が厳しくなるにつれ、社会的責任や企業倫理をなおざりにし、目先の利益を追求し、悪いこととは知りつつ、好ましからざる行動を選択する経営者も出ている。それが秘匿されているうちは問題にはならないが、一端、露見すると、世間の批判を受け、やがて企業の存亡を問われる大事にいたっている。

人の道、企業の道を見失った結果であるといえよう。

江戸時代、独特の企業倫理観を持ち、日本中に支店を展開し、その地域の人々の信頼を得て、経済発展に貢献し商人の手本とされた商人がいた。それが、近江商人である。

現代でも、そこが発祥の地とされる企業も多く、また、その地域からは、優れた経営者が数多く輩出されている。

そこで、本稿では、近江商人に焦点をあて、その特徴の一つであるといわれる家訓を中心に考察する。まず、その発祥に遡って近江商人の特徴を明らかにし、さらに、特徴の一つとされる家訓を取り上げ、その中に記されている経営倫理と経営システムについて検討を加える。その上で、倫理観を形成するにあたって強い影響を与えた佛教を取り上げ、その関連を考察するものである。

Ⅱ．近江商人の特徴

1．近江商人の特徴と定義

（1）近江商人の特徴

今から300年ほど前、生国の名を冠して呼ばれた商人がいた。近江商人、大坂商人、紀州商人、富山商人、甲州商人、伊勢商人、伊予商人等である。

それは単に生国の呼び名にとどまらずその商売のやり方、性格の違いを包含して使用されていた。

中でも近江商人は経営手法、情報収集力、物資供給力等は、群を抜いており、日本橋（江戸）、本町（大阪）、室町（京都）という三都、さらには、広く北海道から九州まで、出店・枝店と呼ばれる支店を積極的に開設し、江戸時代を通じて商人の頂点に立ち、中には、遠く海外にまでも進出する豪商もみられた。

現在でも、伊藤忠商事、丸紅、トーメン等の商社、高島屋、大丸、西武等の百貨店、日清紡、東洋紡等の紡績会社、日本生命、ヤンマーディーゼル、日野自動車、ワコール等、近江商人または近江に起源をもつ老舗企業は多い。

（2）他地方出身の商人との比較

近江商人の商売の特徴は、地域間の需給や価格差に着目し、各地の情報ならびに商品を収集し、持ち下り荷（関西から関東や地方へ）・登

せ荷（地方から関西や江戸へ）など、生産地から消費地への生活必需品を流通させた点にある。

さらに、その特徴を明らかにするため、他地方出身の商人と比較しながら論を進める。

①富山売薬商人との比較

近江商人と同様、全国を行商して回った商人に越中富山の売薬商人がいる。

その差を、近江商人の日野売薬商人と対比してみると、次のような特徴が明らかとなる。

「富山売薬では前田侯がその行先藩の殿様に予め書状を送り、何日ごろ誰が、何という売子を連れて、何薬を売りにゆく、値は幾何で滞在日数はどの位だからよろしくと挨拶状を送り、その返書を待って、先方藩への上納金、関係役人への礼物、顧客への景品まで準備して旅立つ、何か問題が生じて息詰まると前田侯から救いの手が延べられる。

日野商人の場合は統制すべき藩の力が及ばない飛地・天領の商人で、自分の計画、裁量で全国へ出かけ、諸国産物廻わしと呼ばれる商法で営業した私的藩際交易であるとともに、何の庇護も受けなかった。」[1]

以上のように、同じ全国へ行商した点は同じであるが、富山の売薬商人が富山藩の手厚い保護下にあった点、また、その活動の方法についても、富山の売薬商人が売薬だけを扱ったのに対し、近江商人が様々な商品を扱った点、さらに、富山の売薬商人が行商先に店舗を設けなかった点に違いが認められる。

②伊勢商人・京都商人との比較

他国に出店を構えた商人集団としては伊勢商人や京都商人が知られている。その奉公人も本家のある伊勢・京都出身者を主に雇傭したので、近江商人と同じような在所登り的な奉公人制度をとっていた。

しかし、「伊勢・京都商人の出店は、江戸・大坂等の大都市が中心であり、その活動範囲は近江商人にはるかに及ばなかった。」[2]

よって、近江商人の特徴として、活動範囲の広さ、広域指向性をあげることができる。

③大阪商人・江戸商人との比較

大阪商人は、畿内の高い生産力と海運の発達による比類のない商品取引力と金融機能と持って、居ながらにして大きな経済力を振るった。また、江戸商人は、巨大な城下町商人として武士を相手に、顧客に事欠かなかった。[3]

それに対して、近江商人は、江戸、京都、大阪の大都市の枝店を除けば、大阪商人や江戸商人のような地の利を生かした商売のスタイルを採ることは困難であり、顧客や生産者の情報を迅速かつ的確に収集し、売れる商品を開発し、コストを引き下げるなど、様々な工夫をこらした経営をせざるおえなかった。

よって、近江商人の特徴として、情報収集システム、開発力、経営システム等の独自性をあげることができる。

（2）近江商人の定義

以上のように、近江の国で生まれ育ちながら、他国へ出て商売をし、その地の人々から近江商人と呼ばれたのである。

したがって、近江の国で生まれ育ち、地元の近江国中で商売をしていた地廻り行商人などは「近江の商人」であっても、「近江商人」ということはできない。

また、他国に出て行き、近江との関わりが途絶えてしまえば、近江をルーツとする商人であっても、純然たる近江商人ということはできない、あくまでも近江国に本家を置き、それが全事業を統括する本部機能有していなければならない。

よって、近江商人とは、「近江国に本拠をおく、他国稼商人のこと」[4]と定義することができる。

2．地域性による特色

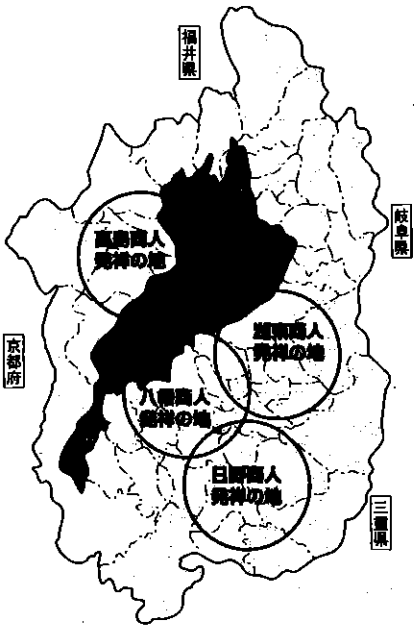
近江商人を生み、育んだ近江という地は、いかなるところであろうか。

近江の国は巨大な琵琶湖（近淡海）を中心に、古代から、都への水路、陸路の交通の要衝として重要な役割を果たしてきた。

その中でも、湖東から湖南にかけての、高島、八幡、日野、五個荘等の特定の地域から千両天

秤といわれる近江商人が発祥し、それぞれ特有の商法を確立していったことがわかる。

近江商人の発祥地域を地図[5]で示してみる。



その地域により、次の様な特徴が認められる。

（1）高島商人（戦国末期に発祥）

湖西（琵琶湖の西部）の滋賀県高島郡高島町ならびに高島郡安曇川町を発祥とし、南部藩盛岡（岩手県）にまで出かけて定住したのが高島商人である。

戦国末期、浅井家滅亡の時、その家臣であった村井氏と小野氏は京都に逃れて商人化した。

その後、大阪夏の陣に南部侯の兵站を預かったことから南部藩盛岡城下の町創建にあたり、店を開くこととなり、その後、次々と一族の縁者が移り住み、盛岡を中心とする地域で大きな勢力を持つようになった。

江戸時代中期には南部領の商権を一手に引き受けるまでの力になり、明治維新後は小野組（小野一族）が明治新政府の公金を預かり、第一勧業銀行の設立などに関わり、経済基盤を支えた。

（2）八幡商人（江戸初期に発祥）

現在の滋賀県近江八幡市を中心とした地域から生まれた商人で、日本橋（江戸）を基点に活躍する商人と、松前藩領（北海道）を基点として活躍する商人の二つがある。

戦国時代、八幡は、軍用道路の重要な中継地点であり、徳川家康の大阪攻めにおいても、兵站基地となった。その功により、八幡は、江戸時代には天領となり、また、その人々は、江戸城下町形成にあたって、日本橋通り堀留界隈に一等地を与えられて、商売を始めた。

江戸中期にはすでに豪商の基礎を固め、京都や大阪に支店をおいて江戸と結ぶ商業活動を行った。

一方、松前交易は、古くは、桃山時代から、北海道への移民を相手とした物資供給の商いから始まった。その後、江戸時代前半までに、松前藩の請負人となり、交易は長く続き、北海道の開拓に貢献した。

八幡商人の中には、遠く安南（現在のベトナム）に出かけた西村太郎右衛門などがいる。

（3）日野商人（江戸中期に発祥）

滋賀県蒲生部日野町は、戦国武将、中野城（日野城）の城主・蒲生氏郷が日野周辺に散在していた塗椀の職人を集めて、城下の堅地町、塗師町に住まわせたのが始まりで、城下町として、商工業が発達した。

しかし、氏郷が松坂に転封されるとともに、日野城下町は廃止され、商人も職人も松坂に移り、再び、氏郷が会津若松へ転封されることになると、日野衆も追従した。

そのため、日野の地は、氏郷の松坂への転封と同時に活気を失ったものの、江戸時代初め、漆塗りの日野椀と漢方医薬を主力商品に、関東方面を中心に店を出したり、行商の商いをして、次第に力をつけていった。

本拠地を日野に置き、出向いた土地で「千両店」といわれる多店舗が展開されるようになった。

酒・味噌・醤油等の醸造業等に取り組み、その経営基盤は固く、現在も流れをくむ多くの企

業が存続している。

（4）湖東商人（江戸末期に発祥）

滋賀県神崎郡五個荘町や愛知郡湖東町、犬上郡豊郷町などのを発祥とし、幕藩体制の崩壊により彦根藩から一斉に出た商人である。

江戸時代、幕藩体制下では藩は独立経済単位として自給自足が原則であった。

しかし、幕末、19世紀初頭になると、事情が一変した。内外の事情に通じうる有利な立場にあった彦根藩（井伊家）は、他の藩に先んじて、統制経済を解除した。このことにより、北五個荘、愛知川、豊郷、高宮、彦根という中山道沿いの麻織物産地を舞台として、新たな近江商人が生まれた。

「伊藤忠商事」と「丸紅」の源となる伊藤忠兵衛は豊郷町の出身であり、また、現存する繊維産業の基礎を築く等、江戸時代後期に活躍した商人が多く、明治維新後、近代的な経済・産業基盤の形成に大きく貢献した。

Ⅲ．近江商人の経営理念と経営システム

1．近江商人の家訓と経営理念

上記のように、それぞれ地域ごとに、その発祥と発展時期、形態は異なるものの、近江商人に共通し、しかも、その他の商人と峻別されうる大きな特徴が認められる。

それが、優れた経営管理システムと、その裏付けとなる経営理念である。

現代に伝わる家訓・店則等の中から、その代表的なものをあげ、検討を加えて行く。

2．三方よし

近江商人の特徴を現す代表的なものとして、売り手よし、買い手よし、世間よしをうたった、「三方よし」の家訓がある。

（1）「三方よし」を示す家訓

三方よしを示した家訓には次のようなものがある。

①中村治兵衛

五個荘、中村治兵衛家「家訓」（第七条）に、「他国へ行商するも総て我事のみと思はず、且ハの国一切の人を大切にして、私利を貪ること勿れ…（たとえ他国へ行商に出掛けても、自分の持ち下った衣類などをその国の総ての顧客が気持ちよく着用できる様に心がけ、自分のことよりも先づお客のためを思って計らい、一挙に高利を望まず、何事も天道の恵み次第であると謙虚に身を処し、ひたすら持ち下り先の地方の人々のことを大切に思って商売をしなければならない。そうすれば、天道にかない、心身とも健康に暮らす事ができる。自分のこころに悪心の生じないように神佛への信心を忘れないこと。持ち下り行商に出かけるときは、以上のような心がけが一番大事なことである。）」[6] とある。

②伊藤忠兵衛

さらに、「伊藤忠」と「丸紅」の始祖である、豊郷、伊藤忠兵衛「座右の銘」に、

「商売は菩薩の業、商売の道の尊さは、売り買い何れも益して世の不足をうずめ、御佛の心にかなうもの」[7] とあり、一般的に「商売は菩薩の仕事である。佛様に成り代わって売り買いし、世間の過不足をうめていく行為を行うのが商人である。したがって佛様の御心にかなうものでなければならない」[8] と解釈される。

商売である限り、売り手と買い手に喜んでもらうということは、当然である。

（2）「売り手の心得」を示す家訓

①五箇荘某家

特に売り手の心得について言及した家訓として、

五箇荘、某家「店条目」に、

「売買名聞こあらず。自他の利潤を考へ、仮初にも不実なき様、正銘に丹誠致すべし。誓へば、売先買先は父母のごとく相心得可レ由事。」[9]（自利利他の利潤を考え、不実の無いような商いを心得るべし）とある。

②外村与左衛門

五箇荘、外村与左衛門家「心得書」に、

「売方は総じて諸人望み取り候時節、有物決して売り惜しみなく買人の気配に順じ、時節の相庭(そうば)たとひ不引合たりともその時の成り行き相庭次第相働き、必ず損得に迷はず諸人の望取候節その図をはづさず売り払ひ申すべき事、(中略)売りて悔やむこと、商業の極意肝要に相心得申すべく候、決して目先を見込みに、売り惜しみ強気の取り計らひいたすまじく候、世間望み取り候節々売り惜しみ、品物不弁利にいたし候事、天理に背き且つ家風に背き甚だ以て心得違ひ也、たとひ強気見込みの取り計らひにて利益多少にこれあり供とも、自然自利利他の弁利を知らざる道理故に、決して永続長久の見通しこれなく、これによりとりわけ目先当前の見込み見越しの取り計らひは、家法として古来より堅く申し合はせの通り急皮(きっと)相心得、申すべき事(販売についての心得は、顧客の望むときに売り惜しみせずに、そのときの相場でもって損得に迷わず売り渡し、先々の値上がりを狙って売り惜しんではならない。「これだけのある商品を、こんな安い値段で売るのは、少し惜しい」と、悔やみたくなるような取引をせよ、これこそ一番の極意である。それが、目先の利に目がくらんで、需要のあるときに強気に出て売り惜しむようなことは、天理に反した家風にも背く不実の売り方である。そのような我利だけを見越した販売は、たとえ当座は多少の利益が出ても、相手の立場を考えない取引だから長続きするものではなく、古くから家法として禁じられている。厳に慎むべきである)」[10]とある。

(3)「三方よし」が生まれた地域特性

「売人も悦び」「得意も弁利を悦ぶ」「自利利他の商い」を前提とし、「売り手」と「買い手」に加え、「世間」の幸福をもその視野に取り込んだ「三方よし」の理念である。

「三方よし」の理念が生まれるにあたって、次のような近江国の地域特性が作用したと、分析できる。

「江戸時代の幕藩体制にあっては商人は一般に藩の領民で、藩という自給自足の単位経済領域内で藩の経済計画・統制に服して藩内限りで営業活動をしたもので、藩に殺生与奪の権限があった反面、藩に保護されていたので、自らの存在理由について気にすることはなかった。

ところが近江商人は自分の生国近江を出て、遠い他国で商売をした幕藩体制をはずれた自由商人であったから、その他国から追放される危険はいつもあったわけで、その商圏において尊重されることが存在理由の第一であった。「世間によし」を念頭におく通念がうまれるのである。」[11]

以上のように、「三方よし」の理念は、他領内であっても、その地域に貢献することによってのみその存続が許されたという、相手国について果たすべき役割ならびに相手国で摩擦なしに存在しうることを明確に示した家訓である。

したがって、三方よしの理念は、広域的に他国で稼ぐことを特徴とした近江商人の商売の基本であり、その真髄をあらわしたものといえるのである。

3. 始末して気張る

(1)「気張る」を示す家訓

「始末して気張る」とは、「節約」と「勤勉」の必要性を近江の方言で現したものである。

実際に用いられた言葉としては、「節約」については「始末」「節約」「倹約」「節倹」「質素倹約」などの語が、勤勉については、「精勤」「励む」などの言葉が使用されている。

①外村与左衛門

五箇荘、外村与左衛門家「改正規則書」に、「第一勤勉ト節倹ヲ両輪ニ」とあり、勤勉と節約の両方が大切であることが記されている。[12]

②松井左衛門

勤勉については、五個荘の松井左衛門初代店印に、「出精専一之事、無事是人、一心、端心、正直、勤行、陰徳、不奢不貪是名大黒、奢者不久」[13]とし、さらに、自分の肖像画に、「奢者必不久」に自ら大書し、奢ることは久しからずと、勤勉を勧め、奢ることを戒めている。

（2）「始末」を示す家訓

日野、中井良祐（初代源左衛門）「金持商人一枚起請文」[14]の一節に、

「金持にならんと思はば、酒宴遊興奢りを禁じ、長寿を心掛、始末第一に、商売を励むより外に仔細は候はず。」[15]（営利蓄財のためには、始末第一に、商売に励むことの外にない）

と謳われている。

ここでの「始末」の意味は、収支を合わせるというような消費経済的財政原則ではなくて、経済的効果（収益）と経済的犠牲（費用）の対応を考えた上で使用されているのである。したがって、効果が期待できる費用を惜むものでなく、信用を高め、評判を確保するためには、法外な支出もあえてすることである。[16]

よって、「始末」というのは安上がりなことをいうのではなく、金額的には、多くなることも有り得、結果的に、その選択によって、経済的になるのである。

即ち、ロングタームを考えて、長期的経済合理性というのが「始末」の真意である。[17]

さらに、この点について、前述の「金持商人一枚起請文」に、「始末と吝きの違あり。無智の輩は同事とも思ふべきか。吝光りは消えうせぬ。始末の光明満ぬれば、十万億土を照すべし。」[18]と始末と各きが違うことが示されている。

②伴蒿蹊

八幡、伴蒿蹊「主人心得草」（主人心得之事）には、

「我身は倹約を守り人をめぐむこと肝要也。倹約とはつつましやかにつつしむことにて、吝嗇とは別也。」[19]といい、倹約が「施し」の目標をもってなされることによって、吝嗇と明確な区分をおこなっている。

③外村与左衛門

また、倹約と吝嗇とのちがいについて、前記の外村家「心得書」に、

「倹約と物を借むと混しやすく急度相心得申べし。倹約の仕様二寄物をおしむに至り是吝嗇身勝手なり。慈悲心薄クてハ人気調ひがたし。能々思慮致スべし。」[20]と、倹約は慈悲心をもっておこなわねばならないことが記されている。

（3）「始末して気張る」と経営システム

この「始末して気張る」の家訓を次のよう分析することもできる。

近江商人は卸売りであり、売上高総利益率（荒利益率）はそれほど多くはない。

そこで、利益を大きくするために、営業費を引下げる「始末」、および、商品回転率を高める「気張る」が必要となる。

帳簿から実証してみると売上高利益率は20%[21]は良い方である。したがって、「気張る」によって資本利益率が上げ利益額を増大させる、薄利多売が求められるのである。

これを資本利益率・売上高利益率・ 商品回転率の関係から示してみると、

$$\text{資本利益率} = \frac{\text{利益}}{\text{資本}} = \underbrace{\frac{\text{利益}}{\text{売上高}}}_{\substack{\Downarrow \\ \text{売上高利益率} \\ \text{（始末）}}} \times \underbrace{\frac{\text{売上高}}{\text{資本}}}_{\substack{\Downarrow \\ \text{商品回転率} \\ \text{（気張る）}}}$$

と表現できる。

4．「真の利」を示す家訓

近江商人の家訓には私利を貪ることを戒めたものが多い。

①西谷小兵衛・内地三十郎

八幡、西谷小兵衛・内地三十郎「世俗弁利抄」に、

「商人の使命は万物の有無を通じ、万人の用を弁ずるにあり、彼らに私欲に走るは本来を誤り、神の御心に違い、身を破るに至る」[22]とある。

②高井作右衛門

日野、高井作右衛門「碑文」に、

「常に人にかたりて曰く、業は勤に於て賭しく、嬉しむに於いて荒む、吾終身此の言を服警す…」[23]とある。

③中井源左衛門

日野、中井源左衛門家二代「中氏制要」に、「人生は勤むるに在り、勤むれば則ち匱からず、勤は利の本なり、よく勤めておのずから得るは真の利也」[24] とある。

④伊藤忠兵衛

前述した豊郷、伊藤忠兵衛家初代「座右銘」に、

「商売は菩薩の業、商売遺の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御佛の心にかなうもの利真於勤」[25] とある。

以上のように、上述した「三方よし」の理念を基盤とし、私利を戒め、始末して気張った利益こそが「真の利」ということになる。

5．御先祖様の手代

(1)「御先祖の手代」を示す家訓

「御先祖の手代」の理念とは、店は公であり、主人の役割は、店を守り、継続して、次の代に無事譲り渡すという、店を公とする近江商人独特の考え方である。

その家訓には、次のようなものがある。

①中村治兵衛

五箇荘、中村治兵衛「家訓」に、

「一、貧も富も我一心にあり、悪心起らば家を保つこと能はず、家を我子に譲るまでは、僅に三十年なり、其間は謹んで奉公の身と思ふべし」[26] とある。

②伴蒿蹊

前述した八幡、伴蒿蹊「主従心得草」に、

「家は祖先の身心を苦しめ労し給ひし功によって、今家徳も相応にあり、妻子をやすく養い衣食に不自由なく、召使う人もあまたあることなり……先祖の御位牌は則ちおはしますと心得て、其御心にかなうやうに身を慎み、家を大功に守るべし……(中略)……。吾は則ち先祖の手代なりとおもふべし」[27] とある。

③市田義音

市田義音家、「家訓」には、「祖先の祭礼怠るまじき事。」[28] とある。

(2)「御先祖の手代」の理念と資本

上述の家訓から、次のような分析ができる。

主人は、先祖が稼ぎ貯めた資本を相続したのであるから、より良い状態で子孫に渡すのが任務である。したがって、「御先祖様に奉公」するのが主人の身分ということとなり、これを進めると、「押込隠居」(主人といえども、もし不都合な人物ならば引退を勧告し、嗣子であれば、相続権を認めない制度)となる。

以上のことから、「店(家=資本)は御先祖様からの預りもの、店の繁栄は御先祖様のおかげであり、子孫は勤勉をもって御先祖様の恵みに報いるという経営体維持の理念が成立するのである。」[29]

したがって、「御先祖の手代」の理念は、店を私的財産と考えるのではなく、「公」と意識し、主人の家庭とは別の一つの財団、資本体、すなわち、企業体の概念の上に立てた考え方ということができ、近江商人の大きな特徴となっている。

(3)「御先祖の手代」の理念と経営システム

このように、主人の個人財産でなくて、個人の生命をはなれて存在する資本体として店を考えることは、当然その額の確認のための計算、毎年度の営業成果の計算とつながるもので、近江商人はそのための計算方式、決算方式をあみ出した。[30] それが、近江簿記、大福帳による複式簿記システムである。

また、規模が大きくなると分権管理組織をとるにいたる。支店－出店・枝店を多数構え、その一々に世話人とか支配人と呼ばれる管理責任者を置き、主人は本家にいて、総括するのであるが、その管理手段として緻密で合理的な複式決算法をあみ出し、その管理基準を盛込んで、管理責任者の業績を評価するための決算を考え出したのである。外部の出資者に対しておこなう決算報告とは違った、自己の目的に発する複

式計算が行われていたのである。

資本という抽象概念が固まったことから、いま一つの近江商人特有の企業形態として、乗合商合、組合商合という共同出資の企業形態が発生することとなる。[31]

6．陰徳を積む

（1）「陰徳を積む」を示す家訓

陰徳を積むことについては、次のような家訓に記されている。

①藤原息兵衛

八幡、藤原息兵衛「座右の銘」ならびに、野洲、広瀬宰平「座右の銘」に、

「積金遺子孫、子孫未能守、積書遺子孫、子孫未能読、不若積陰徳於冥々中作子孫長久計」[32]（金を積んで子孫に遺すとも、子孫いまだ守にあたわず。書を積み子孫に遺すとも、子孫いまだ読むにあたわず。陰徳を冥々の中に積みて子孫長久の計となすにしかず）と記している。

②矢野文左衛門

矢野文左衛門家「文盲恥書」において、

「陰徳を守るものは始終家徳天の恵み次第にかなうもの也。」[33] と、陰徳を尊重し、勧めている。

③伴蒿蹊

前述の伴蒿蹊「主人心得之事」において、

「陰徳といふは目にみえぬかけの間にて人の為になるやうの事也。物一つほとこすにもさだまりて礼いふやうの事はすべき筈のことなり。おもてにはみえねども自然に其人のためになるやうにすれば、さきの人も其時はしらず、後におもひしるべし。陰徳あれば陽報ありとて、かくのごとく常につとむれば、めにみえたる幸をえて繁昌すべし。たゞし此幸を得るためとあてをしてするは陰徳にあらず。無心にすれば自然にめぐる也。」[34]（人知れず善いことを行い、自己の利益、自己顕示や見返りを期待せず、ただ、人のためのみを考え、尽すことを勧めている）と記されている。

（2）陰徳を積むことの意義

一見、商売とは関係ないように考えられる「陰徳を積む」家訓には、次のような意味がある。

前述の中井源左衛門「金持商人一枚起請」の中に、

「…二代三代もつづいて善人の生まれ出る也。それを祈候には、陰徳善事をなさんよ入り全別儀候はず…」[35]（人間には運というものがあるので、国の長老と呼ばれるようになるのは一代では無理で、二代三代とつづいて善人が生まれる必要がある。そのためには「陰徳善事」をなさねばならない）[36] とある。

これは、商売というものが、一代で終わるものではなく、その店が子々孫々、栄えるには、人に見えぬよう、人のために尽くすことが大切あることを教えた、「御先祖の手代」にも通じた家訓であると理解できる。

7．正直と堪忍

「正直」の精神も、「堪忍」の精神も、近江商人の経営理念の特徴の一つである。

（1）「正直」を示す家訓

「正直」について記した家訓には次のようなものがある。

①北村荘太郎

八幡、北村荘太郎家「家門心得草」に、

「正直五両、堪忍四両、思案三両、分別弐両、用捨壱両。」[37] とある。

②外村与左衛門

前述した外村家「定」の一文に、

「凡人之道として貴賤とも正直ニして苦労致さねばならぬ筈ニ候。」[38] とある。

③松井左衛門

前述の五個荘、松井左衛門初代「店印」にも、

「出精専一之事、無事是人、一心、端心、正直、動行、陰徳、不奢不貪是名大黒、奢者不久」[39] と、正直の重要性を教えている。

（2）堪忍を示す家訓

「堪忍」は「忍耐」の語に置き換えこともできる。その教えを家法書のなかから、代表的なものとして、次のものをあげることができる。

①西川庄六

八幡、西川庄六家「子孫の為に書き残す書」のはじめ（第一条）に、

「堪忍と用心と簡略とは、鼎の三足の如く、又佛家の佛法僧の三宝の如し。佛ならでは法を説き始め給はず。然も法を拡むるは僧にして、法を護り持つ故に僧とす。その如く物事に堪忍せねば簡略ならず。簡略は末の用心なり。物を買求めんと思うを堪忍して、費しをなさず。見苦しきを堪忍すれば簡略なり。酒食を堪忍するは無病の用心なり。無病は第一の簡略なり。」[40]

と、堪忍と用心と簡略の関係を記している。

②矢野文左衛門

矢野文左衛門家の「延寿法身記」には、

「人と成堪忍ハ勤の第一也。越玉勾銭の石輪をナメル、我朝の法印了忠ノ・をナメルモ、楠正成の並シの死も、堪忍の強き大将と世に知らゝる。夫宝ハ佛法僧の三宝として尊敬の宝、佛道に三帰戒也。佛法僧といへる為、高野山、松の尾山、日光山三ケ所ノ精この山住名鳥、二聖人知識通人翁道卜云詞を聞バ謙り聞べし。」[41]

と記している。

前述の外村家「心得書」には、

「一統末々二至迄分限を相弁江、家之道を堅固二相勤、我身我身之行末善を好と悪を好と乃其報ひ有事深知べし。また一ツ家に住合候事深き因縁有事ハ常々御教の通り。此儀能ク相弁江、家内和熱を本として何事も堪忍致シ合可申事。」[42]

（第七条）と教えさとしている。

この様に、商売に於いて、また人間として、正直と堪忍が肝要であり、この教えを根幹に据えているところ近江商人の特徴を見いだすことができる。

Ⅳ．近江商人の経営理念と佛教

1．近江商人の家訓に見る佛教精神

以上の家訓を概観してみると、その文言の中に多くの佛教用語が用いられ、その家訓が佛教精神が根ざしていることに気がつく。

例えば、世間、菩薩、業、自利利他、陰徳、慈悲心等は、佛教用語そのものであり、また、金持一枚起請文は、法然上人の一枚起請文からの転用であると推察できる。

宗教的倫理観が、経済の発展に大きく寄与していることは、マックス・ウェーバーが「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」[43]において論証[44]している。

近江商人においても、宗教的倫理観がその発展に大きく寄与していることがうかがえる。

（1）地域特性としての佛教

宗教において、一番大切なものは、いうまでもなく「信ずる」ということである。

近江商人の家訓や店則には、数多く、「信心」のすすめが述べられている。

①中井正治右衛門

中井正治右衛門家「永紋吉掟」の第二、三条には、「一、先祖之佛事を大切に可相務事。」[45]とある。

②高田青石衛門

高田青石衛門家の大福帖の開巻第一枚目には、「神儒佛、謹んで礼拝」[46]と書かれてあり、第二枚目から神・儒・佛に対する寄附金、その他を記し、それが終わってから一般の金銭の出入が記されている。

③外村与左衛門

外村与左衛門家「定」には、

「神儒佛尊敬いたし、内心に佛法を深く相貯江、朝夕佛江参詣ハ不申及」[47]

と神儒佛を敬い、とりわけ佛教への帰依を記している。

以上のように、家訓等を通じ、佛教への信仰を、父から子、子から孫へと継承したところに近江商人の特徴がある。

（2）滋賀県の寺院数

上記の点を踏まえて、裏付けの一つとして、寺院数を見てみる。

現在でも滋賀県は、有数の佛教信徒の多い県[48]である。

一八七五（明治八）年末の統計によると、滋賀県下の神社と寺院数は下記の通りである。[49]

神社	3，412
官幣大社	1
県社	2
郷社	20
無　村	951
無　格　社	2，438
寺院	3，102
天台宗	430
真言宗	108
浄土宗	492
臨済宗	158
黄檗宗	50
曹洞宗	211
真宗	1，592
日蓮宗	34
時宗	26

近江商人の宗教と経済活動について、日本で、初めて明らかにした、画期的な研究の一つに宮本莞爾教授の「宗教と経済倫理－浄土真宗と近江商人－」[50]がある。

その中で、近江の寺院の過半数以上が、浄土真宗であることから、近江商人の経済倫理が浄土真宗の教義により形成されたものとして論証されている。

それに対して、芹川教授は、次のように主張する。

佛教諸宗派の地域的特色をみると、湖西は、天台、真、曹洞、浄土の各宗が多く、湖北は真宗であり、湖東（愛知郡、犬上郡、彦根市）は真宗が多い。中郡（神崎、蒲生、野洲の各郡）には真、浄土の各宗が多く、甲賀郡は浄土宗の寺院が多い。

このようにみてくると、八幡商人、日野商人、湖東商人（とくに五箇荘商人）で代表される近江商人を多発させた地域（蒲生、神崎、愛知、犬上、坂田の湖東五郡）のおもな佛教宗派は、真宗と浄土宗であり、全体の三分の二以上を占めていることになる。明治の初めの滋賀県下の一寺院当りの平均檀家戸数が四一戸というわが国屈指の佛教国で、とりわけ、浄土教を中心とする地方である。なかでも、近江商人の発生した地域は浄土教の盛んな土地ということになる。[51]

しかし、どの宗派にせよ、佛教であることに間違いはなく、近江では佛教に帰依し、その影響を強く受けていた人々が多かった点については、異論は挟む余地はない。

つまり、佛教には、上座部佛教、大乗佛教、チベット密教の大きな三つの流れがあり、さらに、それぞれが多数の宗派に分かれ、一見、違った宗教のようにさえ見える。

しかし、そこに至ったのは、佛教の祖、釈尊が、その人の性質や特徴に応じて、入り方や導き方を替えて説き、それが膨大な教えとして伝えられ、各宗派の開祖が、そのいずれかを拠り所として、宗派を立てた結果であって、その根本ならびにその目指すところは同じである。故に、「宗旨の争いは、釈迦の恥」と言われるが如く、その枯葉末節に執われた論議をすることには意味がない。むしろ、問題は、後述するように、別な点にあると考えられる。

2．近江商人の経済活動と佛教

（1）佛教とは

では、近江商人が帰依した佛教とは、如何なる教えであろうか。

「佛教語大辞典」によれば、

「佛教とは、

佛の説かれた教え。

佛になるための教え。

佛のことば。」[52]

である。

それは人間存在の問題をつきつめ、具体的解決するものであり、広範で、多元的であり、か

つ、深淵な教えである。

人間の存在を外的なものだけではなく、深く自分の内に分け入り、根源的に究明して真理を把握している。その点からいえば、哲学であるといわれる。また、深層心理に分け入り、分析した点からは、心理学であり、極大の大宇宙から極小の粒子の世界にまで且って分析した点からは、科学であり、機に応じ、時に応じ、処に応じて説かれた点からは、文学であるといわれる。

このように佛教は、全てを包含した教えであり、智慧の宗教といわれる所以である。

（2）佛教の根本原理

①因果の道理

佛教の根本原理は「因果の道理」、「縁起の理」として説かれている。

つまり、この世の全ての出来事には、必ず、何らかの原因があり、偶然に存在するモノはない。従って、善因善果、悪因悪果となる。しかも、因果の道理は、時空を貫いて作用するものであり、私達には、一見、その道理に反するように見えることでも、いつか、必ず、その結果は生じるのである。(因果応報)

また、因の中には、間接的な原因（縁）が介在しており、直接的な原因（因）と、間接的な原因（縁）が結びつくことによって、結果（果）が生じるのである。(縁起)

②三宝印

さらに、佛教を他の宗教との違いを際立たせる教えとして、「諸行無常、諸法無我、涅槃静寂」の三宝印がある。

「諸行無常」とは、この世のあらゆるものは、原因（因）と条件（縁）とによって生じた結果（果）であり、故に、必ず、変化するものである。たとえ、私達といえども、前世の因縁によって、五蘊が仮に和合したものに他ならず、縁が尽きれば、離れてしまう、つまり、消滅してしまうものである。したがって、「諸法無我」、すなわち、「我」というものも、「我がもの」というものも存在せず、それが恰も「霊」のような「我」があるかの如く、執着し、様々な悪（十悪：殺生・偸盗・邪淫・妄語・綺語・悪口・両舌・貪欲・瞋恚・愚痴）を犯し続けるが故に、それが因となって、苦の世界といわれる六道（地獄・餓鬼・畜生・修羅・人間・天）を輪廻し続けるのである。(注：輪廻するのは業である）したがって、苦縛を離れ心の安らぎを得るためには、悪を犯す根本原因である煩悩（執着）を払いのければよいのであり、その境地が、涅槃である。

因果の道理に則り、その境地に至る方法が、八方道、六波羅蜜、三学等である。

③七佛通誡偈

以上のように、善因善果、悪因悪果は自明の理であり、これらのことを踏まえて、佛教を端的に示したものに、「七佛通誡偈」即ち、「諸悪莫作　衆善奉行　自浄其意　是諸仏教」(諸々の悪を作すこと莫かれ。諸々の善を奉行すべし。自ら其の意を浄めよ。是が諸仏の教えなり）がある。

前述の家訓は、この精神を商売、さらには、人生にあてはめて、具体的に示したものと考えることができる。

突き詰めてみれば、佛教は、人間が社会生活をなすにあたって、「人生はいかにあるか」ということを正しく知り、そこから「人間はいかにあるべきか」という社会・人生の理想を見出し、その理想を向かって進んでいくことを説くものである。[53]

（3）経済活動と佛教

しかし、一般に、佛教といえば、「経済活動とは無縁である」というより、「佛教は、経済活動という最も人間的な活動を否定した」と思われがちである。

これに対して、中村元教授は次のように指摘している。

「これは佛教のごく一部を述べたにすぎず、いわば一知半解の佛教理解といわねばならないでしょう。というのも、佛教は確かに『中道』という一種の節欲の道を説きましたが、それは

人間の欲望を否定し、遮断しようという禁欲主義のそれではありません。むしろ佛教では、何事も節度をもって行動することで、真の幸福が得られるとする、きわめて現実的で倫理的な教えを基点としています。少なくとも、一般の在家信者のレベルでは、勤勉と節約と計画的な生活態度等の日常倫理を積極的に教えており、蓄財についても後に示すように積極的にこれを奨励しているのです。

ところが従来の佛教では、主に“僧侶”という佛教界のエリート層に属する人が、難解な教理研究を中心に進めてきたために、『佛教イコール世捨て人の宗教』であるかのようなイメージをつくってしまった。

確かにそのような教えも佛教のなかには多い。けれども、その一方で釈尊は、僧侶を支えていた大多数の信徒たちには、きわめて実践的な教えを説いていたのです。実際、佛教はこれらの一般庶民、特に商人や手工業者（今日的にいえば経済人）たちに受け入れられていきました。この事実は、釈尊の教え（それは佛教の根本思想でもある）が、経済と矛盾しない、というより経済活動を肯定するという思想であることを示しているのです。」[54] と、佛教と経済活動が無縁でないことを示唆している。

さらに、この点について、エルンスト・シューマッハは、その著書「スモール・イズ・ビュティフル」の中で、「佛教経済学」という概念を提示し、宗教と経済的進歩の間には矛盾はなく、健全な精神と物質的な豊かさは、本来、両立することを明らかにし、さらに、「仕事」ということについて、次のように自説を明らかにしている。

「佛教的な観点からすると、仕事の役割というのは、少なくとも三つある。人間にその能力を発揮・向上させる場を与えること、一つの仕事を他の人たちとともにすることを通じて自己中心的な態度を棄てさせること、そして最後に、まっとうな生活に必要な財とサービスを造り出すことである。」[55]

以上のことから、佛教と経済は対立するものではく、むしろ、一如となった「道」として捉えるべきであることがわかる。

（4）近江商人の経済活動と佛教

上述の点を踏まえて、中村元教授は、近江商人の活動について、次の様に指摘している。

「現在でも多くの優れた経済人を輩出し続けることで有名な近江の商人たちの経済倫理にも共通します。

近江商人の原型は行商でしたが、彼らは単なる金銭欲のために日本各地に行商に赴いたわけではありません。彼らは浄土真宗の『報恩』という教えを自らの商いで実践すべく一つまり商いを通じて人々に奉仕すべく、言葉を換えれば商いを通じて佛教の教えを実践すべく、日本の津々浦々に行商に出かけて行ったのです。

このような、深い信仰心、あるいはそれに支えられた倫理観を持っていたからこそ、経済の基礎である信用が生まれ、それが前提となって円滑な経済の営みを行うことができたのです。ですからその信用を傷つけるようなことになれば、それは経済的な信用を失うのみならず、宗教的にも取り返しのつかないことになりかねませんでした。したがって、彼らは経済人としてのみならず、佛教徒としての名に恥じないよう自らを厳しく律しました。」[56]

このように信用を支える倫理観、その倫理観を生み出す信仰心、この連鎖が経済と深く関連していたことが推測できる。

（5）企業倫理の基盤としての佛教

佛教と道徳との関係、また、その実践との連動について、在家信者を対象に説いた教えの一つ、「優婆塞戒経」の中で、次の様なことが示されている。

「受戒品」に、

「在家の求道者が佛教信徒としての道徳を受けたもたんとするに當つては、先づ社会通有の道徳を尊重することが肝要である。即ち是を重んずる者にして始めて佛教独自の道徳に堪ゆる資格ありと謂うべきである。」[57] と説かれ、

「五戒品」に、

「道徳に二種ある、その一つは、一般世間の道徳律であって、その二つは佛教の道徳律である。宗教の背景なき道徳は、あたかも彩色に膠を用ひざるがようなものであって、確乎たる基礎がない、故に先ず、佛教に帰依して、その正しい信念から、道徳を維持してゆかねばならぬ」[58]と説かれている。

以上のように、佛教は、その倫理観の形成にあたって確固たる基礎を与えたと考えることができるのである。

（6）師の存在

さらに、問題となるのは、何故、家訓に示されている内容が実践できたか、換言すれば、佛教が道徳の膠となりうるのかという点である。

例えば、「七佛通誡偈」に示された「悪いことはするな、善いことをせよ」という小さい子でも知っているようなことでさえ、いざ、実践に結びつけようとすると、大変な困難を伴うものである。

その答えの一つが「師」の存在である。

「佛教は師で決まる」とも、「師のない佛教はない」とも、「師のない佛教はない」とも言われている。佛教に入門するにあたり、三宝帰依（仏・法・僧への帰依）が必要であるが、それを司り、釈迦の教えの真髄を説き、自らも実践し、かつ、人々を佛教の目的へと導き、成就させる方、それが「師」である。

しかしながら、世に名僧・高僧といわれる方はおられるが、「真の師」たる僧に出遇うことは、困難である。例えば、弘法大師（空海）が、命がけで海を渡り、恵果阿闍梨に出遇ったように、また、慧可大師（禅宗の二祖）が、腕を断ち切ってまで、達磨大師に面会を求めたように、「真の師」に値する高徳の僧の存在は、希少である。

観点を変えれば、人々は、「真の師」に出遇い、佛教の真髄を聴き、人としての存在理由とその目的を知り、さらに、その成就を確信できるからこそ、釈迦の教えを単なる教えとしてとらえることなく、心に刻み、佛教実践に取り組むのである。

近江商人への佛教の影響について見てみると、その深い信仰心に基づく佛教実践は、「真の師」の存在があってこそ成り立つものであり、寺院数、宗派の優劣が問題の本質ではなく、近江の人々を導いた「真の師」が、その時、その地におられたという点にこそ、重きが置かれるべきであろう。

（7）佛道実践の指針として家訓

以上述べてきたように、近江商人の活動は佛教に裏打ちされたものであり、それを伝えたものが家訓・店則であるとみることができる。

この点を踏まえて、前述の家訓を見直してみると、すべてが佛道実践、即ち、慈悲の実践の指針をも示していることが推察できる。

例えば、伊藤忠兵衛「座右の銘」、

「商売は菩薩の業、商売の道の尊さは、売り買い何れも益して世の不足をうずめ、御佛の心にかなうもの」とあるように、商売そのものが佛道実践でということになる。

したがって、「三方よし」の「世間」は、地域の人々、地域社会だけではなく、さらに、

「①世は遷流、間は中の意。うつり流れてとどまらない現象世界をいう。世界に同じ。
②自然環境としての世界。器世間。
③世の中。
④世の人々。
⑤この世。
⑥世の中の生きとし生けるもの。等」[59]

となり、その意味合いが、単に、その地域の人々の幸福に寄与するだけでなく、佛教の根本的な課題、「世間福」（この世に於ける真の幸福）を求めていることがわかる。

以上のように、近江商人の家訓は、経営の真髄を明らかにしただけでなく、佛教徒として実践指針を諦らかにしたものであると解釈できる。

しかも、その形だけ継承したのではなく、その文面に込められた心、すなわち「信仰」を継承したところに、実践に結び付けたところに、近江商人の特徴を見ることができるのである。

V．むすびにかえて

本稿は、独特の企業倫理観を持ち、日本中に枝店を展開し、商人の手本とされ、また、現代でも、多くの優れた経営者を生み出した近江商人を取り上げ、その経営倫理と佛教精神の関わりを中心に論究した。

まず、近江商人の特徴をその発祥に遡って検証し、他の商人との違い、また、そのぞれの発祥地域による違いを明らかにし、その上で、

近江商人を、「近江国に本拠をおく、他国稼商人のこと」と定義した。

その上で、代表的な家訓を取り上げ、その経営倫理と経営システムについて検討を加えた。

そこで、明らかになったのが、佛教の影響である。

そこで、最後に、出店した地域の信頼を勝ち得た原動力として、近江商人の独特の経営理念があり、その倫理観の形成にあたって、主として、佛教が大きな役割を果たし、基盤となったいることを論証した。

以上ことから、近江商人の家訓は、経営の真髄を明らかにしただけでなく、佛教徒として実践指針としての側面を持ち、しかも、それを単なる知識として継承したのではなく、その文面に込められた心を継承し、実践に結び付けたところに、近江商人の特徴を見ることができるのである。

1）小倉栄一郎　『近江商人の経営管理』中央経済、平成3年、2－3頁。
2）末永國紀　『近江商人』　中公新書、200年、30頁。
3）同上、30頁。
4）上村雅洋　『近江商人の経営史』　清文堂2000年、693頁。
5）サンライズ出版編集部『近江商人に学ぶ』サンライズ出版、2003年、20頁。
6）小倉栄一郎　『近江商人の理念』サンライズ出版、2003年、36－37頁。
7）同上、39頁。
8）サンライズ出版編集部、前掲書、29頁。
9）同上、214頁。
10）末永國紀、前掲書、188－189頁。
11）小倉栄一郎　『近江商人の経営管理』中央経済社、平成3年、2頁。
12）芹川、前掲書、205頁。
13）小倉『近江商人の理念』、62～63頁。
14）金持商人一枚起請文「もろもろの人々沙汰しもうさるるハ、金溜る人を運のある。我は運なき杯（など）と申ハ、愚にして大なる誤なり、運と申事は候はず。金持ちにならんと思はば、酒宴遊興、奢を禁じ、長寿を心掛、始末第一に、商売を励むより外に仔細は候はず。此外に貪慾を思はば祖先の憐みにはづれ、天理にもれ候べし。始末と吝きの違あり。無智の輩は同事とも思うべきか。吝光りは消えうせぬ。始末の光明満ぬれば、十万億土を照すべし。かく心得て行ひなせる身には、五万十万の金の出来ハ疑いなし。但運と申事の候て、国の長者とも呼るる事ハ、一代にては成かたし。二代三代もつづいて善人の生まれ出る也。それを祈候には、陰徳善事をなさんより全別儀候はず。後の子孫の奢を防んため、愚老の所存を書記畢。」
15）芹川、前掲書、202頁。
16）同上、202頁。
17）小倉『近江商人の経営管理』、15頁。
18）芹川、前掲書、205頁。
19）同上、205頁。
20）同上、205頁。
21）小倉『近江商人の経営管理』、22－23頁。
22）小倉『近江商人の理念』、40頁。
23）同上、40～41頁。
24）同上、41頁。
25）芹川、前掲書、202頁。
26）小倉『近江商人の理念』、116頁。
27）同上、116頁。
28）芹川、前掲書、220頁。
29）同上、221頁。
30）小倉　『近江商人の経営管理』、25頁。
31）同上、25～26頁。
32）同上、74頁。
33）芹川、前掲書、207頁。

34) 同上、207頁。
35) 小倉　『近江商人の理念』、74頁。
36) 芹川、前掲書、207頁。
37) 同上、208頁。
38) 同上、208頁。
39) 小倉『近江商人の理念』、62～63頁。
40) 芹川、前掲書、209頁。
41) 同上、209頁。
42) 同上、209頁。
43) Max Weber,Die porotestantiche Ethik and der Geist des Kapitalismus, *Archiv für Sozialwissreschaft und Sozialpolitik*, Band XX-XXI,Verlag von J.C.B.Mohr, Tübingen.
　梶山力・大塚久雄訳「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」岩波書店
44) その要点をまとめると次のようになる。資本主義という新たな経済システムを発展させた要因が、プロテスタントの質素・倹約・勤勉といった禁欲的な宗教倫理にもとづく生活様式とその価値観にあった。つまり、世俗的職業のすべてが神によって与えられたものであり、神への奉仕として、禁欲的に勤勉に職業に励むことは、神の意志に添う行為としてとらえられた。よって、神からの救済を得るために、神から与えられた職業すなわち経済活動をよりいっそう励むという行為となり、近代資本主義を発展させる精神的エネルギーとなったというのである。
45) 芹川、前掲書、220頁。
46) 小倉『近江商人の理念』、66頁。
47) 芹川、前掲書、220－221頁。
48) 県民意識調査。
49) 芹川、前掲書、226頁
50) 宮本莞爾「宗教と経済倫理－浄土真宗と近江商人－」『年報　社会学』八輯、1941年。
51) 芹川、前掲書、227頁
52) 中村元編『佛教語大辞典』東京書籍、平成8年、1191頁。
53) 水野弘元　『佛教の基礎知識』　春秋社、1978年、3頁。
54) 中村元「佛教の智慧」『プレジデント』プレジデント社、1997年6月号、86頁)
55) E.F.Schumacher "Small is Beautiful" E.F.シューマッハ著　小島慶三・酒井懋訳「スモール・イズ・ビュティフル－人間中心の経済学－」講談社学術文庫　71頁。
56) 中村稿「前掲稿」 91頁。
57) 里見達雄訳著　『現代意譯　佛教道德經集』佛教經典叢書、大正11年、130頁。
58) 同上、142頁。
59) 中村元編『佛教語大辞典』、816頁。