

宣 言

**NEO近江商人宣言**  
— 「明日によし」企業を目指して—

平成29年3月24日

滋賀経済同友会

SHIGA ネオ近江商人マインド研究会

## 目次

はじめに .....	P2
家訓から見る近江商人 .....	P2
「おかげさま」と近江商人 .....	P4
長寿企業大国・日本 .....	P6
進取の気象 .....	P7
大いなるもの .....	P8
サステイナブル・ステークホルダー .....	P9
「明日によし」 .....	P10
NEO 近江商人宣言 .....	P12
<参考資料> .....	P13

## はじめに

「CSR 経営元年」と言われた 2003 年、経済同友会ではその「企業白書」の中で「CSR とコーポレート・ガバナンスに関する企業評価基準」を公表した。翌年、滋賀経済同友会が策定したのが「滋賀 CSR 経営モデル」である。これは先の企業評価基準をベースのひとつにしながらかその軸足を「三方よし」をはじめとする日本的経営の基礎を構築したといわれる近江商人の経営理念におき、「社会配慮型経営」「環境配慮型経営」の視点をより一層加え発展させたものであり、日本的経営に即したより実践しやすい内容のものとなっている。

今年度当研究会ではこの「滋賀 CSR 経営モデル」作成後に生じた人口減少などの社会環境の変化や近年の経済界における株主利益偏重の傾向を踏まえ、「三方よし」に「明日によし」を加えた「NEO 三方よし」という考え方を提言することにより、持続可能な社会における企業の経営理念構築のための新たな視座を提供したい(註 1)。

## 家訓から見る近江商人

近江商人は我が国における近代経営の先駆者として位置づけられ、その経営理念である「三方よし」は日本版 CSR として高く評価されている。ここではその特質を近江商人

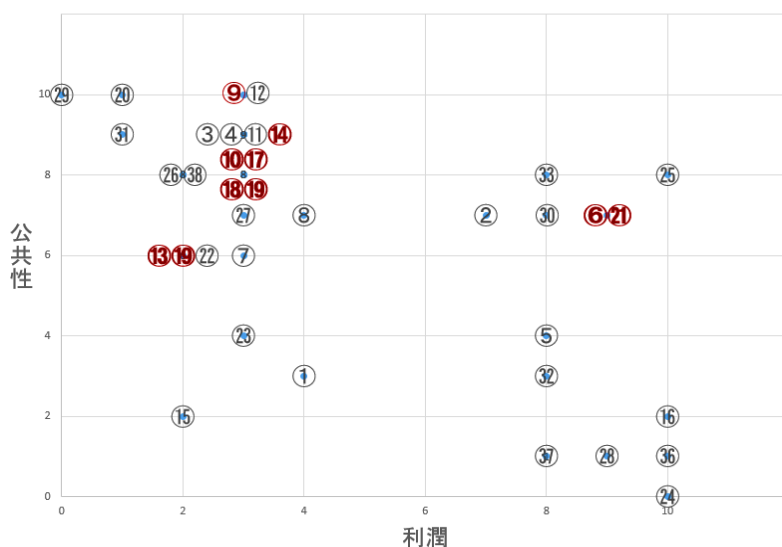


図 1 家訓マトリックス I

の経営理念を如実に現す「家訓」を分析することによってみていきたい。

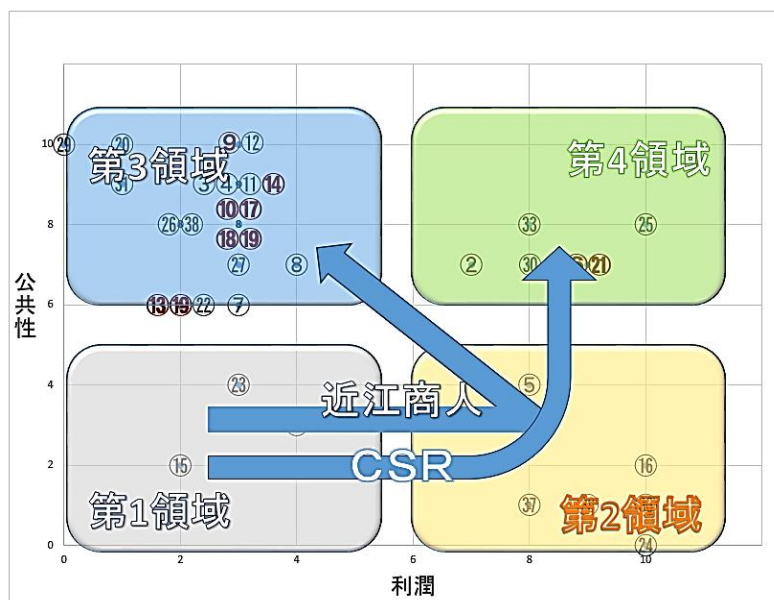
当研究会では桃山期以降に存在した全国 38 の商家の代表的家訓の分析を行った(註 2)。図1は縦軸を「公共性」、横軸を「利潤」としてそれぞれの家訓を委員の評価によりプロットし

たものである。家訓の年代順に番号を付与し、近江商人の家訓を太字で表した。なお、各ゾーンを第1領域(利潤・公共性ともに低)、第2領域(利潤高、公共性低)、第3領域(利潤低、公共性高)、第4領域(利潤・公共性ともに高)とする。

まず、時代推移から見た全体の傾向としては江戸時代の家訓 21 のうち 17(81.0%)が公共性を重視する第3・第4領域に属しているのに対し、明治以降の家訓では 18 のうち 10(55.6%)でしかない。次いで、「利潤」においては利潤を重視する第2・第4領域に属している江戸時代の家訓が 21 のうち 5(22.7%)に過ぎないのに対し、明治以降の家訓 18 のうち 9(50.0%)がこの領域に属している。もちろん、検討した例が限られているためこの時代的遷移についてはさらなる検証が必要であろうが近代以降企業としての公共性よりも利潤を重視する傾向が強くなっている様子はうかがえよう。

その中で注目してよいのが近江商人の家訓である。10の家訓のうち8が第3領域に属しており顕著な偏りを見せている。すなわち、売り手側の利潤より公共性を重視する傾向がより強い。従来、近江商人の経営理念は「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」に代表される。しかし、この傾向から見る限り、近江商人においては「売り手よし」は「世間よし」「買い手よし」よりも後位に置かれるべきものであったようだ。

CSR(Corporate Social Responsibility)が日本に紹介された際、その日本における先



蹤例として近江商人の経営理念「三方よし」が位置づけられた。このCSRという経営手法は、第1領域から始まった企業が成長するにしたがって第2領域に移行し、さらなる成長を遂げるために企業の理想とも言える第4領域を目指すための活動である(図2)。

しかし、家訓から見る限り、近江商人に関

しては第1領域から第2領域に成長した後、目指したのは第4領域ではなく第3領域

であったと思われ、子孫や店員に対しては「店」の利益よりも「公」の利益を優先するよう説いている。その思想的背景となったのが近江という土地が持つ独特の風土であった。

## 「おかげさま」と近江商人

大阪の商人たちが日常交わす挨拶としてよく引き合いに出されるものに

「儲かりまっか」

「ぼちぼちですわ」

というものがある。儲かっているときは「ぼちぼちですわ」、儲かってないときは「あきまへんわ」と言い分けるのが慣わしである、などというもっともらしい解説をつける人もいる。また、関東ではこれをもって、大阪の商人は相手の質問の意図をはぐらかし、口先の愛想だけで本当のところはしゃべらない、などと評する向きもある。

しかし、実はこの返答は前後の言葉を省略したものであり、本来は「おかげさまで“ぼちぼち”やらしてもろうてます」であったという。

江戸時代後期、近江から大阪に出た商人の多くが浄土真宗本願寺派の北御堂（津村別院）と大谷派の南御堂（難波別院）を結ぶ御堂筋近くに店を構えた。近江は真宗門徒の多い地域である。もちろん、すべての近江商人が真宗門徒であったわけではないが、その浄土信仰は風土に深く根付いており、それゆえ彼らは朝夕御堂の鐘の音が聞こえるこの地を選んだのだと言われている。そして、彼らの活躍によって船場や本町は繊維を中心とした日本を代表する流通の大集積地として繁栄することになる。

いわゆる「船場言葉」と言われる大阪の商家独特の言葉遣いは江戸時代初期に移ってきた京都や堺・平野の人々の方言をベースに近江の方言が重なったもので、その近江出身の商人たちによって生まれたのがこの挨拶であったとも言われている。すなわち、「おかげさまで」は阿弥陀仏の「おかげ」であり、「やらしてもろうてます」も自力でなしているのではなく、阿弥陀仏の「はからい」であるという「絶対他力」の思想が根本にある。したがって、「ぼちぼち」は「儲かり」具合を表わしているのではなく、商いを継続できることへの感謝と謙譲の気持ちを表現した言葉なのである。（註 3）

言うまでもなく浄土信仰は信仰者自身の来世における極楽往生を目的としており、本来企業活動とは無縁の世界である。しかし、実態からみれば経営者の現世での行いは

「後世」である後継世代に直接間接の影響を与える。ことに「家」経営が主であった近代以前においては往生者の来世は確認できずとも「店」の後世は周知となる。それだけにその願いは一層に顕著であった。現在、「世間よし」という言葉にまとめられている多くの家訓は実はこの信仰をベースにしており、対象は現世の「世間」のみならず、むしろ後世の「世間」にこそ重点が置かれている。宗教的背景が現在とは比較できないほど重たかった近代以前においてはこのことは最も優先すべき事項であったに違いない。社会奉仕や施しはあくまでも手段であり、商いの持続性もしくは永続性こそが目的であった。「世間よし」の目的は子孫の安寧長久なのである。この宗教的バックボーンなくして近江商人が目指した「三方よし」の本質は理解できまい。利益はその継続を担保するための要件のひとつでしかなかった。

加えて、さらにそのベースにあるのが浄土信仰の母体となった天台教学が説く「山川草木悉皆仏性」(『涅槃経』)という自然に対する畏敬の念であろう。近江は太古以来、琵琶湖に注ぐ豊富な水と穏やかな気候という自然に恵まれた豊かな地であった。近江の人々の大いなるものに対する「畏れ」が結果として近江商人のコンプライアンス遵守や浮利を求めない経営姿勢を生んだのである。

ちなみに、江戸時代前期から中期にかけて中江藤樹によって興された陽明学、次いで石田梅岩によって興された石門心学はそのころ経済の担い手となりつつあった商人層にとっての大きな精神的よりどころとなった。当然、近江商人にも大きな影響を与えたとされ、その家訓にも儒教的文言が多く用いられている。しかし、これは近代の研究者が家訓から意図的に宗教的色合いを排除した結果生じたものであり、多くの家訓の根底に流れているのはやはり神仏を貴ぶこれらの思想であったと考えてよからう。

近代以降、企業経営から宗教色が薄まり、欧米流の合理的経営手法が広まるにつれ、目に見えないものに対する「おかげさま」という立ち位置自体が非合理的時代遅れの思想として排除されることになる。それにともない「世間よし」は文字通りお題目となり、利益重視の風潮の中で形骸化していった。しかし、「おかげさま」という思想の根底にある大いなるものに対する「畏れ」、他者に対する感謝の気持ちや謙虚な心の有りよう、そして企業の存続を強く意識する経営姿勢自体は宗教とは関係なく、これからの社会に有用な日本的経営の特質として評価すべき資産だと思われる。

## 長寿企業大国・日本

近年、アジアの新興経済人による近江商人関連施設への視察が急増している。その彼らが求めてくるのが「長寿企業」になるためのノウハウであるという。急速に発展した経済の中で上だけを見て拡大にひた走ってきた彼らにとって企業をいかに継続させるかはこれから直面するまさに喫緊の課題なのである。

言うまでもなく日本は世界に冠たる長寿企業大国である。韓国銀行が 2008 年に発表した統計によれば、世界最古の歴史を誇る金剛組(578 年創業)をはじめ世界に存在する創業 200 年を超える企業約 5,000 社のうち、3,100 社以上が日本で今も営業を続けているという。日本に長寿企業が多い理由としては島国であったため異民族による征服や王朝交代が行われなかったことなど様々な要因があげられている。そして、その長寿企業のうち、今もある程度の規模を保つ企業を多く輩出しているのが近江商人なのである。

では近江商人はいかにして長寿企業たりえたのだろうか。その要因はいくつかあろうが、ここでは多くの近江商人に共通する経営仕法である「商売替法度」、そして「三つ割銀」制度を紹介しておこう。

「商売替法度」とは新規に事業を起すことを禁じた規定であり、多くの近江商人が家訓などでこのことを定めている。この規定は我が国が国際社会に参加した近代以降においてはいささか時代遅れの感を否めず、これをもって近代以降、多くの近江商人が時勢の変化に乗り遅れた理由とされることさえある。しかし、必ずしもそうは言えないようだ。日本経済新聞に連載されていた「200 年企業」(註 4)で取り上げられた 199 社のうち、創業時の職種から全く異なる職種へと業態を変えた企業は 57 社に過ぎず、多くの長寿企業が本業を大きく変えることなくその経営を持続させているのである。もちろん、これらの企業は本業をさらに深化させることにより時勢の変化に対応してきたのであり、単なる祖法を墨守してきたのではあるまい。すなわち、近江商人の家訓に見られる「商売替法度」の趣旨は目先の情勢に惑わされて本業をおろそかにするな、という訓えであり、本業の中にこそ新たな可能性が最も多く存在していることを示唆している。

また、新規事業に取り組む際には必ず合議を行い、資本を別に立て、本体に直接の影響が及ばないように工夫している。さらに、新規事業には限らないが規模の大きな事業によっては複数の近江商人が資本を出し合う「乗合商い」などもあり、ここでもリスク分散が図られている。

当然ながら、時代によって好不況の波があり、多くの企業が不況時やその回復期に姿を消している。この時代の変化に対応するための原資となるのが内部留保である。近江商人の経営仕法のひとつに「三つ割銀」がある。「三つ割銀」は利益の一定割合を経営者(出資者)に、さらに剰余金があれば支配人などの賞与とし、残りを店の積立金とするものである。「家」と「店」の勘定は厳格に分けられてはいたものの、経営者と企業が一体不可分であった江戸時代において、内部留保は単なる経営者の資産ではなく、商いを永続的に続けていくための資本であった。「三つ割銀」は内部留保の充実を図るとともに働く者の意欲を刺激するための制度であり、多くの店で取り入れられていた。近江商人はこの内部留保があるからこそ時代の変化に対応できたのであり、決して単なる努力や才覚、進取の気象のみで乗り切れたのではない。

近江商人を語るとき、まず浮かんでくるのが「始末してきばる」や「質素儉約」という経営者の節約志向だろう。また、「近江商人が歩いた後はぺんぺん草も生えない」とも称される「がめつさ」かもしれない。これらはまさに近江商人の本質を表しており、「店」「家」の内部留保に対する経営者の意識の高さ、そして本業を極めたゆえの他者の入り込む隙を与えない営業内容の質の高さを証明する言葉なのである。

## 進取の気象

「進取の気象」(註 5)も近江商人の特質を語る時に必ず登場する言葉である。我が国における近代商人の先駆けとも称されるように、地域内での商業活動が主流であった江戸時代において、藩や領国の域を越え、そして既得権益の枠を超えて活動を行った近江の商人たちの姿はまさに異質な存在であったに違いない。ただ、その活動内容を子細に見れば、そこに冒険的要素や投機的要素は一切なく、需要のある所に必要なものを供給するという至極単純な原則に貫かれている。

その代表が「諸国産物回し」と呼ばれる商法であろう。A 地域で多く作られる生産物をあまり生産されていない B 地域へ、同様に B 地域の産物を C 地域へ、C 地域の産物を A 地域へと供給するという現在の卸業や商社の機能を果たしている。しかもその際、それぞれの拠点に支店を置き、生産管理の徹底と合理化を行うことにより、より安価で良質な商品を提供するよう努めた。すなわち、近江商人はその商法をもって結果的にエリアを拡大させたのであり、価格や物量を武器にして既存需要を奪うことを目的に他エリア



へ進出したのではなかった。そして、その地域の生産性を上げることにより、地域に貢献したのである。

さらに「日野大当番仲間」などに代表される近江商人による行商団体は、行商先における利便性を提供するとともに、各地域の情報を機能的に収集し、活用するための仕組みとしての役割を果たした。この情報交換なくして商社的機能は持ちえない。近江商人は郷党意識をベースにした情報ネットワークを形成することにより、時代の先駆者たりえたのである。

近江商人の「進取の気象」は新たなビジネスモデルへの取り組みから生まれたものであり、冒険的野心や単なるチャレンジャー精神から生まれたものではない。むしろ、本業に対する真摯な取り組みこそがその母体となったのである。

## 大いなるもの

かつて、近江商人はその経営の根幹に神仏に対する「畏れ」を置き、その「畏れ」ゆえに浮利を追わず、信用第一、質素儉約という経営姿勢を貫いた。そして、そのことが近江商人の長寿性を担保していた。

戦後、我が国の経済は復興期の混乱の時代を経て世界に比類ない経済成長を遂げる。ただ、その過程において欧米流の経営手法による利益重視の姿勢が重んじられ、増収増益こそが健全な企業の姿であり、ともすれば企業倫理に優先されることさえあった。さらに新分野への積極的投資と経営の多角化が安定経営への王道とされ、その実行力いかんによって経営者の資質が問われた。

さらに近年、株主利益偏重の風潮が強まり、企業は社会貢献などの経営理念を謳いながらもその評価は主に利潤の多寡によってなされ、ステークホルダーとの関係は希薄なものになっていった。そして、「畏れ」なき経営は時として企業の進むべき方向性を見失わせ、社会に対するモラルの低下と倫理の欠如は結果的に多くの企業を短命に終わらせることになる。

今、我が国は少子高齢化にともなう労働力人口の減少という未曾有の時代に突入しようとしている。海外からの移住者を積極的に受入れるなどのインパクトのある施策が打たれない限り、今後低成長時代が続く可能性が高く、かつてはリカバリー可能であった軽微な失敗や損失が致命傷になりかねない。株主価値の最大化を目的とする上場企業はともかく、中小企業においては従来の成長一辺倒のビジネスモデルから新たな維持深

化型のモデルへと経営に関する価値観の尺度を変える必要がある。経済の低成長期においては「生き残る」ことがすなわち「勝ち残る」ことなのである。

それでは、これからの企業にとって、かつての神仏に代わる現代の「畏れ」るべき存在とは何だろう。私たちはそれが地球(世界)であると考えている。なぜならば、地球(世界)の明日なくして企業の明日はありえないからである。規模の大小、業種を問わず、持続可能な地球(世界)を守るための行動はこれからの企業がその活動を持続的に成長させて行く上での必須条件となる。

その一つの指標になるのが国連で採択された持続可能な開発目標SDGs (Sustainable Development Goals 註6)であろう。自らの経営目的や理念がSDGsの主意に沿っているか、そして少なくとも主意に反していないかをスクリーニングすることによって、自社の経営課題が明らかになる。何らかの形で地球(世界)の明日に資する企業にのみ、明日は訪れるのである。何が多数かではなく、何が正しいかを常に問い続けることが求められる。その「畏れ」を失った時、企業はすべてのステークホルダーを失う。

大いなるものに対する「畏れ」は企業にとって致命的な危機を避けるためのブレーキになる。そして、同時に最高のエンジンにもなるのである。

## サステイナブル・ステークホルダー

幕末、日本に「Company」という概念が入ってきた際、その訳語として小栗忠順は多くの商人たちをまとめ上げるという意味で「商社(兵庫商社)」、坂本龍馬は学芸の世界で同門を指す「社中(亀山社中)」という言葉を使った。維新後、福沢諭吉によって「会社」の語が創案され、現在ではこの語が定着しているのは周知のとおりである。ただ、そこに「世間」の存在に対する意識は薄く、企業はあくまでも「Company＝仲間」という意識でのみ語られることが多かったように思われる。

先にあげた近江商人の「おかげさま」の思想を現代の経営に置き換えれば、「世間」は企業を取りまくすべてのステークホルダーであろう。なおかつその重心は「明日」のステークホルダーでなければならない。地域・顧客・金融機関・仕入先・株主・社員・家族などを含めたすべてのステークホルダーの「明日」に対する謙虚な姿勢と感謝の気持ち、そして将来にわたって持続的に支持され得る経営目的を有していることが必須となる。

これからの時代、さらに進めてその経営目的達成のために必要となるのが価値観を共有しうる持続可能なステークホルダー(Sustainable Stakeholder)の存在であろう。従

来の利害得失のみを紐帯とするステークホルダーではなく、その理念に共感し、その実現に向けて歩みをともしうるステークホルダーをいかに多く有しているかが企業にとっての最大の内部留保となる。もちろん、企業及び経営者個人の資産としての内部留保の充実も必要であるがサステイナブル・ステークホルダーの存在なくして企業の「明日」は存在し難い。そのためにも企業活動を通じて生まれた利潤を直接間接を問わずどのように分配するかが最大の経営課題となる。そして、それが結果的に企業の「明日」にとっての最大の資産となるのである。

信頼に裏打ちされた価値観を共有するステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、既知の市場を自ら革新してこそ真の強みとなる。そのためにも本業を中心に中長期的な投資を継続的に行い、常に新しい技術や知識の修得に努めねばならない。単なる市場破壊や底なしのコスト競争が社会的に何も生みださないのは歴史が教えるところである。ましてや、本業に対する閉塞感から行われる未知の分野への投資は単なる現実逃避であり、本業に重大な影響を与える投資は厳禁である。進取の気象は本業の「明日」に向けて発揮されるべきものであり、投機的、冒険的取り組みには決して適さない。

価値観を共有するステークホルダーとともに革新をなし得た者にのみ新たな市場は開かれる。そして、その拡がりによりさらなるステークホルダーが加わり、企業は成長する。本業を極めてこそ、新たなビジネスへの道は開かれるのである。

## 「明日によし」

「世間の明日」「買い手の明日」が実現してこそ「売り手の明日」は存在しうる。すなわち、従来の三方よしに「明日によし」という時間軸を加えることにより企業は成長への前向きなエネルギーを得ることができる。そして、その中心には「地球(世界)の明日」がある。「世間」「買い手」「売り手」はともに持続可能な「地球の明日」実現のために自らその行動を律しなければならない。これを「NEO 三方よし」と呼ぼう。“NEO”は「新」であり「復活」である。そして企業はその経営目的を有すればこそ、ともに価値観を共有しうるステークホルダーを得ることができる。今後、その企業が持つサステイナブル・ステークホルダーの質と量、それが企業の将来性を計る上での重要な指標となろう。

「NEO 三方よし」をコンパスに、サステイナブル・ステークホルダーを推進力にして「明日」に向かって飛び立つべき時が来ている。地域、業種、規模は問わない。ステークホ

ルダーと一体となって「NEO 三方よし」を実践する企業、それが私たちの目指す「NEO 近江商人」なのである。

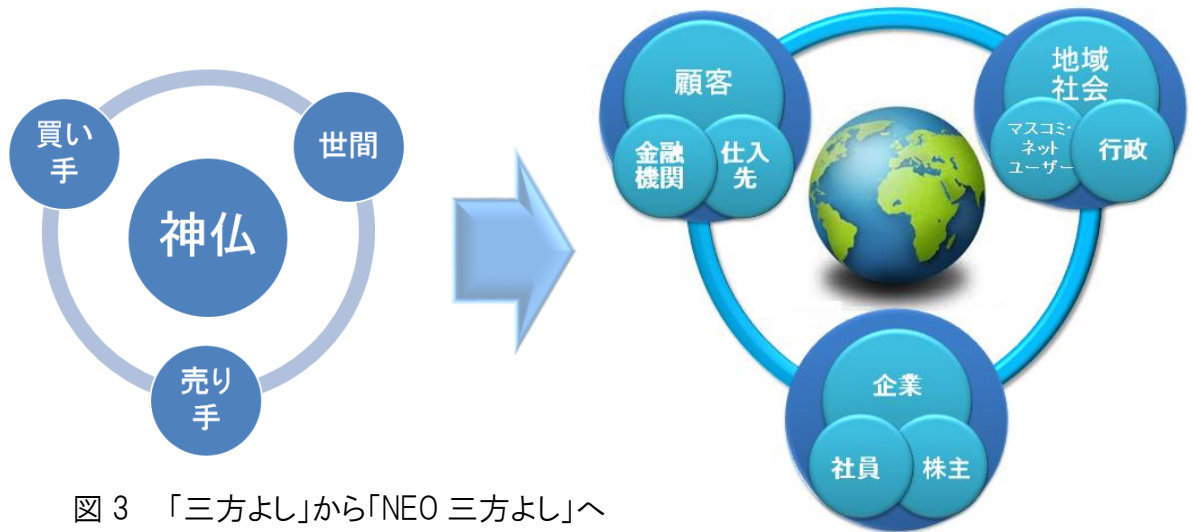


図3 「三方よし」から「NEO 三方よし」へ

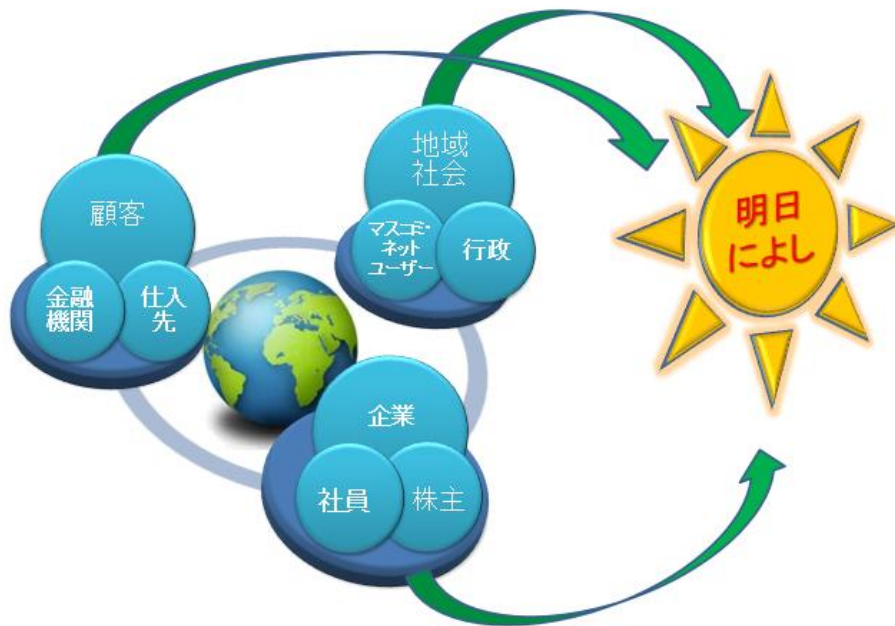


図4 「明日によし」

## NEO 近江商人宣言

- 一. 世界は地域の積み重ねであり、地域は世界の縮図である。「地球の明日」なくして「企業の明日」はない。企業活動を通じて持続可能な地球と世界の未来に貢献しうる行動を起こす。
- 一. 価値観を共有するステークホルダーこそ企業の明日にとっての最大の内部留保である。すべてのステークホルダーと常に双方向のコミュニケーションを図り、共有しうる持続可能な経営目的と理念を求め続ける。
- 一. エリアで活動するな、活動がエリアになる。既得権益の上で胡坐をかいてはいけぬ。経営目的を明確にし、ステークホルダーとともに本業を深化させてこそ新たなビジネスが生まれ、市場は無限大に広がる。
- 一. 「世間の明日」「買い手の明日」なくして「売り手の明日」はありえない。低成長時代において生き残ることはすなわち勝ち残ることである。何が多数かではなく、何が正しいかを常に問い続けることが企業にとっての最大のリスク管理となる。

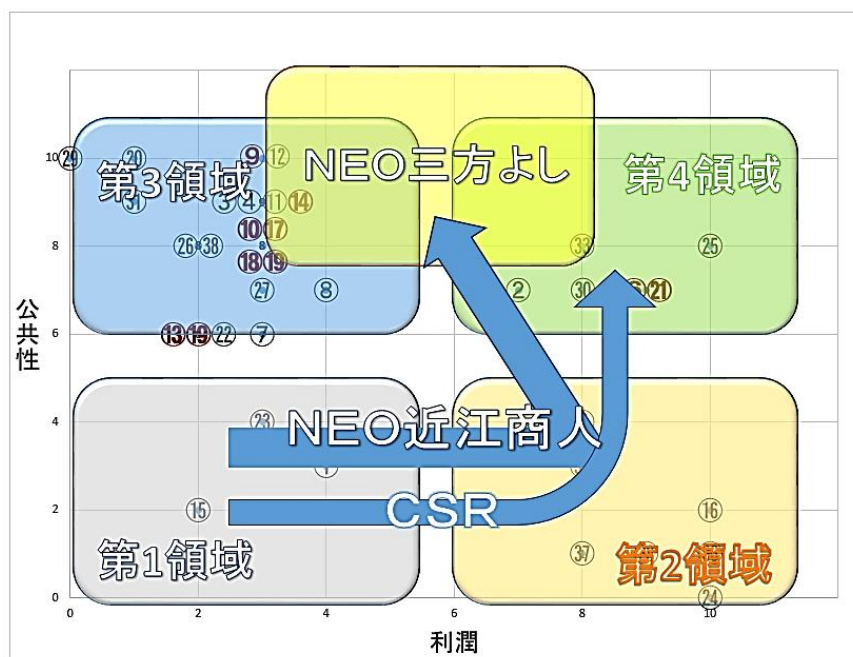


図5 家訓マトリックスⅢ 「NEO 三方よし」と「NEO 近江商人」

<参考資料>

註 1 本稿をまとめるにあたって原丈人氏の所論を参照させていただいた。併せてお読みいただきたい。

原丈人『増補 21 世紀の国富論』平凡社、2013 年発行他

註 2 商家の家訓集

出典 山本眞功監修『商家の家訓』2005 年 12 月 15 日、青春新書

(参考 吉田實男『商家の家訓』2010 年 10 月 25 日、清文社発行)

- ① 慶長 15(1610)年作成「かたんと打べからず、まけじと打べし」島井宗室(貿易・博多)
- ② 寛永 9(1632)年没「凡そ回易之事は、有無を通じて人と己を利する也」角倉素庵(貿易・京都)
- ③ 慶安 5(1652)年没「常の相場より安き物持来候共根本を知らぬもの二候ハ、少も買い申間敷候」住友政友(精錬・大阪)
- ④ 延宝 8(1680)年創業「総て売品は精々上品を選び、最も下値に販売致すべし」守田治兵衛(製薬・江戸)
- ⑤ 元禄 7(1694)年頃「単木は折れ易く、林木は折れ難し、汝等相協戮輯睦して家運の鞏固を図れ」三井高利(呉服・伊勢)
- ⑥ 正徳 4(1714)年没「中途より来たる者にてても、商売向に相当の技倆ある者は、引き上げて重役を申し付くべき事」市田清兵衛(古着太物・近江)
- ⑦ 正徳 6(1716)年作成「諸商売堅く致されまじく候」鴻池善右衛門宗利(酒造両替・大阪)
- ⑧ 享保 2(1717)年以降「勤儉家を興し驕奢身を滅す、深く省みざる可からず」伊藤呉服店家訓(呉服・名古屋)
- ⑨ 宝暦 4(1754)年作成「唯其そのゆくさきの人を大切におもふべく候」二代目中村治兵衛(麻布・近江)
- ⑩ 寛政 5(1793)年述「主人のためとて他人へ非道する人は、また吾身の為とて主人に非道をすべし」伴蒿磔(蚊帳畳表・近江)
- ⑪ 寛政 10(1798)年「先義而後利者栄」下村彦右衛門(呉服・京都)
- ⑫ 享和元(1801)年没「慈善を旨とし、陰徳を重んずる事」本間光丘(交易、地主・酒田)
- ⑬ 文化 2(1805)年作成「金溜る人を運のある、我は運のなき杯と申ハ、愚にして大なる誤なり」中井源左衛門(産物回し・近江)
- ⑭ 文化 4(1807)年作成「警舟間之節二而も余分口銭申請間舗候(たとえ品不足のときでも、余分の口銭を受けてはならない)」初代西川仁右衛門(蚊帳寝具・近江)
- ⑮ 文化文政期(1810 年頃)「出家も武家も、難儀致た程大徳なり、末を思ふてシンボせよ」伊藤長次郎(地主・播磨)
- ⑯ 天保 15(1844)年「かねのなる木を月々にうへておけば枝葉しげりて大木となる」塚田兵右衛門(木綿問屋・真岡)
- ⑰ 安政元(1854)年述「ただ我らごとき細元手の小商人は人々の力を借りて今日の渡世もする者なり」小林吟右衛門(呉服太物・近江)

- ⑱ 安政 2(1855)年没「奢者必不久」松居遊見(産物回し・近江)
- ⑲ 安政 3(1856)年作成「売りに悔やむ事、商人の極意と申す事、よくよく納得いたし」外村與左衛門(麻布・近江)
- ⑳ 幕末-明治期「公共事業には資力を吝む勿れ」市島家(農業・越後)
- ㉑ 明治 7(1874)年没「確実なる品を廉価にて販売し、自他の利益を図るべし」初代飯田新七(古着木綿・近江)
- ㉒ 明治 28(1895)年頃「はじめの心唯一つ以下次々の教をば心にとめて忘るなよ」三井呉服店(呉服・東京)
- ㉓ 明治 30(1897)年「投機冒険の業を禁ず」古屋徳兵衛(呉服・甲斐)
- ㉔ 明治 39(1906)年没「時間は金、忘れてはならぬ」諸戸清六(山林・伊勢)
- ㉕ 明治 41(1908)年作成「勤勉貯蓄実行の骨髓は、自己の情慾を抑制し、己に克つに在り」安田善次郎(両替・富山)
- ㉖ 明治 45(1941)年没「実行する能はざる事は必ず口にするなかれ」藤田伝三郎(鉱山・萩)
- ㉗ 大正 2(1913)年没「使用人は樹の枝葉に於けるが如し」若尾逸平(製糸・甲斐)
- ㉘ 大正 6(1917)年作成「損せざるを以て、大なる儲けと知る可し」茂木啓三郎(醤油醸造・野田)
- ㉙ 大正 6(1917)年没「公共慈善の事業に対しては決して人後に落ちる勿れ」土倉庄三郎(山林・吉野)
- ㉚ 大正 6(1917)年制定「創業は大胆に守勢には小心なれ」岩崎弥太郎(海運・土佐)
- ㉛ 大正 6(1917)年「己に薄うして人に厚うする事」初代片倉兼太郎(製糸・諏訪)
- ㉜ 大正 8(1919)年没「己の資産にあらず、祖先より預り、子孫に伝ふべき当時の支配人と心得」多勢亀五郎(製糸・山形)
- ㉝ 大正 9(1920)年没「家産を傾くるは、多くは其の主人たる者平生の行ひの不善なるによれり」菊池長四郎(質屋呉服・下野)
- ㉞ 大正期「奉公に来た日のの心いつまでも、忘れず念を入れて仕えよ」久保田家(薬屋・京都)
- ㉟ 昭和 6(1931)年没「富貴ニ驕ルベカラズ、貧賤ヲ患フベカラズ、唯知識ヲ磨キ、徳行ヲ修メテ、真誠ノ幸福ヲ期スベシ」渋沢栄一(金融・薩摩)
- ㊱ 昭和 10(1935)年没「時世を見抜いて勝機を逃がすな」嘉納治郎左衛門尚義(酒造・灘)
- ㊲ 昭和 26(1951)年没「事業の邪魔になる人」二代目島津源蔵(理化学機器製造・京都)
- ㊳ 不明「外に錦を飾るより、心の錦必勝なり」野田家(製紙・大阪)

(参考)三方よしの原典「宗次郎幼主書置」

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着被申候様

二と、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ニおもふべく候、夫ニ而者心安堵ニ而身も息災、仏神之事常々信心ニ致候而、其国々へ入ル時ニ、右之通ニ心さしをおこし可被申候事、第一ニ候

註 3 五木寛之『他力』講談社、2000 年発行

司馬遼太郎『街道をゆく 24 近江散歩、奈良散歩』朝日新聞社、1984 年発行

註 4 日本経済新聞社(日経ビジネス人文庫)『200 年企業』2010 年発行

同『200 年企業Ⅱ』2012 年発行

同『200 年企業Ⅲ』2013 年発行

註 5 「進取の気象」の「気象」は「気性」の謂いであろうが慣例に従い「気象」とした。

註 6 2015 年に期限切れとなったミレニアム開発目標(MDGs)を継承・発展させたもので、MDGs が開発途上国での目標を中心としたのに対し、SDGs は先進国での取り組みと責務にも言及している。17 の分野別の目標と、169 項目の達成基準が盛り込まれている。 出典: Wikipedia

## 17 目標

1. 貧困を終わらせる
2. 飢餓を終わらせる
3. 健康的な生活
4. 質の高い教育
5. ジェンダー平等
6. 水と衛生の利用と管理
7. 持続可能な現代的エネルギー(再生可能エネルギー)
8. 持続可能な雇用と経済成長
9. インフラストラクチャー構築、イノベーション
10. 不平等の是正
11. 持続可能な都市および人間居住(生活環境)
12. 持続可能な生産と消費
13. 気候変動対策
14. 海洋の持続可能な利用
15. 陸地の持続可能な利用
16. 平和と正義
17. 持続可能な開発のための実施手段とグローバル・パートナーシップ