論　文

「三方よし」理念と事業承継
― ツカキグループの 150 年 ―

寳　　少　杰*
河　口　充　勇**

要旨

21 世紀を迎えたころの日本では，中小企業（その圧倒的多数がファミリービジネス）の事業承継問題が喫緊の社会的課題として広く関心を集めるようになった。また，同じ時期の日本では，国内に数多く存在する老舗企業（一般的には創業より 100 年以上を経た企業）への関心も大いに高まりをみせた。老舗企業は，幾度となく遭遇したであろう存亡の危機を乗り越えて，長期にわたって事業を継続させており，まさに事業承継の“お手本”というべき存在である。

本稿は，老舗企業が数多く集積する京都に本拠地を置くツカキグループ（1867 年創業，本業はきもの卸売業，創業者は近江出身）を対象としたケーススタディである。ここでキーワードとなるのは，創業以来京都に拠点を置きつつ「近江商人」としてのアイデンティティを維持してきた同社が自らの基本理念とする「三方よし」（売り手よし，買い手よし，世間よし）である。本稿では，「三方よし」理念について概説したうえで，ツカキグループの 150 年の歩みのなかで「三方よし」理念がどのように世代を越えて継承され実践されてきたのかについて記述する。

キーワード

「三方よし」，事業承継，CSR，近江商人，老舗

目　　次

Ⅰ．序論
　1. 喫緊の社会的課題としての事業承継問題
　2. 事業承継の“お手本”としての老舗企業
　3. これまでの調査成果と本稿への導入
Ⅱ．「三方よし」概説
　1. CSR への関心の高まりと「三方よし」
　2. 近江商人「三方よし」の由来

＊ 立命館大学経営学部 助教
＊＊ 帝塚山大学文学部 准教授

3. 現代に生きる「三方よし」
Ⅲ. ツカキグループのケーススタディー「三方よし」理念の継承
1. 沿革
2. 基本理念としての「三方よし」
3.「三方よし」理念の継承－家訓と教育
(1) 家訓「積善の家に必ず余慶あり」
(2) 歴代当主の肖像画
(3) 浄土真宗の教え
(4)「長者三代の鑑」
(5)「才能＜努力＜習慣」
(6) 従業員教育
4. 経済的自立のための仕組み
(1) 別家会（OB 会）
(2)「三分法」
Ⅳ. 結びに代えて
1. まとめ
2. 展望

Ⅰ. 序論

1. 喫緊の社会的課題としての事業承継問題

近年の日本では中小企業の事業承継問題がメディアで取り上げられることが多くなった。もちろん，中小企業の事業承継問題は決して現代日本特有の社会現象であるわけではなく，企業が存在するところならどこでも生じ得るものである。中小企業（たいていその圧倒的多数が創業家メンバーによって所有や経営が行なわれるファミリー企業で占められる）の事業承継問題といえば，往々にして世代間のコミュニケーション不全や衝突，遺産相続をめぐる骨肉の争いといった問題が生じることになりがちである。そして，このような承継に関わる問題に備えてできるかぎり早くから計画的に対策を講じる必要が叫ばれることになるものの，円滑に進まない場合が多い。

こうした事業承継問題はどこでも生じ得るものであるが，特にある特定の時期に急激な高度経済成長を遂げたところにおいては，まさにその時期に「企業のベビーブーム」が生じており，それから 30 年程度の時間が過ぎると，創業者たちが大挙して引退するため，事業承継問題が社会に及ぼす影響は極めて大きなものとなる。21 世紀を迎えた頃の日本はまさにこのような事態に直面していた。

当時の日本では，中小企業経営者の高齢化，中小企業廃業率の急激な上昇（開業率が低調であったため全体企業数が大幅に減少）などを背景に，中小企業の事業承継問題が喫緊の社会的課題として広く関心を集めるようになった。この動きを象徴するものの一つが，『2001 年版 中小企業白書』（中小企業庁）において事業承継への支援が重要な政策課題として大きく位置づけ

られたということである。これを契機として，政府系のシンクタンクを中心に，中小企業の事業承継に関する調査報告書や論文，書籍が多く出版されるようになった。こうした中小企業の事業承継問題をめぐる議論の特徴としては，①事業承継を単純に相続税対策とみなさず（日本の相続税は世界的にみて非常に高いため，1990 年代以前は事業承継＝相続税対策ととらえられがちであった），理念継承や人材育成も含めて多角的にとらえようとしていること，②事業承継を従来一般的であった親族内承継だけに限定せず，親族外承継（特に非親族社員の承継）や M&A も含めた幅広い選択肢を想定していること，③事業承継を「第二創業」（経営革新の契機）とみなし，それを可能にする条件を明らかにしようとしていることなどをあげることができる。

2. 事業承継の“お手本”としての老舗企業

このように日本において中小企業の事業承継問題に対する関心が高まった時期，老舗企業（一般的には創業から 100 年以上を経た企業）への関心も大いに高まりをみせるようになった。老舗企業は，幾度となく遭遇したであろう存亡の危機（経済不況，天変地異，戦災，経営トップの急死，後継者不在など）を乗り越え，長期にわたって事業を継続させており，まさに事業承継の“お手本”というべき存在である。帝国データバンクによれば，日本で 100 年以上続く老舗企業の数は約 2 万社であり，このうち 200 年以上が 938 社，300 年以上が 435 社を数えるという（帝国データバンク史料館・産業調査部編，2009，pp.50）。ただし，この数字には，帝国データバンクが把握できていない小規模な老舗（個人経営など）の数が含まれていない。経営学者・後藤俊夫の計算によれば，日本には約 5 万社の 100 年企業が存在しており，このうち 200 年企業は 3,113 社を数え，世界全体の 200 年企業（57 カ国・地域に 7,212 社）の約 43% を占めるという（後藤，2009，pp.88-91）。

このような“老舗大国”日本にあって京都は特に多くの老舗企業が集積する地域である。帝国データバンクが“老舗出現率”（企業全体に占める 100 年企業の比率）を計算したところ，京都府（全企業 24,668 社のうち 100 年企業は 901 社）が 3.65% で，日本全国 47 都道府県（平均 1.64%）のなかで最も高かった（帝国データバンク史料館・産業調査部編，2009，pp.50）。京都の群を抜いた老舗出現率の高さについて，帝国データバンクは，「古くからの都であるだけでなく，その文化的価値ゆえに第 2 次世界大戦中の空襲被害が比較的少なかったことや，寺社のバックアップがあり伝統工芸を守り育てる土壌があることも，老舗企業の存続にプラスに働いている」と論じている（帝国データバンク史料館・産業調査部編，2009，pp.51）。

3. これまでの調査成果と本稿への導入

このように世界有数の老舗企業集積地である京都において，筆者らは，老舗企業を対象に，事業承継をめぐる経験と知恵および経営者たちを取り巻く社会的環境に関する調査を行なって

きた（河口，2012；河口・竇，2013；竇ほか，2014）。これまでに得られた調査結果から，以下の通り，老舗企業における事業承継の成功要因と考えられる共通項目を見出している。

共通項目の 1 点目は，先祖伝来の経営理念（文書化されたものだけでなく，口頭伝承されるものも含めて）が世代を越えて継承され，日常的に実践されているという点である。そのレトリックは多種多様であるが，一般的なパターンとしては，家業の長期継続のために，何より社会的信用を重んじるべきであるとされる。そのため，常に扱う商品・サービスの品質維持ならびに後継者や従業員の「人づくり」に対して細心の注意を払うとともに，常に事業規模の適正性を強く意識した「身の丈経営」を行なうべきであるとされる（過度な拡大志向に対する戒め）。とはいえ，環境変化のなかで事業の継続をはかるために，常に自己革新の努力を惜しんではならないとされる（過度な保守志向に対する戒め）。

2 点目は，世代間において積極的にコミュニケーションがはかられるという点である。付言すると，譲る側と譲られる側（たいてい父と子）が早い段階から積極的に人生哲学や経営哲学に関するコミュニケーションをはかり（時には激しく互いの意見をぶつけ合いながら），これが両者の間の深い相互理解，ひいては承継の円滑化につながっている。この点に関しては，創業家の女性メンバー（特に後継者の母や祖母）が果たす世代間の“橋渡し”的役割が重要な意味をもつことが多い。具体的には，先祖伝来の教えを後継者に伝える“語り部”的役割，世代間の衝突に対する“緩衝材”的役割などである。

3 点目は，自社を取り巻く様々な社会関係に対して積極的に参加しているという点である。これにより，老舗企業の後継者たちは，彼・彼女らを取り巻く社会的環境に埋め込まれた価値規範を学習し，「社会化」されていくことになる[1)]。行政単位としての京都市は総人口 130 万人の大都市であるものの，老舗企業が多く集まる旧市街地は狭く，老舗企業の経営者はたいてい顔見知りである。この“顔のみえる関係”のなかで老舗企業の後継者たちは厳しい評価の目にさらされながら，メンター的役割を担う先輩諸氏から薫陶を受けている。

以上の調査成果を踏まえつつ，本稿では，京都老舗企業のなかでも特に大きな発信力（自社の歴史や理念をめぐる物語を構築し，外部に向けて発信する力）を備えるツカキグループ（1867 年創業，本業はきもの卸売業，創業者は近江出身）を対象としたケーススタディを行なう。ここでキー

1）経営学者・服部利幸は，京都老舗企業の経営者の間に共有される“経営者倫理観”（一般的な倫理と経営倫理を足したもの）がどのように形成されるのかについて調査し，その際，倫理観が育成される“場”として，①家，②地域社会（たとえば，近隣団体，お祭り，寺社仏閣との付き合い，茶道・華道・香道といった芸道の付き合いなど），③経済社会（ビジネスを通じてのつながりがある関係，たとえば，経済団体，同業者組合，商店街組合など）に着目している。服部によれば，倫理や道徳というものは抽象的なものになりがちであるが，こうした場は具体的な参考事例の宝庫である。後継者たちは身近な参考事例を通して集団における秩序に関する教えを学び，倫理観を習得していく。経営者としての倫理観の形成は段階的なプロセスを経ることになる。まず，家における躾を通じて基礎的な倫理観が形成され，この倫理観をもとに地域社会や経済社会などの各種団体への参加が認められる。さらに，地域社会および経済社会では先輩・後輩関係などを通じて倫理観の育成が行なわれることになる（服部，2009，pp.208-211）。

ワードとなるのは，創業より京都を拠点としながら「近江商人」としてのアイデンティティを維持してきた同社が自らの基本理念に掲げる「三方よし」（売り手よし，買い手よし，世間よし）である。以下では，「三方よし」理念について概説したうえで，同社において「三方よし」理念がどのように世代を越えて継承され実践されてきたのかについて記述する。

Ⅱ.「三方よし」概説

1. CSR への関心の高まりと「三方よし」

今日，「三方よし」という概念に関する情報を得ることは容易であり，Google でキーワード検索すると，膨大なウェブ情報にヒットする。また，大手新聞社の記事データベース（たとえば，朝日新聞「聞蔵Ⅱ」，読売新聞「ヨミダス歴史館」）でキーワード検索をかけると，ここでも多くのヒットがあり，2000 年代以降，「三方よし」という概念を用いた記事が増加している。同様に国立情報学研究所の論文検索サイト CiNii でキーワード検索を行なうと，ここでも多くのヒットがあり，やはり 2000 年代以降，「三方よし」という概念を用いた学術論文が増加している。国語辞典にも項目が設けられており，たとえば，『大辞泉』（小学館）では，「『売り手良し』『買い手良し』『世間良し』の三つの『良し』。売り手と買い手がともに満足し，また社会貢献もできるのがよい商売であるということ。近江商人の心得をいったもの」と定義されている。

2000 年代以降に「三方よし」に関する情報が急増した要因の一つと考えられるのは，当時の日本における CSR（企業の社会的責任）への社会的・学術的関心の高まりという点であり，「三方よし」に関わるウェブ情報，新聞記事，学術論文には CSR という概念を同時に用いるものが多くみられる。当時の日本の CSR に関する議論は，同時期の MOT（技術経営）やイノベーション，企業ガバナンス，産業クラスター等に関する議論と同様，欧米の経営学からの“輸入”からはじまったといっても過言ではないが，日本での議論の展開のなかで，「三方よし」という日本独自の経営理念が石門心学[2)]とともに日本型 CSR の源流をなすものとして“発見”されることになった。さらに，「三方よし」への関心の高まりのなかで，その生みの親である近江商人の存在も大いに注目を集めることになった。Google でも新聞記事データベースでも CiNii でも「三方よし」は近江商人と関連性が強いことが容易にみてとることができ，前出の国語辞典『大辞泉』の記述内容にもそれが表れている。このように，「三方よし」に関わる議論は，日本型 CSR，近江商人という概念を内包する傾向が強い。これら 3 つの概念の連関に

2）石門心学とは，江戸中期に京都で活躍した思想家・石田梅岩（1685 ～ 1744）を始祖とする実践哲学を指す。自身も商人であった石田梅岩は，当時の身分制度のなかで低い身分に置かれていた商人に対して，商いにより得られる利潤の正当性を強調し，そのために，他人の役に立つ商いをすること，そして，倹約，勤勉，正直といった商人道徳を日々の商いのなかで実践することの大切さをわかりやすく説いた。石門心学の教えに依拠した経営実践について詳しくは河口・寳（2013）を参照されたい。

ついては，経営史学者・末永國紀が論文「近江商人の経営理念－『三方よし』と CSR」の冒頭で以下のように整理している。

「2003 年 3 月に社団法人経済同友会が，『「市場の進化」と社会的責任経営－企業の信頼構築と持続的価値創造に向けて』と題する冊子を発表した。その刊行以来，企業の社会的責任という意味での CSR（Corporate Social Responsibility），あるいは CSR 経営という言葉が一層喧伝されるようになった。…（中略）…　CSR 経営の唱導は，グローバル化や情報化の進展による価値観の多様化にともなう市場の進化にともなって，市場の主導権を消費者や需要者が握るようになり，彼らは企業に対して経済的価値の実現だけでなく社会的価値を増大することを求めてくるので，それを無視した企業経営は成り立たなくなるという認識に基づいている。…（中略）…　企業の社会的責任という観点からみた場合，日本には，外来の言葉である CSR に通底するところの多い生え抜きの経営理念がある。近江商人の売り手よし，買い手よし，世間よし，という『三方よし』に代表される経営理念である」（末永，2005，pp.73）。

この論文のなかで，末永は，欧米由来の CSR と近江商人の「三方よし」の比較検討を行ない，結論部で両者の異同を以下のようにまとめている。

「経営行動を支え規定した経営理念の精髄には，時代を超えた普遍性があり，比較対比することは可能であろう。近江商人の経営理念としての取引における世間よし・禁欲的な薄い利益・判断基準としての徳義の尊重に対応するものは，現今 CSR では社会との共存共栄・差別化による他と競合しない利益・CSR 目標への主体的で積極的な接近であろう。

このなかでもっとも違いが際立っているのは，利益のとらえ方である。近江商人の場合は薄い利益を何代にもわたって積み上げることによって，結果として強い企業体質を築き，今日の老舗企業群の一角を形成している。現今 CSR では，積極的に利益獲得の可能なことを標榜することによって，企業価値を持続的に創造し，企業の存続を可能とすると謳うのである。

今後，日本企業が現今 CSR に対する価値観を対外的に発信していくうえで，近江商人の営利行為における社会認識の重要性を強調した『三方よし』，薄利に徹し徳義を重んじた経営理念は，日本生え抜きの CSR として十分に独自性を発揮できよう」（末永，2005，pp.83）。

2. 近江商人「三方よし」の由来

今日，「三方よし」は近江商人の経営理念として広く知られているが，かつての近江商人がこの表現を用いていたかというと，そうではなかった。この点については，経済学者・大野正英が以下のように述べている。

「『三方よし』が近江商人の理念ということは，かなり社会に定着してきたように思われます。しかし，『三方よし』という言葉それ自体の由来はあまりはっきりしていません。江戸時代の中村治兵衛宗岸の遺訓がその原典であるとされていますが，そこには『三方よし』という言葉はでてきません。…（中略）…　現在では『三方よし』という言葉が独り歩きして，江戸期や明治期の近江商人が『三方よし』という言葉を使っていたかのように受け取られている場合がありますが，これは歴史的事実としては明らかに間違いです。もちろん近江商人の家訓の中には顧客の尊重や地域社会への奉仕という理念は数多く見出されますが，その中では『三方よし』という表現は使われていません。…（中略）…　近江商人と関連して『三方よし』を初めて用いたのは滋賀大学教授で近江商人の研究者であった小倉榮一郎先生（故人）で，昭和 63 年に出版された『近江商人の経営』の中で『時代は下るが，湖東商人の間で多く聞く』と短く紹介されたのが初出です。その後，平成 3 年の国際 AKINDO フォーラムがきっかけとなって，近江商人の理念を分かりやすく表現するための標語として広く使われるようになりました。しかし，小倉先生がこの言葉とどのような形で出会われたのかは伝わっておらず，その由来ははっきりしていません」（大野，2011，pp.2）。

この小倉榮一郎と「三方よし」の出会いに関しては，末永國紀の著書『近江商人と三方よし－現代ビジネスに生きる知恵』が参考になる。近江商人の「三方よし」の原典とされるのは，1754（宝暦 4）年に中村治兵衛宗岸が幼い後継者に宛てた「宗次郎幼主書置」である。この書置きが，明治半ばに出版された『近江商人』（1890 年）という本（最初の近江商人に関する出版物）のなかで編者の井上政共により「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シテ，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」と漢文調で簡潔に要約された。末永によれば，宗岸の書置きが未発見だった時代に，小倉はこの井上の要約文に依拠して「三方よし」の表現を使用したという（末永，2014，pp.25-26）。

末永によれば，「三方よし」という表現そのものを最初に用いたのは，大正～昭和初期に社会教育活動を展開した廣池千九郎（麗澤大学創立者）[3] であり，彼が提唱した「モラロジー」（道徳科学）では，自己と相手だけにとどまらず，第三者の幸福をも視野に入れた道徳論が展開された。次いで，「三方よし」を明確に経営理念と関わらせて「三方よしの経営」と表現したのが，1970 年代に京都老舗企業の家訓に関する調査を行なった足立政男であった[4]。そして，この「三方よし」という表現を近江商人の家訓に結び付けたのが前出の小倉榮一郎ということになる（末永，2014，pp.25-26）。

3）廣池千九郎と「三方よし」理念の関わりについて詳しくは大野（2011）を参照されたい。

4）老舗企業の家訓や経営法に関する足立の著書のいくつかが廣池千九郎ゆかりの広池学園出版部より出版されている。

3. 現代に生きる「三方よし」

2000 年代以降の日本では，多くの企業が自らの CSR に関する考え方を整理し，自社ホームページや社史刊行物などを通して積極的に発信するようになっており，そのなかで近江商人の「三方よし」理念に言及するケースが多くみられる。一例をあげると，近江商人系の大手商社，伊藤忠商事株式会社は，自社ホームページの CSR ページにおいて，創業者の「三方よし」精神を紐解きながら，CSR に関する考え方を以下のように整理している。

「『企業も社会の一員であり，良き企業市民として社会と共生し，事業活動を通じて社会の期待に応えていかなければ，その持続可能性を保つことができない』ということを強く認識しています。そして，CSR（Corporate Social Responsibility）とは持続可能な社会へ向けて，企業が事業活動を通じてどのような役割を果たしていくのかを考え行動していくことであると考えています。この考え方は，創業者の伊藤忠兵衛が事業の基盤としていた近江商人の経営哲学『三方よし』の精神につながるものでもあります。真のグローバル企業として多様な価値観を理解し，社会の期待に応え，社会から必要とされる企業であり続けることが，当社の使命であると考えています。…（中略）…　忠兵衛は，出身地である近江の商人の経営哲学『三方よし』の精神を事業の基盤としていました。『三方よし』は，『売り手よし』『買い手よし』に加えて，幕藩時代に，近江商人がその出先で地域の経済に貢献し，『世間よし』として経済活動が許されたことに起こりがあり，『企業はマルチステークホルダーとの間でバランスの取れたビジネスを行うべきである』とする現代 CSR の源流ともいえるものです。初代忠兵衛の座右の銘『商売は菩薩の業，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』にも，その精神が現れています」[5)]。

このように CSR に関する考え方や経営理念を「三方よし」と結びつける傾向は，近江商人系の企業に多くみられるものであるが，とはいえ，本来近江という土地と縁のない企業がこの概念を経営理念の軸とする例も少なくない。さらに，最近では海外においても日本企業の長期継続性への学術的・社会的関心の高まりのなかで「三方よし」理念がそのままアルファベット‘sanpo-yoshi’として，あるいは「三方好」（中国語）のように翻訳される形で，にわかに注目を集めるようになっている。

次節で取り上げるツカキグループは，先祖伝来の「三方よし」理念を後継者教育・従業員教育や日々の経営活動において実践する近江商人系企業の代表例の一つであり，その取り組みを国内外に向けて積極的に発信している。

5）伊藤忠商事株式会社の HP「『三方よし』と伊藤忠商事の CSR」（http://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/philosophy/, 2016.8.24）。

Ⅲ．ツカキグループのケーススタディー「三方よし」理念の継承

本節では，ツカキグループ（以下では「ツカキ」）において「三方よし」理念がどのように世代を越えて継承され実践されてきたのかについて具体的に記述する。以下の記述内容は，同社代表取締役の塚本喜左衛門氏[6] に対して筆者らが行なったインタビュー，塚本氏自身の著作や講演録，ブログ記事（『喜左衛門ブログ』），同社ホームページ記載情報，その他各種文献資料などに依拠している。

1. 沿革

近江商人とは，近江国（現在の滋賀県）出身の商人であり，一般的には，中世から近代にかけて近江国外に進出して商業活動に従事した者のことを指している。その出身地は県内各地に広がるが，特に近江八幡，日野，そして，五個荘（現・東近江市）の 3 地域が有名であり，ツカキはこのなかの五個荘地域の出身である。

五個荘地域は，旧中山道に面し，古くから物流・情報の要所であった。当地では，江戸後期に彦根藩（五個荘を含む湖東地域の領主）が麻織物生産を奨励し，農民による商業活動を許可したことを背景に，多くの農民が農閑期に他地域へ行商に出向くようになった。行商のスタイルは，「のこぎり商法」，すなわち京呉服を地方で売りさばき（「持ち下り」），その足で仕入れた織物を上方に持ち帰って売る（「持ち上り」）という方法が盛んであった。そのため，当地出身の商人には古くから繊維関係の卸売業に従事する者が多くみられ，ツカキもその例に漏れない。

ツカキの創業家である塚本家は，初代喜左衛門と 2 代目喜左衛門の時代には前述のような“半農半商”（農閑期のみ行商に従事）の就業形態をとったが，3 代目喜左衛門の時代になって商業（呉服卸売業）に専従するようになった。実子のなかった 2 代目に親戚から養子に入った 3 代目は，12 歳で同郷の加地源商店に奉公し，北陸・関東方面への「持ち下り」に従事した後，幕末期の 1867（慶応 3）年，京都にて念願の独立を果たした。これがツカキのルーツに当たる染呉服問屋「塚本喜左衛門商店」の創業である。独立後も 3 代目は苦労を重ねながら，主に山陰・九州方面への「持ち下り」に従事した。数回の移転の後，1895（明治 28）年に現在の本社所在地（京都市下京区）に店舗を建築し，本拠地とした。

ツカキの創業者である 3 代目喜左衛門は，多くの新規顧客を開拓して，呉服問屋としての同社の礎を築いた。3 代目が手掛けた黒紋付事業は高く評価され，1914（大正 3）年には同社

6）塚本喜左衛門氏は，1948 年生まれ。1971 年，大阪市立大学卒業。1975 年，ツカキ株式会社を設立し，社長に就任。1984 年，塚喜商事株式会社の社長に就任（喜左衛門襲名）。2016 年 8 月末現在，一般社団法人日本毛皮協会副理事長，公益社団法人下京納税協会監事，NPO 三方よし研究所理事長などの公職を務める。

ブランド「鷹の羽印」が宮内庁御用達の栄誉を受けた。

4 代目喜左衛門（実子のなかった 3 代目の養子）は，1921（大正 10）年に家督を相続するが，その後に彼を待っていたのは，関東大震災にはじまり，世界恐慌，第 2 次世界大戦と続く苦難の日々であった。4 代目家督相続時には 60 名を数えた従業員数が昭和の初めには 30 名程度に半減するまでになったが，4 代目夫妻，別家，従業員が一丸となってこの苦境を乗り切った。

5 代目喜左衛門（実子のなかった 4 代目の養子）は，大戦中に徴兵され 6 年半にわたって戦地で過ごした後に復員し，1946（昭和 21）年に家督を相続した。終戦直後の混乱期にあって 5 代目は苦労に苦労を重ねながら呉服卸売事業を再開させ，1949 年には法人改組により塚喜商事株式会社を設立した。その後は高度経済成長の波に乗り，1962 年の八王子支店開設を皮切りに全国各地に支店を設けていった。

本研究のキーインフォーマントである 6 代目塚本喜左衛門氏（5 代目の長男）は，大学卒業後の 2 年間他社に勤務した後，塚喜商事に入社した。その後，1975（昭和 50）年に新設されたツカキ株式会社の社長に就任し，毛皮や宝飾といった新規事業を主導した。1984 年，塚喜商事の社長就任と同時に，6 代目喜左衛門を襲名した。6 代目のリーダーシップの下で毛皮事業と宝飾事業は発展の一途をたどり，今では基幹のきもの事業に並ぶ柱となっている。近年では，積極的な M&A 活動や不動産リーシング事業（貸ビル，マンション経営）の拡大により，さらなる事業多角化をはかっている。現在，グループ全体の従業員数は 300 名弱，年間売上は約 85 億円（2015 年 7 月期）となっている。グループを構成する企業の名称と事業内容は以下の通りである。

表　ツカキグループの企業一覧

名称	事業内容
塚喜商事株式会社	きもの卸売業
京都和装株式会社（2004 年 M&A）	きもの卸売業
ツカキ株式会社	毛皮・宝飾・バッグ製造卸
マリエ クラッセ株式会社（2003 年 M&A）	ブライダルコスチュームのレンタル業
株式会社タムラ（2011 年 M&A）	補正下着の製造販売
京都産業センター株式会社	不動産リーシング

出所：ツカキのホームページ（http://www.tsukaki.com/）の記載情報をもとに筆者作成。

2. 基本理念としての「三方よし」

ツカキは，「三方よし」を基本理念にかかげており，塚本氏は 3 つの構成要素のそれぞれについて以下のように解釈している。「売り手よし」は「売り手の自己責任」を意味しており，ここでは「採算が合っているか？」，「借金や他社への依存から脱し，自立しているか？」が

問われる。「買い手よし」は「顧客への責任」を意味しており，ここでは「顧客は本当に喜んでいるか？」，「次の世代にまで顧客の信頼を得ているか？」が問われる。そして，「世間よし」は「企業の社会的責任」を意味しており，ここでは「事業を通じて顧客と地域社会に役立っているか？」，「金儲けより一歩踏み越えて社会貢献ができているか？」が問われる[7)]。

ツカキのホームページには，このように解釈される「三方よし」をいかに実践するかについて以下の記述がみられる。

「『三方よし』を，仕事の中で，人生の中で，同時に調和よく実現することが，我々の責務と思います。…（中略）…　その為には，やりがいのある社内環境が必要だと考えます。例えば組織を横串にしたプロジェクトで若い人がリーダーとなり力を発揮するなど，誰もがチャンスを与えられる環境がある，そのスタンスが社内の活気を生み，モチベーションを上げることに結び付きます。そしてその姿勢が，お客様の信頼と評価をいただける商品のご提供につながると考えております。また私たちは，文化事業や文化的施設の保存・再生にも積極的に取り組んでいます。それは社会や地域に支持され，育てられてきたツカキの『感謝のかたち』のひとつでもあります」[8)]。

上の文中にある「文化事業や文化的施設の保存・再生」の具体例としては，次世代人材発掘事業への参画（加賀友禅女流作家競技会の開催[9)]，ファーデザインコンテストへのサポート[10)]），地域づくり事業への参画（福岡県小郡市へのコミュニティバス寄贈[11)]），伝統的建造物保存事業への参画（本宅所在地である五個荘金堂地区の町並み保存[12)]，登録文化財「重森三玲旧宅」の保存[13)]，登録

7）台湾・東海大学東亜社会文化研究センター主催「第1回中日企業接班傳承研討会」（2013年6月8日～9日）での塚本氏の講演録「『三方よし』の近江商人の商法」。

8）ツカキグループのHP「ツカキについて」（http://www.tsukaki.com/about/, 2016.8.24）。

9）加賀友禅女流作家競技会は，グループ企業の京都和装株式会社の主催により1982（昭和57）年より毎年開催されている女流作家対象のコンテストである。

10）ファーデザインコンテストは，一般社団法人日本毛皮協会が主催するコンテストであり，若手毛皮デザイナーの登竜門となっている。

11）ツカキは，不動産シーリング事業の一環として，福岡県築紫野市でショッピングセンター「筑紫野ベレッサ」を経営している。2011（平成23）年，隣接する小郡市では，路線バスの廃線にともない住民（特に高齢者）の病院通いや買い物が不自由になったため，自治会ボランティアが中心となってコミュニティバスを運行させることになった。その際には，行政がガソリン代と保険料を負担し，ツカキがバスを寄贈した。こうして誕生した「自治会バス ベレッサ号」により，年間5000人以上の住民が無料でバスを利用できるようになった。この取り組みは，2013年，「第5回ふくおか地域づくり活動賞」を受賞した。「『自治会バス ベレッサ号』第5回ふくおか地域づくり活動賞を受賞」『喜左衛門ブログ』（2013年2月25日配信）（http://www.tsukaki.com/special/2013/02/post_180.html，2016.8.24）。

12）1998（平成10）年，五個荘金堂地区は，文化庁の「重要伝統的建造物群保存地区」に選定され，その後，町並み保存の取り組みが活発化した。ツカキは，古い町家を開放して講演会やコンサートを行なう「まちあるきイベント」への協賛，近江商人の教えをまとめた小冊子の発行，千両箱や天秤棒などの古い道具を復刻し，地元の博物館に寄贈するなどの活動を行なってきた。

13）重森三玲旧宅（京都市左京区）は，もともと吉田神社の社家の所有であった建物（江戸中期の建築）を，昭和を代表する作庭家・重森三玲が譲り受け，自ら設計した茶席と庭園を加えたものである。ツカキは，その主屋部をリノベートし，「招喜庵」として再生させた。

文化財「SACRA ビル」の保存[14)]）といった多種多様な社会貢献活動をあげることができる。

3.「三方よし」理念の継承－家訓と教育

(1) 家訓「積善の家に必ず余慶あり」

近江商人は，江戸期～明治大正期に多くの成功者を輩出したが，そのため嫉妬心から「近江泥棒」や「近江商人の通った後には草も生えない」などと誹謗されることがよくあった。しかし，実際の近江商人は，神仏への信仰が篤く，道徳規範を重んずる者が少なくなかった。日々の商業活動のなかで生み出された様々な徳目は各商家で家訓や店則となり，代々継承されてきた。塚本氏は，近江商人が残した家訓や店則の共通項として以下の 5 点をあげている。

①互譲と融和で，はやる利己心を抑え，家・店・従業員のために謙虚に精進すること。

②倹約・早起き・慎ましい生活で，時間と金をトコトン有効活用するよう自分を律し，勤勉質素を信条とすること。

③今日の仕事は今日のうちに必ずやり遂げるということ。

④楽しみ・芸事・人との交際範囲は，慎み深くする。つまりは，仕事以外の趣味や興味はできるだけ控え，ことさらに仕事に精進を集中するということ。

⑤「三方よし」で，買い手や売り手はもとより，世間もよくなるように尽力するということです。つまり，お客様繁盛を根本にして先祖を敬い，子孫の繁栄を願い，世間に対して徳を積むということが大事にされている[15)]。

塚本家に代々伝わる家訓の第一にあげられるものは，『易経』（儒教の「五経」の一つ）に由来する「積善の家に必ず余慶あり」（善行を積み重ねた家は，その報いとして子孫に必ず幸福が訪れるという意味）であり，この教えはまさに上記共通項⑤（近江商人の間で広くみられる「陰徳善事」の教え）と合致している。この家訓は，五個荘本宅の座敷や京都本社の役員室にも掲げられ，後継者教育や従業員教育のために用いられてきた。

(2) 歴代当主の肖像画

一般的に，近江商人は，他地域での商業活動に成功を収めた後も，郷里の本宅を大切に維持し，そこで後継者教育を熱心に行なった。このような本宅の後継者教育に関わる機能は戦後初期まで続いた。1948（昭和 23）年生まれの塚本氏も幼少期を五個荘の本宅で過ごした。本宅の座敷には塚本家歴代当主夫妻の肖像画が掛けられており，後継者教育のために用いられてきた。

14）SACRA ビル（京都市中京区）は，大正期に建てられた洋式建築（旧・不動貯金銀行京都支店）である。ツカキは，本来の建築様式を残しつつ，レストランやブティックなどテナントとするビルにリノベートさせた。この事業は京都における文化財建築の再利用としては草分け的存在である。

15）塚本喜左衛門「わが郷里　五個荘」（http://www.tsukaki.com/about/gokasho/index.html，2016.08.24）。

塚本氏は，この肖像画について以下のように述懐している。

「家の大人たちは，その額を指し示しながら，『創業者のおじいさんが商売を始めはった折の苦労は…』『相場や株でしくじったときは…』『関東大震災の折は…』『敗戦と昭和 21 年の預金封鎖のときは…』などなど，ご先祖様の成功の秘訣や危機に直面したときの苦労話を繰り返し繰り返し，耳にタコができるほど言って聞かせる。かくして，ご先祖様の百数十年にわたる歴史が風化されず，生々しい体験話となって子孫によみがえる」（塚本，2009，pp.8-9）。

(3) 浄土真宗の教え

近江商人の間では浄土真宗を篤く信仰する者が多く，塚本家もその例に漏れない。塚本氏は，自身の幼少期における浄土真宗との関わりについて以下のように述懐している。

「子どもたちは，幼いときから，おじいさん，おばあさんの後ろにちょこんと正座して，毎晩，ちょっぴり黄色い声を張り上げて，『キミョー，ムリョー，ジュニョライー…』と，神妙な顔をして仏さんにお経をあげる。それが済むと，今度は親鸞聖人の教えを手紙文の形式でつづった蓮如商人の『お文』を読む。手紙文といっても，五百五十年前の文章だから，言葉は難しい。しかし，それを何百回も聞かされれば，いくら子どもでも自然に覚えるし，内容もそれとなく解ってくる。親鸞聖人の報恩感謝の念，働くことの尊さ，天職のありがたさ，そしてご先祖様のご恩。そういうのを繰り返し繰り返し，毎日毎晩，仏壇の前で，年寄りが孫に向かって説く」（塚本，2009，pp.10-11）。

(4)「長者三代の鑑」

塚本家には先祖より「長者三代の鑑」（写真 1），または「三代の図」と呼ばれる掛軸が受け継がれており，後継者教育のために用いられてきた。塚本氏は，この掛軸をめぐる祖母の教えについて以下のように述懐している。

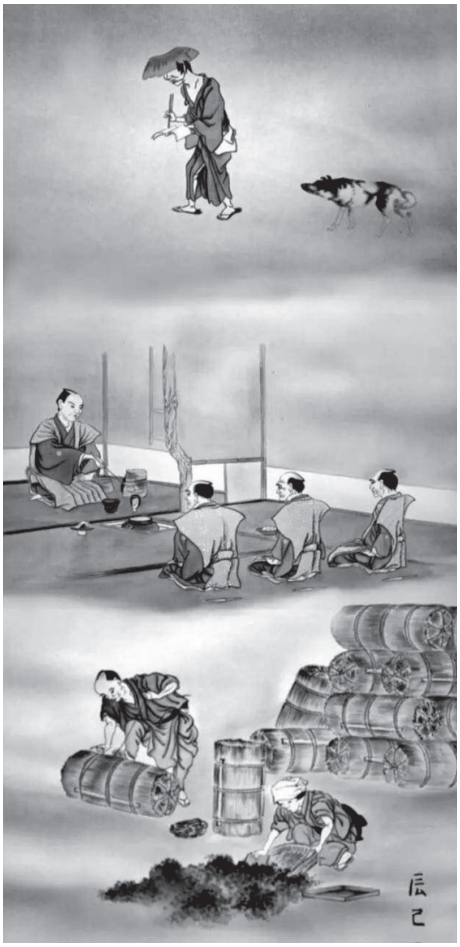

写真 1 「長者三代の鑑」

「床の間の掛軸を指差しながら，『ええか！　一番下の絵は真っ黒になって，夫婦で大汗かいて働いている創業者の図や』わが家でいう『三代の図』の掛軸説教の始まりである。『真ん中のは，仕事をせんと自分の愉しみごとにうつつをぬかしてる二代目の姿。一番上にある絵は，ええか，よお聞きや。三代目が乞食になって，赤犬に吠えたてられてる図や。世の中，忙しうなってきたから，いま怠けてると，おまえがこの三代目みたいに乞食することになるぞ！』えらい剣幕で始まった話は，これで終わり。耳の奥に残る声の怖さに予定変更。とことこと勉強部屋に向かうことになります」（塚本，2009，pp.12-13）。

現在の塚本氏の解釈によれば，2 代目の「愉しみごと」は必ずしも否定されるべきものではない。やみくもに働き続けた初代とは異なり，経済的に余裕の生まれる 2 代目の代になれば，その社会的地位にふさわしい知識教養を身に付けることも必要になる。とはいえ，初代の苦労を忘れ，ただ遊興に耽るようなことになれば，その先は危ういものとなる。何より肝心なことは，初代の苦労を忘れてはいけない，ということである。

(5)「才能＜努力＜習慣」

塚本家における後継者教育の特徴について，塚本氏は，「才能＜努力＜習慣」というフレーズで端的に表し，「いっときの運を開くのは，才能である。人生を豊かなものにするのは，努力である。次の代まで栄えるもとは，家族に根付いた生活習慣である」と述べている[16)]。これを換言するなら，家業を長期継続させるうえで最も重要な要素は，個人の才能ではなく（才能をもった後継者を得られるかどうかは運次第），はたまた個人の努力でもなく，むしろ家族の生活習慣ということになる。この点に関して塚本家で重視されてきたことの一つが早寝早起きである。

「小さい時は，早寝早起きが推奨されました。夜遅くまで起きていると，きつく叱られました。…（中略）…　なぜ早寝早起きが大切なのか，後で思うとこういうことなんです。早寝早起きすると，夜遊びをしなくなります。今，私は朝 3 時半に起きて，会社に朝 6 時半にまいります。夜のお付き合いは眠たいから無茶をしません。お客さんとのお付き合いの後，もう 1 軒行こうなんてことになりません，体力がもちませんから。自ずとそういう生活習慣が身についてしまう。親父も，『朝の早い商売は一生懸命にきばらんならん。大儲けはできんけど，リスクは小さい。逆に夜の商売はリスクが大きい。大儲けもできるけど，大しくじりをするのも夜の商売。だから，朝早い生活習慣を身につけなさい。朝の規律だけは崩したらあかんで』と申しておりました」[17)]。

16）注 7）と同じ。

17）事業承継学会定例研究会（2011 年 2 月 14 日，同志社大学）での塚本氏の講演録「日本的経営の源流－近江商人の『三方よし』精神」。

また，節約も塚本家で重視されてきた生活習慣の一つである。

「親父が『お小遣いを帳面につけなさい』といって立派な桐箱の貯金箱をくれました。親父が京都から帰って来たら，私どもきょうだいに貯金箱と小遣い帳を出させ，小遣い帳の残高と残っているお金が合っているかどうかチェックします。金額が合っていたら，1 割くれます。1,800 円残りがあったら 180 円くれます。そうやって毎月ついてくると結構な額になります。親父はそれを抜き打ちでやるんです。抜き打ちでチェックした時，帳面が真っ白けやったら『お前は何しとんねや』となって，お金くれへんわけですよ。毎月いくばくかの金利がつくことによって，場合によってはお小遣いより金利の方が大きくなります。どんどんお金を使うやつはお金が増えません。ちゃんと節約するやつは，着実に増えていきます。これも生活習慣の一環です」[18]。

以上のような早寝早起きの教えと節約の教えの両方を凝縮したエピソードとして，5 代目の「ちびた鉛筆」（ぎりぎりまで削って小さくなった鉛筆；写真 2）にまつわるエピソードをあげることができる。

写真 2 「ちびた鉛筆」

「私の父は，朝 3 時に起床して，まず 10 分間，鉛筆を『肥後の守（安物の小刀）』で削り，それから，各支店からの日報に詳細に目を通し，赤（ダメ！）や緑（よろしい！）の色を塗り，黒鉛筆で指示を克明に書いていました。13 年前，父が死んだら，そんなちびた鉛筆が入ったビンが何十個も押入れから出てきました。時間とおカネを節約し，仕事に全力集中した父が，我々に残した『父の家訓』です」[19]。

現在の塚本氏の解釈によれば，早寝早起きにせよ，節約にせよ，努力というものは苦しさをともない，苦しいことは得てして続かないものであり，それゆえ，早いうちになすべきことを習慣化してしまえば，さほど苦もなくなり，自ずと継続することになるという[20]。

18）塚本喜左衛門氏へのインタビュー（2013 年 6 月 25 日，ツカキ本社）。

19）「大汗かいて『出前講座』熱闘編」『喜左衛門ブログ』（2012 年 5 月 31 日配信）（http://www.tsukaki.com/special/2012/05/post_87.html，2016.8.24）。

20）塚本氏の後継者について付言すると，夫妻には 3 人の男子がおり，全員がツカキに勤務している。塚本氏自身は 10 代のうちに本宅を離れ，結婚後も仕事と生活のベースを京都市内に置いたため，子どもたちは幼少期に五個荘本宅で後継者教育を受けるということはなかった。しかし，夏休みや正月休みには子どもたちをともなって本宅に戻り，現在も月に 1 度のペースで子どもたちと本宅に戻り，そこでさまざまなテーマに関するディスカッションを行なっているとのことである。塚本喜左衛門氏へのインタビュー（2013 年 6 月 25 日，ツカキ本社）。

(6) 従業員教育

五個荘の本宅は，後継者教育の場であるだけでなく，従業員（奉公人）教育の場でもあった。旧時代の従業員教育の様子について塚本氏は以下のように述べている。

「じいさんは丁稚を厳しくしつけます。『丁稚どん，掛軸の虫干しをするから手伝いなさい』『へいへい，ご隠居さん，どこに吊ったらええですか？』 すると，丁稚はそれをうっかり落としてしまい，『これは鉄斎やぞ。なんぼするかわかっとんのか？』と怒鳴られます。しかられながら，丁稚は『ご隠居さん，これはどう書いてあるんですか？』と恐る恐るたずねます。すると，これは何たら何たらと教えてもらえます。こうやって丁稚は，鉄斎の作品が高いもので，そこにどういうことが書いてあるかを大体覚えます。こういう勉強は，丁稚が将来，お客さんのお座敷にお邪魔するときなんかに役に立つことになります。

ある日，番頭が五個荘に帰ってきます。いつもは恐ろしい鬼番頭が，今日はやけに元気がない。『番頭さん，おなかでも痛いんでっか？』『ご隠居さんのご機嫌どうや？』『機嫌ようしてはりますけど』元気のない番頭がご隠居さんのところへ行って，自分の不始末，詐欺に引っかかってしまったことを報告し，土下座して謝る。それを聞いたご隠居は『お前は何をしてくれたんや。私を殺す気か？』と怒鳴り散らす。丁稚は障子の隙間から様子をうかがい，『貸倒れを喰うというのはほんまに地獄やな』と思い知らされます。ゆくゆくは自分も江戸や京，大坂へ出て行く身の上なので，こういう番頭の姿をみて，幼い丁稚は商売人にとって相手をみる力がどんなに大事かを知り，命がけで相手をみないといけないと思うようになるわけです」[21)]。

もちろん，丁稚に対する教育は五個荘本宅での修行期間を終えた後も続く。

「丁稚が店に出るようになりましたら，毎朝，店の前の道を掃除させます。丁稚は若くて，力まかせにほうきを振り回し，店の前のゴミを左右へ飛ばします。要するに，自分の店の前のゴミをお隣さんに押し付けるわけです。そうすると，番頭が出て来て，丁稚に注意します。『そんなやり方ではあかん。ゴミを丸くまとめてきれいにするのが掃除であって，お隣さんの前に飛ばすのは掃除ではない。自分の店の前をきれいにしたら，隣の店の前もきれいにして，道路の隅っこもきれいにして，そしたら全部きれいになるやろう。自分にもよい，お隣さんにもよい，そして道を通る人にもよい。これが「三方よし」なんや』と…」[22)]。

このように，「三方よし」理念は，掃除という日常行為のなかにまで浸透し，若い従業員（奉公人）の社会化に重要な影響を与えてきた。改めていうまでもなく，同じことは後継者教育にも当てはまる。

21）注 17）と同じ。

22）中国人企業家向け研修（2016 年 6 月 15 日，ツカキグループ本社）での塚本氏の講演録「近江商人の商法－三方よし」。

4. 経済的自立のための仕組み

(1) 別家会（OB 会）

「三方よし」（売り手よし，買い手よし，世間よし）では，必ず「売り手よし」が最初に置かれるが，これは決して売り手の利益を最優先するという意味ではない。塚本氏の解釈にしたがえば，この並びは，売り手の自己責任と，それを果たせるだけの経済的自立が何より重視されることを意味している。ツカキでは，売り手の自己責任と経済的自立に関する教えが後継者教育・従業員教育のなかに組み込まれているが，他にもそれを下支えする仕組みが備わっている。その一つが「別家会」である。

「別家」とは，奉公人が主人から暖簾分けを許され，自らの店をもつこと，またはその店を意味し，かつて日本の商家に広くみられた制度である。ツカキでは，創業間もない時期より暖簾分けした別家と，独立せず番頭として勤め上げた者（別家待遇）をメンバーとする別家会「塚喜共進会」が設けられ，同社の経営に対して重要な役割を果たしてきた。別家会の果たしてきた役割について，塚本氏は以下のように述べている。

「昔から，別家は店の運営に対して，監督権のような権威を持ち，店の運営，または，オーナー家の有様が間違っていれば，物申す権利を有しています。オーナーの息子が愚鈍なら，若くても押し込め隠居を別家は要求し，番頭が横暴ならキツイ説教をするだけの見識を別家会はもっていました」[23]。

ここでいう「押し込め隠居」とは，能力や資質に問題のある当主を親族や別家が強制的に隠居させることであり（それに当たり非血縁者を養子に迎えて当主にすえることも珍しくなかった），近江商人に限らず，かつて日本社会に広くみられたものである。これは，血縁の連続性よりも経済的共同体の連続性が優先されてきた日本の伝統的なイエ制度を象徴するものといえる。

ツカキの別家会は，21 世紀の今日においても永年勤続者の OB 会として存続しており，毎月 1 日，OB 諸氏が本社役員室（家訓「積善の家に必ず余慶あり」とともに歴代メンバーの顔写真がプロフィール紹介付で飾られている；写真 3）に集まり，互いの近況報告，現役役員との対話を行なっている。それ以外にも，毎年，新年会や彼岸の墓参（「功労者の碑」参拝）が行なわれ，やはり多くの OB が参加している。今日の別家会の様子について，塚本氏は以下のように述べている。

写真 3　本社役員室

「弊社の役員室には明治のころからの番頭さんたちの写真がずらっと並んでいます。それか

23)「我らの大先輩『別家会』」『喜左衛門ブログ』（2012 年 6 月 27 日配信）（http://www.tsukaki.com/special/2012/06/post_96.html，2016.8.24）。

ら，弊社には功労者のお墓があって，亡くなられたら，そこへ入っていただきます。OB の皆さんは家でお孫さんに自慢をするんです。『わしは店（会社）の功労者やから，わしが死んだら社長がすっとんできて，弔辞を読んでくれるやろう。役員室には，わしの写真が掛かっとって，わしがどういうことをやったか下に書いてある。わしが死んだら分骨して，会社の墓にも入ることになっている』。亡くられましたら，遺族の方が弊社に来られまして，『ほんまにおじいちゃんの写真があった。おじいちゃん，なかなかたいしたもんやな』と喜んでいただきます。こうやって近江商人の考え方，DNA をうまくすりこみ，バトンリレーでやっております」[24]。

塚本氏は 100 年以上続く自社の別家会を「運命共同体」と呼んで重視しており，その特徴を「分と対等」というフレーズで表している。この「運命共同体」における人間関係は，主従間の分別（上下関係）と，従が主に“物申す”ことのできる対等意識の両方を包含する図式となっている。

「主があり，従があるという，そういう意味での封建的な秩序感があります。だがらといって，奉公人はそういうものに安住したりしません。そのベースには，負けん気というよりも，対等だという意識があると思います。近江商人に共通しているのは浄土真宗の影響が強いということで，『ご同朋衆（仲間）』とか，そういう言葉で蓮如さんが教宣したのはまさに平等社会ですよね。そういう気持ちが割合強いところなんですね。だから，奉公人は奉公先の息子に対して，『生まれた場所がたまたまよかっただけで，あれはあほ息子や』と思ったり，『わしは丁稚から一生懸命頑張って，いつか一泡吹かせてやるわ』と思って頑張るわけです。…（中略）…

私が子どものころ従業員がこっそり話しているの聞いたことがあります。『親父はなかなか大したもんやけど，息子はどやな？　あかんかったらあかんで，ほっぽり出したらええねん』と。そんなことはオーナー家が決めることなんですが，彼らにしてみれば，変なやつが頭になられたら困ります。『息子があかんかったらほっぽり出したらええねん』と思ってるんですよ。何が大事って，店が一番大事ですから。

いざそれを実行に移す段になると，別家が出てきて隠居さんに『ちょっと今日は苦いことをいいにきたんですが…』と切り出します。『別家一同で相談してるんですが，本家の跡取りさん，前もこういうことを申し上げましたが，まったく改善されません。やっぱりここは養子をとって…』とズカズカ言ってきます」[25]。

実際，ツカキの歴史において押し込め隠居が行なわれた記録はないが，しかし，このように創業家に対して“物申す”別家会の存在がリスクマネジメントの役割を果たしてきたことは否

24）注 17）と同じ。

25）注 18）と同じ。

めない。

(2)「三分法」

近江商人の間では古くよりリスク分散のために財産を三つに分けること（「三分法」）が望ましいとされ，今日のツカキにおいても採用されている。この点について塚本氏は次のように述べている。

「わたしも近江商人の黄金律に倣って，本業を『きもの』・『宝飾』・『毛皮』という三つの専業分野に分けました。…（中略）…　そして，会社の資産を『本業』・『不動産』・『財務』の三分の一ずつに配分しました。財務は『預金』・『債券』・『株式』に分け，それぞれ『円』・『ドル』・『ユーロ』に分散投資しました。不動産は『オフィスビル』・『商業施設』・『マンション』にし，地震に備えて『関西』・『東京』・『九州』に地域を分散しました」（塚本，2009，17）。

「一般的に事業内容を多角化すると，事業が中途半端になるきらいがありますが，わたしたちはそうは考えません。関連性の少ない事業を三つに分けておくと，いざ景気変動・自然災害などが起きたとき，共倒れになることがありません。リスクを分散し，商いを続けていくことが 長い目でみた場合，よい商売と考えています」[26]。

このような「三分法」というリスクマネジメントにより，近年のツカキは，バブル崩壊やリーマンショック，東日本大震災といった数々の危機を乗り越え，経済的自立性という「三方よし」経営の土台を維持できたのである。

Ⅳ．結びに代えて

1. まとめ

以上では，ツカキにおける「三方よし」理念を基軸とした事業承継について要点を抽出し記述してきたが，その内容は，冒頭に示した筆者らの京都老舗企業調査のファインディングス（事業承継の成功要因と考えられる共通項目①世代を越えた理念の継承と実践，②世代間の積極的なコミュニケーション，③自社を取り巻く様々な社会関係への積極的な参加）と合致している。

この事例における最大のポイントは，抽象的な理念（世界観，道徳規範）が明文化された家訓や企業理念のなかに描かれるだけでなく，生活習慣のレベルにまで落とし込まれ，日常的に実践されているという点である。この点は，前出の「才能＜努力＜習慣」という図式によって最も端的に表されている。そもそも才能というものは運不運（不確定要素）に規定されており（つ

26)「ツカキグループの不動産事業をご紹介します」『喜左衛門ブログ』（2011 年 12 月 26 日配信）（http://www.tsukaki.com/special/2011/12/post_25.html，2016.8.24）。

まり，才能をもった後継者を得られるかどうかは運次第），また，努力というものは苦しさがともない，苦しいことは得てして続かないものであり，それゆえ，早いうちになすべきことを習慣化してしまえば，さほど苦もなくなり，自ずと継続することになる。この点は，家業の長期継続という目的に合致した後継者教育の土台をなすものであり，ツカキにおける事業承継の肝であるといっても過言ではない。

この点に関連して，ツカキにおいては社会貢献活動も改まって努力して行なうべきことではなく，やはり生活習慣の一環でなされるものとみなされているようだ。以下に示すエピソードは，ツカキの社会貢献に対する姿勢を最も端的に表すものである。

「阪神大震災のおりに京都のきものの問屋街でこんな噂がありました。芦屋や西宮にはたくさんお客さんがいらっしゃいます。一部の同業者が『今，あちらはえらいことになってる。早く代金を回収しないと，こっちが潰れてしまう。お金を回収できへんのなら，商品で回収せんならん』と，被災地へお金の回収に行った，という噂です。今からすれば非常識きわまりない話ですが…。親父に相談しますと，『アホなことをしよるな。こんなときに助けに行くんやったらともかく，身ぐるみはがしに行くとは何事や。わしは関東大震災をみてきたけど，人間の力というのはたいしたもんやで。必ず復興する。それを応援して，次のこっちの糧にせんならん。うちはそんなアホなことをしたらあかんで』と親父は私にいいました。『ここで何をするかやが，タオル，石鹸，瀬戸物を 100 軒分くらいがええ』といいますので，私が『今どきどこでもタオルは腐るほどあるし，石鹸や瀬戸物なんか喜びますか？』と反論しますと，親父は『お前はものを知らんからそんなことをいうんや。わしは関東大震災をみてきたんや。ごちゃごちゃいわんと送ったらええねん』と答えました。それで送りましたところ，思いのほか喜ばれまして，『送ってもろうたん，ほんまに助かったわ。茶碗は全部こっぱみじんになってたから，ありがたかった。タオルや石鹸をご近所に配ったら喜ばれたわ。なんでこういうものが必要になるということがわかったんや？』とおっしゃるので，『うちの親父が関東大震災の経験からこうしろといいましたんや』と答えました。一番大事なことは，何が本当に必要なのかを知っているということです。理屈と違って，条件反射で行動できないといけない。これが，手前どもが商売させてもらう上で一番大事なことやと思っております」[27]。

2. 展望

前述のように，最近，海外において日本企業の長期継続性への学術的・社会的関心の高まりのなかで「三方よし」理念もにわかに注目を集めるようになっており，高い発信力を備えるツ

27）注 17）と同じ。

カキはまさにその渦中にある。この数年，塚本氏が海外の大学や経済団体に招聘されて講演活動を行なうことが増えるとともに，見学・交流を目的としてツカキの京都本社や五個荘本宅を訪れる外国人企業家も増加の一途をたどっている。塚本氏のブログ『喜左衛門ブログ』には，海外の企業家や研究者との交流に関する報告が頻繁にみられるようになっている。

「（中国）河南の有名企業・経営者 32 名が当社を訪問され，熱烈歓迎をしました。1 週間の予定でソフトバンク，ソニーなど，日本の先端企業を訪問され，京都の弊社で，『日本的経営の源流　三方よし理念』を研修に来られました。…（中略）…　共通言語は漢字で，パワーポイント（中国語），ホワイトボード（漢字），言葉（通訳）で互いに外国語を話している感覚は少ない。中国の家訓について活発なディスカッションです。善事，親孝行，礼儀，損は得，自立，読書…ほとんど，日本と同じですよね。…（中略）…　（『長者三代の鑑』の掛軸にふれて）これは万国共通で，とりわけ中国は書画骨董の文化が日本と同じで，小生の話は日本の若者に対する以上に心が通じます。『初代が刻苦勉励し，2 代目が楽しみ事にふけり，3 代目が乞食する』の図です。真ん中の絵…2 代目のお茶の稽古（教養を積む）が，中国の 2 代目経営者，アメリカ留学（MBA 取得）した息子のイメージと重なり，創業者の父と頭でっかちの息子との激突を想起するのか，意見がたくさんありました」[28]。

「中国のある友人に『中国の研修団は世界のどこへ行っているの？』と尋ねました。その答えは恐るべきものでした。

●アメリカ：テーマは金融と IT です。IT の訪問先はグーグルとマイクロソフトです。

●日本：テーマは製造業，特にトヨタ自動車のカンバン方式だそうです。
おもてなし文化を学習するため，有馬温泉で日本式おもてなし術を体感して，レクチャーを受けた後，東京ディズニーランドを見学し自社に生かすのだそうです。
事業承継問題は，近江商人の『三方よし』が中国人の気質に合うようで，弊社にお越しを頂き，なんと五個荘まで来られます。その凄い吸収力には驚きます。

●イスラエル：5 年先の社会とマーケットを展望し，100 年先をみたユダヤの富豪の人生観，世界観を学びます。

●ドイツ：欧州の覇者としての国家をみて，シーメンスなどの EU と世界へ進出するグローバル製造業の戦略を体感するのだそうです」[29]。

このように，「三方よし」理念は，今後ますますローカルな枠を超えて世界へ伝播し，異文化環境における経営実践に動員されることになる可能性を大いに秘めており，そのプロセスに

28）「熱烈歓迎　中国河南省からの企業家研修」『喜左衛門ブログ』（2014 年 6 月 16 日配信）（http://www.tsukaki.com/special/2014/06/post_338.html，2016.08.24）

29）「中国からの友情あふれる『文化の贈り物』」『喜左衛門ブログ』（2016 年 5 月 23 日配信）（http://www.tsukaki.com/special/2016/05/post_547.html，2016.08.24）。

おいて発信者としてのツカキが果たし得る役割は非常に大きいにちがいない。

【謝辞】

本稿の執筆に当たり，ツカキグループ 代表取締役 塚本喜左衛門氏より並々ならぬお力添えをいただきました。ここに記して，衷心より謝意を表する次第です。2017 年，ツカキグループは創業 150 周年の節目を迎えられます。心よりお喜び申し上げます。

【参考文献】

竇少杰・程良越・河口充勇・桑木小恵子（2014）『百年伝承的秘密－日本京都百年企業的家業伝承』浙江大学出版社。

後藤俊夫（2009）『三代，100 年潰れない会社のルール』プレジデント社。

服部利幸（2009）「暖簾－京都老舗における信頼性」『立命館経営学』（立命館大学経営学部）第 47 巻 第 5 号，pp.193-215。

河口充勇（2012）「京仏壇･仏具の老舗－株式会社若林佛具製作所」『事業承継』（事業承継学会）第 1 号，pp.102-108。

河口充勇・竇少杰（2013）「京都老舗企業の事業承継に関する一考察－株式会社半兵衛麩を事例として」『同志社社会学研究』（同志社社会学研究学会）第 17 号，pp.1-15。

大野正英（2011）「三方よしの言葉の由来と現代的意義」『三方よし』（三方よし研究所）第 36 号，pp.2-4。

末永國紀（2005）「近江商人の経営理念－『三方よし』と CSR」『同志社商学』（同志社大学商学部）第 56 巻 第 5・6 号，pp.73-84。

――――（2014）『近江商人と三方よし－現代ビジネスに生きる知恵』モラロジー研究所。

帝国データバンク史料館・産業調査部編（2009）『百年続く企業の条件－老舗は変化を恐れない』朝日新聞社。

塚本喜左衛門（2009）『近江商人の里の子どもたち－わたしの五個荘むかし話』塚喜商事株式会社。

――――（2011）「『三方良し』で広がる会社との調和」『京 Business Review』（京都商工会議所）2011 年 7・8 月号，pp.28-29。

‘Sanpo-Yoshi’ and Business Succession: TSUKAKI GROUP’s 150 Years

Shaojie Dou *
Mitsuo Kawaguchi **

Abstract

Around 2000, business succession of small and medium-sized enterprises, most of which were family business, came to be one of urgent social issues in Japan. At the same time, shinise or long-established enterprises with a history of more than 100 years, attracted a great deal of public attention in Japan. It is no exaggeration to say that they are role models of business succession, because they have survived from innumerable crises and sustained their legends for a long time.

This paper is a case study about TSUKAKI GROUP, a shinise located in Kyoto city, which originally came from Ohmi region (Shiga Prefecture) and has been running kimono wholesale business since 1867. The keyword in this paper is ‘sanpo-yoshi’, a traditional management philosophy of Ohmi merchants, which pursues a good business for not only sellers, but also customers and society. TSUKAKI has always regarded it as a basis of management philosophy. After briefing ‘sanpo-yoshi’ and its historical background, we explore how it has succeeded and practiced beyond generations in TSUKAKI.

Keywords:

‘sanpo-yoshi’, business succession, CSR, Ohmi merchant, long-established enterprise

* Assistant Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University.
** Associate Professor, Faculty of Letters, Tezukayama University.