



## 開会挨拶

関西交通経済研究センター

会長 野村明雄

公益財団法人 関西交通経済研究センター会長の野村でございます。本日は、当センター主催の「特別サロンセミナー」に多くのご参加を賜り、誠にありがとうございます。

また、大久保 仁 近畿運輸局長様をはじめ、日頃からご支援・ご指導を頂いております行政ご当局幹部の皆さま方には、公務ご多用にもかかわらずご臨席を賜り、あらためて厚く御礼を申し上げます。さて、この「サロンセミナー」は、当センター賛助会員の皆さまのみならず、広く一般の方々にも参加いただき、関西経済の発展に係る幅広いテーマについて、毎回、各界の第一人者や有識者の方々からご講演いただくものであります。

当財団は、昭和 47 年 10 月、関西経済の基盤強化と発展、物流の近代化を促進することを目的として、「財団法人関西物流近代化センター」として設立されました。その後、昭和 55 年 3 月に物流に加え人流・観光等運輸全般にわたる総合的な交通経済研究機関として業務の拡充を図り、地域の社会経済の発展に貢献することを目的に「関

西交通経済研究センター」に名称を改め、現在に至っております。設立から 40 余年の年月が経ちましたが、この度の「特別サロンセミナー」は、当財団の

これまでの歩みを振り返りつつ、今後の展望等について、関係行政ご当局、そして賛助会員の皆様方と考えるとともに、これまで、ご指導・ご支援を頂いてまいりました皆様方への感謝の気持ちを込めまして開催させていただくものでございます。

本日の講師である船橋 晴雄様は、昭和 44 年 7 月に大蔵省に入省、主要ポストを歴任され、平成 14 年 7 月、国土交通審議官を最後に退官、その後、シリウス・インステイテュート株式会社を設立され、代表取締役として活躍されております。2020 年夏季オリンピック・パラリンピックの東京開催が決定し、東京・首都圏の飛躍が想定され、格差拡大が懸念されるところでありますが、本日の講演は、関西圏の持続的発展につながる、皆様方にとりましても大変参考となるお話をいただけるものと期待しております。

結びといたしまして、本日のセミナーが、ご参加いただいております皆さま方にとって、今後の事業運営の一助となりますことを祈念いたしますとともに、私ども公益財団法人関西交通経済研究センターに対しまして、今後とも温かいご支援を賜りますよう心からお願い申し上げます。

ありがとうございました。

## 講演

「関西の知的遺産」

シリウス・インスティテュート株式会社  
代表取締役 船橋晴雄 氏



皆様、こんにちは

只今、ご紹介いただきました船橋でございます。今日は、関西交通経済研究センターの特別サロンセミナーにお招きをいただきまして、まことにありがとうございます。

私が国土交通省に勤務させていただいておりました当時は、国土庁から国土交通省へと省庁が再編されたときであり、そこで国土の均衡ある発展というスローガンのもとに国土計画を中心に仕事を行っておりました。

そこで、均衡ある発展とはどういう意味なんだろうか、均衡ある発展はいいけれども、現実には均一的な発展なのではないか、其々の地域には其々の地域の持つ特色があるではないか、そういうものをより生かした国土、あるいは地域の発展というものがあるのではないかなどと私は思っております。

### 【知的遺産とは】

東京には東京の役割があり、関西には関西らしさがある。関西といっても大阪と神戸と京都と或いは奈良とか和歌山とかそれぞれ皆違うわけですし、その中にあっても均一ではありません。

その地域が歴史的に持ってきた特色があるのではないか、そういうものを一言で「知的遺産」というふうに名づけてみてはどうだろうかというところで、「関西の知的遺産」という題でお話をさせていただきます。

私自身は、東京生まれですが、子供の頃に5年間関西に住んでおりました。昭和30年から35年までの期間です。当時梅田の駅前にはバラック建てが多く、せいぜいあっても2階建てみたいな時代でした。変わらないのは阪急電車のあざき色です。もう、何十年も前からあの色で、阪急電鉄という会社はポリシーがある会社であるところでも思っています。それから、当たり前のことですが、ほとんど変わらないのは大阪から見る六甲山であり、生駒山であり、葛城山という自然の風景です。

**SIRIUS INSTITUTE**

**関西の知的遺産**  
— 関西交通経済研究センター講演資料 —

2014年2月18日  
一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授  
シリウス・インスティテュート株式会社  
代表取締役 船橋 晴雄  
[hf@sirius-institute.co.jp](mailto:hf@sirius-institute.co.jp)

遺産という事で、我々が今直ぐ思い浮かべるのは、世界遺産に登録されている京都、奈良、それから熊野古道といったものです。私は東京に移る直前の中学2年生の時に、奈良の奥の大峰山の奥駈修行に参加しました。吉野山の竹林院から大峰山に登って、前鬼という所に下りて、熊野川を船で下って熊野まで出て、帰ってきた記憶がございます。

今や熊野古道は、大観光地になってしまつて、インバウンドを増やすのは結構なんですけど、外国人が観光気分だけで歩かれると古道はどうなってしまうのかなあというふうに思わないでもありません。熊野古道もそうですが、お寺という今は観光の対象だとか見えない人が多いんです。奈良のお寺、京都のお寺、それらは信仰の対象なのです。我々日本人にとっては、ずっと信仰の対象であり、あれを作った人達、あれを守ってきた人達が、熱い信仰心をもってきたからこそ今日までずっと保つてきたのです。

この前、富士山が世界遺産になりました。一つの決め手になったのは富士信仰ということが認められたのだというふうに私は理解をしています。ですから、これらの世界遺産の観光も結構ですが、併せて信仰の場であり、そういう心をもっている人たちが支えているということも忘れないでほしいと思います。

これは歴史の記憶であり、或いは文化の伝統であり、或いは思想の継続であるという事です。こういうものを私は「知的遺産」というふうに自分なりに定義しております。これらを振り返ること、その中に我々のこれから進むべき道を考えるときのヒントがある、或

いは指針があるというふうに思っているわけです。

### 【知的遺産活用の意義】

関西経済というものをこれからますます活性化していくには、関西がいままで持ってきた知的遺産を振り返り、思い起こし、そして今日にいかん活用できるかを改めて反芻してみるという努力が求められていると思います。

最近、大阪では大阪都構想というものを議論していると承っています。しかし、新聞報道によれば、そこでは仕組みみたいなこと、府と市の権限のあり方をどうするかという事ばかりで本当にいいのかなという気がするのです。

私は、江戸時代を中心に行っている本を読んでまいりました。江戸時代は、別に大阪都と誰も言っていないませんが、3都という言い方はありました。江戸、京都、大坂この3つが3都であり、江戸は將軍のお膝元、政治の都、大坂は、天下の台所と言われた経済の都、京都は天皇を中心とした公家社会、そして、文化の都であるという形で3つの都が互いにその特色を發揮しあつて日本という国の中心を形成してきたのです。

大阪都構想もこれからは、こうした3都的構想が必要と思っております。3都構想の一角として、大阪はこういう特色を生かした方がいいのではないかとというような議論があつてもいいような気がするのです。日本の将来を考えてみた時に、はっきり言って、今日のように東京一極集中でいいはずはないのです。東日本大震災のとき

にやはり東京一極集中というのは非常に問題があり、バックアップという事も含めてもつと関西を見直すべきではないかという声が一時高まりましたが、その後、ちよつと萎んでしまっているようで非常に残念です。

なぜ萎んでしまったのかというと、バックアップなんかで考えていては魅力がないのです。やはり、関西は関西の良さというものを発信することによって、関東と或いは東京と拮抗するような魅力をもつような地域にしていくということが大事ではないかと思っております。東京もニューヨークもロンドンも同じような町だから行ってみても面白くない。しかし関西には日本らしい良さがあるぞという人はたくさんいると思うのです。そういう良さを自分たちが発見し、引き続きそういう魅力を発信し、いろいろな人を集めていく、外国人に限りませんけど人に伝えていくというような地道な積み重ねが大事だと思います。

### 【関西の知的遺産】

第1図に3つ書いてあります。具体的に知的遺産として私が考えているものの中で3つ上げるとするとこういうものだろうと思えます。

1番目が「民間活力の発揮」、2番目が「情報、文化ネットワークの重視」、3番目が「まっとうなビジネス観、企業観」で、それぞれみな「物」ではなく、ひとつの歴史であり、文化であり、思想です。そういうようなものを振り返ってみたらどうだろうかという



第1図

### 関西の知的遺産

1. 民間活力の発揮  
…堂島米相場、懐徳堂、天下の台所
2. 情報、文化ネットワークの重視  
…講、当番仲間、禁裡、公家、家元、寺社
3. まっとうなビジネス観、企業観  
…心学、長寿企業、商事之菩薩道、陰徳善事

のが今日の話です。

#### 1. 民間活力の発揮

まず、民間活力の話をしていと思います。この大阪は私  
が改めて言うまでもなく、日本  
の物流の中心だったわけ  
です。特に、江戸時代の初期に  
西回り航路というのが開発さ  
れました。これは、日本海の  
物産を積んだ船が、山陰地方  
の海を通って瀬戸内海から大  
阪に戻ってくる、こういう航  
路が開発されたのです。これ  
までは、敦賀港辺りに荷物を

揚げて、そして、山越えをして琵琶湖を横切って大阪までというルートだったので、船で一貫輸送ができるようになったのです。これは、河村瑞賢が作り上げたのですけれど、一番大事にしたのは、海上の安全を確保することです。狼煙場を作り、そこを補給港、避難港という拠点・基地として点々とつくっていったのです。さらに、その経費をどういうふうに賄うのか、そしてその運航のルールをどうするのか、そういうことを河村瑞賢は開発に伴って行っているわけであり、その結果大阪がまさに天下の台所になったのです。

当時は米経済で加賀藩はじめ諸藩の米は大阪に集積し、堂島・中之島の辺の蔵屋敷で売買が行われました。当然そこには先物市場も立ち、堂島の先物市場というものが形成されました。

先物相場というのは、売買単位と決済期日というものをまず標準化し、それから、実際に売買をして決済をするという仕組みであります。そして、損失が出た時に補てんをするその担保、証拠金みたいなものを集めて一種の保険をかけるわけですが、そういう仕組みを伴った先物取引というものが典型的な類型になるわけです。

大阪の米相場はまさにこういう要素を全部備えていたわけです。当時は、世界で最も進んだ売買の手法を開発していたというふうに言われています。米の仲買人が1, 300人くらいおり、大変活気のあるマーケットだったわけです。また、米に限らず綿とか藍玉だとか魚だとかいろいろなマーケットが出来ておりました。最近の私の著書「日本経済の故郷」を歩くにも書きましたが、かつて大阪の安治川の河口で生駒山の山麓とか或いは布施とかの辺りで出来た綿を運ぶ船がたくさん浮かんでいました。春から夏を過ぎて出来上がった綿を江戸に運ぶわけです。一番最初に着いた船の綿はご祝儀相場もあって大変高く売れたということで、たくさん船が競争して江戸まで綿を運んだわけです。この本の表題に使った江戸時代中期に描かれた「菱垣新綿番船川口出航の図」というのがありますが、この図の標題に「ここには活気みなぎる日本がある」というふうに書いてある通り、まさに、マーケット、市場経済そのものが体現されています。こうした活気溢れる歴史を関西人はもっと重視してい

ただきたいと思うわけです。

明治以降、日本国は富国強兵、殖産興業ということで、非常に国家統制的な経済が長く続きました。戦争直後も傾斜生産方式とかそういうこともございました。しかし、本来日本経済の一番の強さというのは民間活力にあったのです。大阪の堂島の米相場を典型とするような民間活力、そしてその民間活力が十二分に発揮されていたからこそ大阪の商人たちが全国に覇を唱えることができたわけです。そして、諸大名は大阪の蔵屋敷で、鴻池とか三井とかそういう豪商に対して辞を低くして大名貸を受けるといった状況だったので

す。

市場経済の中心であり、またそれを徹底的に進めたというのが大阪の特色であったのではないのでしょうか。そういう力の一例が「懷徳堂」であります。これは、大阪の有力な5人の商人の共同出資による教育機関の設立です。江戸時代は、多くの藩で藩校ができました。しかし、民間の人たちがお金を持ち寄って学校をつくったケースは非常に少ないのです。中でももともと、大きな影響力を持ったのはこの「懷徳堂」です。

この「懷徳堂」を作った5人の商人のひとり、道明寺屋吉左衛門は、富永仲基という思想家のお父さんで、醤油の製造販売をしている家の一角に建物を建てて先生を集め、子弟の教育機関を作ったということでした。そして、「夢の代」という有名な本を書いた「山片蟠桃」もこの「懷徳堂」の流れから出てきているわけです。町人の町人による町人のための教育機関、この富永仲基にしても山片蟠桃に

しても彼らの書いたものを読みますと、そこに脈々と波打っているのはリアリズムの精神です。何か立派そうな考え方とか、きれいな論理の積み重ねとかそういうものは信じない。自分の目で確認したものを信じるという一種のリアリズムです。

「夢の代」という本の最後にこういう言葉が書かれています。「神仏（かみほとけ）化物もなし世の中に 奇妙不思議の事は猶（なお）なし」という事で、無神論者といえは無神論者なんですけど、この神は実存するのとかという議論も彼はしております。

我々は江戸時代の人たちのことを笑えないんです。今日でも一種のドグマみたいなもので、物事を判断している人がいかに多いか。新自由主義なるものも一種のドグマなのです。それなしでは物事がみられない、薄く色がかかったサングラスみたいなものです。そのサングラス越しでないと何も見えなくなっていくという、そういう人が今日でもたくさんいるわけです。

私は、「懷徳堂」の精神、そして、富永仲基や山片蟠桃に表れているようなリアリズムの精神、こういうものは大阪の持つ非常に大きな知的遺産ではないかなと思っております。

## 2. 情報・文化ネットワークの重視

第2番目は、情報・文化ネットワークの重視ということで、先ほどお話しした3都（京、江戸、大坂）のように、日本は、各々の特色を生かす形で文化的な蓄積を長いこと保持してきました。文化とというのはひとつの象徴の体系であり、食事でも或いは芸能でもそれ

によって何かを表していく、より価値が高そうだなと思われるものを表していく。そして、それに魅力を感じて惹かれていく、そういうものが文化なのです。今回、ソチオリンピックでいろんな方が活躍してますけど、やはり、ジャンプとかフィギアとか見て思うのは、そういうことをやっておられる幅広いすそ野があり層が厚い国の人たちが活躍しているという印象です。昨日、今日、何か始めたばかりの国というのはなかなか上位にはいきません。

文化もまさにその通りで、世の中に残る、後世に残るそういうものを築き上げるにはそれなりの広範な層がなければいけません。さらに、その層が一色ではなくて、非常に多様な人達によって構成されるもの、そういう多様な人達の一種のケミストリー（化学反応）というようなものを踏まえてこそ新しいものが生まれてくるのではないかと思っているわけです。

一例をあげれば、京都のもつ強さです。江戸時代は、天皇家及びそれを取り囲むお公家集団というのは皆京都にいたわけです。それから、京都は二条城に幕府の出張所があったわけですが、主要大名は京都に屋敷を持って、家老職に近い人たちがそこでいわば外交をしていた。京都のいわば外交サークルが形成されてきました。それから、当時は儒教が指導的な思想として世の中で受け入れられてきました。有名な例では山崎闇斎であるとか伊藤仁斎であるとか、そういう人たちです。そういう伝統がずっと繋がって、そこに、ドイツロマティックサークルやアカデミックサークルが生まれてきました。

そういうベースがあるところに芸術でいうと絵なども盛んになるということです。

江戸時代を代表する円山応挙、若冲、蕭白、大雅、蕪村といった人たちは皆18世紀の後半の同時代の人です。今でも日本の絵画での頂点と思われているような人たちがこの時代に一齐に生まれた背景に何があったのかというと、そこには、サークルを結びつける機能があったのです。そのひとつは、遊郭です。島原とか、大阪だと新町というところがございました。遊郭でのそういう人たちのネットワークづくり。それから、後はお寺です。そこで茶事を嗜んだり、或いはいろいろな人が会ったりするそういう場でもあったということです。これらのお寺のお坊さんには今とは比較にならないくらい、学術、特に漢詩の分野で世の中の注目を浴びた人が沢山いたわけです。漢詩の応酬という事は、お坊さんと漢詩の好きな人達がお寺の法丈とかそういう所で応酬をしあう訳です。また、蕪村の例で言いますと、俳諧の場でもあります。こういう芸能、遊郭も一種の芸能ですけれど、そういうようなものを通じて人間のネットワークが非常に稠密にハイレベルで築き上げられてきたということが大事なことだと思います。

今は、何でもかんでもインターネットかスマホというネットワークになっっています。これは、一人が何万という人とコミュニケーションが出来るように見えるのですが、やはり新しい文化を生むには、数人のケミストリー（化学反応）を起こすことが可能な緻密なネットワークでなければいけないのではないかと思っています。

そういう意味でこの関西というものが、かつてほどにないにしても、京都には今日でもそういう稠密なネットワークの部分というものが残り香のようにあり、そういうものを大事にしていくということが、こういうネットワークを広げるのに非常に大事ではないかと思うわけです。

### 3・まっとうなビジネス観・企業観

それから、3番目が、このまっとうなビジネス観、企業観ということについて書いておきます。本日は、日本の長寿企業のお話を中心にさせていただこうかなと思ひまして少し時間をとってお話をさせていただきますと思います。

私は、10年ほど前に「新日本永代蔵」という本を書かせていただきました。日本の長寿企業40社の経営者にお目にかかせていただいて、どうしてこの企業は長生きできたのかということについてご意見を承らせていただいたものでございます。

最も古い企業というのは、大阪の四天王寺にある金剛組です。これは、聖徳太子が四天王寺を作るときに、百済の王様がお寺を造る匠、仏を作る匠、そうした匠を派遣してくれましたが、この百済の王様は、派遣してくれた匠のうちの一人に向かつて、「お寺というものは定期的にメンテナンスが必要だからお前は残ってメンテナン스에携わりなさい」と命令され3人いた中の1人が残って、四天王寺ですとこのメンテナン스에携わってきました。これが、金剛組のヒストリーです。

それだけ技術のある人だったらいろいろな所からお声がかかります。お寺についている単なる使用人ではなく、お寺から少し離れた独立事業体としていろいろな注文を受け、お寺のいざと言う時にはちゃんと対応するという条件で、半ば独立した形（独立採算）です。つと事業をなさっています。地震、落雷、火災、それから戦乱に巻き込まれて消失してしまった寺を元どおりになおすことはもちろん、そうでない時は、いろんなお寺の造営、設計をずっとなさってきたファミリーです。数年前に高松建設という会社の傘下に入って、純然たる独立系ではなくなりましたが、今でもファミリーの方が事業の中心に入っていらっしゃる。私は、今でもそういう組織体としての企業は続いていると理解をしております。

だいたい100年を超える企業が2万6千社、それから200年を超える企業は3千数百社、千年を超える企業は7社というふうに言われております。7社のうち京都に2社、地方の温泉旅館が2社。そのほか3社くらい現存しているという状況でございます。

業種的にみますと、今申し上げました温泉旅館とそれから多いのはお酒屋さんです。お酒屋さんの場合には酒蔵、だいたい200年以上たつた酒蔵はまだ業界では新しいほう、古いと言えるのは40年〜500年経ってないと言われるくらいです。あとは、伝統産業とくつついているところが多いです。お茶の道具とか、それから和の建物や畳などを作っている会社がずっと続いているということ。呉服店とか今はいわゆるスーパーみたいになっていてもそういう企業も存続しているというふうに思っております。

諸外国で多いのがイタリアとフランスそれにドイツですが、イタリアなんかでもルネッサンスまで遡るのぼれるのですけど、それより遡れるところは無いようです。アメリカなんかはもともと国が若いのですから、無いということです。

面白いのは日本より歴史が長い中国に長寿企業が少ないことです。これは何故かという点は、日本の説明をするなかで中国の説明もしたいと思います。

この日本には歴史の長い企業が多くある理由を地理的要因、歴史的要因、思想的要因と3つ分けて考えています。まず、絶海の孤島であるという地理的な条件が日本にとって非常に大きなプラスであったのではないかと。中国では王朝が交代しますと一族根こそぎ殺されるというようなすさまじいまでの社会の大転換が行われるのです。異民族が入ってきて、それまでの社会を全部壊してしまうような社会の変化、日本は比較的そういう激しい動乱は免れていた。勿論、戦国時代だとか応仁の乱だとかそういう大戦乱、大混乱の時代はあるのですけども、比較的そういう時期は日本の歴史の中では短いのです。

それから、地域によって非常に気候に変化があるということ。気候に変化がないとリスクヘッジが出来ないのです。と言うのは、例えば江戸時代は、天明、天保など大飢饉がおこるのですけども、そういう時期であっても例えば北の方は冷害で全く米は出来なかつたけど、西の方はできたとか、西の方はイナゴの害がひどかつたけど、東の方は大豊作だったとか、これはやはりリスクヘッジができ



ていたというようなことがございました。こういうことも地理的要因として挙げることが出来るのではないかと思います。

歴史的な要因は、先程申し上げましたような3都構造、或いは朝幕併存といった権威と権力の分離等々によって天皇家及びそこに付随するような文化的な部分というのはずっと続いてきたのです。これは、日本社会の安定性という意味において非常に大きな機能を果たしてきたと思います。中国の場合は、王朝が変わりますとその行動原理が全く変わります。「元」それから「明」、「清」、特に「元」と「清」は異民族王朝です。そういうところをはいつてきたところの組織、国家を動かす原理というものはまるきり変わってくるというようなことを日本の場合は経験しなさいですんだというようなことが言えるわけです。非常に分権的な国の姿であると言つてよいかと思ひます。

3 番目に思想的な要因ということで上げられるのは、我々のいわば不徹底性です。例えば神仏習合とか、或いは神儒仏併存とか三教合一とかいろんな言葉で言われますけれども仏教も神道も儒教もそれなりに受け入れ、それなりに認めるといふのか、それは一つの知恵だと私は思ひます。

皆様方の企業でも日夜ご苦勞されているのは、世の中が変わればある商品やサービスに対する需要が変わり、これからどういふものが売れるのか、どういふふううに消費者が行動していくのかを讀んで手を打つというのが経営の要諦ですけど、それが出来る企業は生き残り出来ない企業は落伍していくという厳しい生存競争であるわけ


です。

そこで、私が長寿企業の皆様方を取材をし、その中からエッセンスとして掴み取った長寿企業の8つの原則というものが第2図に書いてあります。これは、英語になっていきますけど、実は先程申し上げました「新日本永代蔵」を書いて4〜5年経つてから、インドのタタ・グループで英語版「Timeless Ventures」を出させていだいたわけです。

実は、タタ・グループというのは、明治維新（1868年）に創業しています。当時はもちろんイギリスの植民地時代でした。創業者のジャムシエトジー・タタが創業した時の理念は、「企業は社会と一体である。企業の目的は、自己の利益追求だけでなく社会をよくすることである。インド人がこの自分の企業に参加してもらつて、それを通じてより豊かになつていく。そういうことを私は目指したいんだ。」という考え方でした。

私がインドで日本の長寿

第2図



**Eight Principles of Long-Lived Companies in Japan**

1. Leadership by Well-defined Values, Vision & Mission
2. Long term Viewpoint and Strategic Approach
3. The Importance of People and Human Merit System
4. Customer Orientation and building the Economy
5. Socially minded and building the Nation
6. Continuous Innovation (Change) and Improvement
7. Frugality and Efficient Use of Natural Resources
8. Efforts to Embody and Create Culture & Legacy

企業のスピーチをさせていただいた時に、日本の企業というのはマネーメイキングマシンではないんだ。企業というものは、社会と共にあるという思いで、経営者、社員一丸となって働いているんだ。それが日本の企業は長い寿命を保ち得てきているんだというような話をしたわけです。そうしましたら、タタ・グループの方が、今日の話は、タタ・グループの思想に非常に近いと。是非この話を英文で広めたいというご提案をいただきました。

この8つの原則というのは、簡単に申し上げますと、最初が今申し上げました企業の理念或いは価値観それから使命がはっきりしていて、それに基づいて経営が行われているということなんです。この「正直路」だとか「信用第一」だとかいろいろな言葉で商家の棚だとかそういうところに額が飾ってあったりしますけれども、そういうものが本当に社員一同に至るまで骨の髄まで徹底しているかどうか、これが第一の点です。

2番目は、言うまでもないことですがけれども長期的な視野です。長寿企業の多くはファミリービジネスですから、あまり株主の圧力に耳を傾ける必要はない、また、自分の代が30年とみて経営を考えており、四半期ごとの利益を追求している人たちよりは、はるかに長期的な視野をもっているということなんです。京都のある方なんですけれども、だいたい500年くらい歴史があつて、私がお伺いしたときに、「どの程度の経営スパンを考えているのですか？」とお尋ねしたら、「これまでのわが社が歩んできた長さをこれから先も考える。だから500年後です」と言つて半分真面目、半分冗談でおつ

しゃつてました。

それから、3番目が人間重視です。これは、企業の構成員はファミリーであるということであり、多くの長寿企業は、社員を含めてファミリーであるという意識を経営者も持っているし、社員も俺たちはこの会社の一員という強い思いを持っているところが多い。そういう事が、この人間重視ということになるわけです。顧客志向というのは、いうまでもありません。

どんなビジネスであつても顧客を志向しないで成り立っているところはありえないわけです。そういう意味において、顧客志向をあげてみたということです。

それから、さっきの社会性についての事例をあげますと、埼玉県秩父に矢尾百貨店というデパートがございます。ここは、江戸時代の中期に近江商人がそこでお酒を造りはじめ、現在はお酒も続けていますし併せてデパートも経営している会社です。秩父地方というと、明治時代に秩父困民党事件というのがありました。経済がデフレになり、貧しい人たちが食うや食わずの状況になり、一揆が起こつて周辺の豪商の家に打ち壊しという乱暴狼藉を働き、首謀者は処刑されたケースですが、この一揆のリーダーが「矢尾の家はやめておけ」と暴徒に言つたそうです。なぜかという、秩父困民党事件の60年ぐらい前天保の飢饉があつてその時に矢尾の先々代が施米をした。蔵の中にあるお米を全て分け与え、炊き出しをし、人々を救つた。そういう家だから打ち壊しをしてはいけないということ、打ち壊しを免れたそうです。やはり、困っている人を助けると

いうことは、人の道だという気持ちを「先祖さまは持っていた。そのことが、2 ジェネレーションくらい後になって子孫を救ったわけです。」

よくいわれる「情けは人のためならず」ということです。まさに、これなんかは、Socially minded, 自然に Socially minded だからそういう時には自然の行動がそういう形ででてくるということだと思います。それから、継続的な革新 continuous innovation これは言うまでもないことです。それから、Frugality and Efficient これは質素儉約、資源を有効に使うことです。

大事なのは最後に書いてあることなんです。Efforts to Embody and Culture & Legacy ということで、1 から 7 までの考え方を、いわば神棚に標語みたいに飾っておくだけではやっていることにはならない。これらを体得するための日常的な努力が必要であるということなんです。多くのファミリーでは、代替わりのときとか、ある大事な特定の日、あるいは大切に行っている特別の機会というのがあり、そういう時に、祖先からの思い等を改めて思い起こす。そういうセレモニーがビルトインされています。

代替わりのときに、家代々大事に行っているこの絵の意味はこういう意味である、我がファミリーにとって一番大事なことなんだというように、一子相伝のような形で伝えていくとか、そういう努力をしていくということです。セレモニーではあるのですけども実はそのセレモニーの中にこういう無形なものをどうやって伝え、そして、それを身に付けていくかという知恵が



第3図

### 近江商人の陰徳善事

1. 施米・喜捨・振舞
2. 出世証文・出精証文
3. 飢饉普請
4. お助け普請(道路、架橋、水利灌漑、植樹、常夜燈)
5. 新田開発
6. 寄進(神社仏閣、寺子屋)

組み込まれているというふう  
に言ってもいいのではないかな  
と思います。

第3図は、先程、矢尾家のお話をさせていただきま  
けども、近江商人に限りませ  
んが、昔から因果応報的な考  
え方がベースにあります。よ  
く言う陰徳善事、「積善の家  
には必ず余慶（よけい）有り。  
積不善の家には必ず余殃（よ  
おう）有り」という言葉がご  
ざいます。日頃、善をつん  
でいけば良いことがあるし、そ  
うしてないと災いがあるよと

いうことです。

飢饉のときに藩で社倉を日頃設けていて、そして飢饉になった時にそれを活用するということ藩は幾つかありました。有名な藩でいえば、保科正之の会津藩、それから上杉鷹山の米沢藩こういったところなんかは非常に有名ですが、しかし、そこまでいなくても、近江商人は「我々が今日あるのは、地域が我々を支えてくれるお蔭であり、ご恩返しするのは当たり前である」という考え方から、いろんな形で地域に対する利益還元、共助、共生ということをたくさんしてお

ります。

一例をあげますと、飢饉普請というのがあります。先ほど申し上げましたが、天保年間とか天明年間とか大飢饉がございました。そういう時にこそ蔵を建てる。蔵を建ててお金を地域に撒いて、地域の疲弊を底から支えていく。もう一つは、資材や労賃なんかも安くなっており、同じものを作るのであればそういう時にこそ作る。そして、皆からそのことを評価される。同じお金を使うのであればこのように使うべきである。だから、飢饉普請というのは、非常によく考えられたいい知恵だと思います。

最後に心学のことだけ申し上げたいと思います。心学は、ご承知のように石田梅岩が創始してその後、いろいろな方がその衣鉢を継いで明治以降に至るまで大きな影響を日本に及ぼしてきています。石田梅岩は、亀岡の出身で、京都の呉服屋さんに丁稚奉公に入って、そこで40位まで勤め上げ、思う所があつて40歳過ぎになつて心学講釈を始めるわけですが、商いとはどういうものであるのか、どういう考え方で商いをするのかというようなことを非常にわかりやすく、そして、リアリズムに則つて説いた方だと思えます。理論的に商いをどうこう言っているのではなく、世の中はこうだろうなというリアルな目からいろいろな知恵を文書に書き残しております。

その中で、私がこれこそ商道の三秘訣だというふうにも思われるところを少しご紹介したいと思います。

「富の主は天下の人々なり。主の心も我が心と向きゆへに我一銭を惜しむ心を推て、賣物に念を入れ少しも僞相にせずして賣渡さば、

第4図

### 商道の三秘訣

(商いは賢が決定する)  
富の主は天下の人々なり。主の心も我が心と向きゆへに我一銭を惜しむ心を推て、賣物に念を入れ少しも僞相にせずして賣渡さば、買人の心も初は金銀惜しと思へども、代物の能を以つて、その僞も心自ら止むべし。

(誠心誠意に対応する)  
譽古を能ひまわすは、聞人これを難む。世の人賢きやうなれども實の道を尋ざるゆゑ其道の益事を知らず。これを能ひまわすは、眞實なくては行はざることを知るべし。多業粉入一、雑世留一本賣くても、昔車は是れゆる物なるに、色々と云ひまわすは是れからざる者なり。

(顧客志向を徹底する)  
我身を養ふより先を疎末に行はず。眞實にすれば、十が八は、買先の心に着たり。買先の心に合やうに商賣に情を入勤なれば世に何んぞ案ずることの有べき。

(出典 石田梅岩『鄧部問答』)

うのは、耳で聞いてあなるほどいいこと言っているなというふう  
に思われる人は多いと思います。これ読んで、目で見ていただけ  
はこれは頭には入らないです。是非、昔の人の本を読むときは、音  
読されることをお勧めします。音読すると語りかけられている、そ  
して、語りかけられるなかでなにかそのエッセンスみたいなものを  
掴み取ることが出来るような気がする。ただ、文書を読んでいませ  
と、右から左に流れるだけです。是非、こういうものを音読さ

買人の心も初は金銀惜しと思へども、代物の能を以つて、その惜む心自ら止むべし」という事です。それから、誠心誠意に対応するというのが2番目、顧客志向を徹底する「我身を養ふより先を疎末にせずして眞實にすれば、十が八つは、賣先の心に合者なり。賣先の心に合やうに商賣に情を入勤なれば世に何んぞ案ずることの有べき」、こういう言葉とい

れて、その知恵をつかまれるということが大事であると思います。

今日の私の話は、関西経済の発展、復権を考えていくには、何をしたらいいのか、其々に皆様方もお考えであるし、そして、既にいろいろと実践なされていると思いますが、私がここで皆様方に強調したいのは、関西それぞれの持っている良さ、特色、その中には目に見えるものもあるし、目に見えないものもあるけども、それをじっくり見直してみても改めてこういう分野だったら誰にも負けないぞというものを発見していただきたいわけです。そういうものの中から関西の復権というものがあるのではないかなと思います。

最初に申し上げましたように、国土の均衡ある発展というものは大事です。しかし、均一な発展というものは、これはやってはいけないことです。それぞれの特色、それは、今日申し上げましたような歴史の或いは文化の或いは思想の織り成す深さ、そういったものをどこまで発掘し、掘り起こして我がものにしていくのか、そういう努力によって、その差によってこれからも生き続けていくものがつくれるのか、それとも単に上辺だけのものになってしまうのか、そういう差が出てくると思うのです。是非、皆様方のそういう意味におけるご努力と具体的な実践、これを重ねることによって関西の発展というものを期していただきたいというふうに思っております。以上で、お話を終わらせていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。