

～“三方よし”と長寿企業への道～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・2級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

江戸時代に活躍した近江商人が、商売（交易）を行う際に原則とし信条としていたものが“三方よし”です。近江は現在の滋賀県であり、京都、大坂、名古屋、江戸への中継地的な場所に位置しています。日本海の産物を京都などの都市部へ運ぶ要所でもありました。

近江商人は「売り手よし、買い手よし、世間よし」と売り手である自社だけが利益を得るのではなく、買い手（消費者）や世間（利害関係者）も相応な利益を得られるような仕組みが商売の基本であると考えました。それが“三方よし”という思想です。

1. “三方よし”の精神は企業を長寿へ導く

日本では創業後の歴史が百年を超える企業が万の単位で存在します。この数には法人企業その他、家族経営の商店等の個人企業も含まれています。英傑が活躍した戦国時代以降、国内では明治初期の戊辰戦争等の争乱までは比較的落ち着いた治世が続きました。そういうこともあり、日本では戦争や内乱により企業の歴史が途絶えたという例が少ないのです。

戦争による事業終焉がなかったものの、江戸 260 余年の間でも商工業者の間では事業経営の競争はありました。この競争で勝者と敗者とが生まれました。勝者の1つには1673年に呉服商で創業し「店前現銀掛け値なし」の商売で財をなした越後屋があります。越後屋は現在の三越百貨店（三越伊勢丹ホールディングス）の前身です。

越後屋は現金商売を基本とし割引販売はしませんでした。頻繁に割引をすることは買い手に販売価格に対する不信感を招きます。割引をせずに定価で販売するという越後屋の姿勢は三方よしの“買い手よし”の表れでもあったのです。

その一方で、雇っている小僧さんを酷使したり、客観的かつ合理的な理由もなく仕入先に対し仕入値を買い叩くと、世間からの反発を受けたに違いありません。買い叩かれ続ける納入先は商品を納品しなくなります。小僧さんも仕事に力が入らなくなるに違いありません。江戸初期から現在まで、350年以上も屋号を掲げて商売を続けてこられたのは、“世間よし”ということにも、歴代の経営者が相当な気配りをしてきたからに間違いありません。

2. 三方の1つに何故、“世間”が入っているのか

企業活動を行う当事者には、売り手と買い手の二者が存在します。“三方よし”がこの二者に加えて、なぜ“世間”を入れたのでしょうか。その背景を探ってみる必要があります。税金の視点からアプローチしてみます。会社は営利を目的とする組織です。1年の事業を終えての決算は黒字でなければなりません。黒字決算により会社は納税義務を果たすことができ、地域社会に貢献できるからです。

しかし時には赤字になることもあります。赤字では税金を納められません。中小零細企業であれば、やむを得ないと思うかも知れません。昔話になりますが1990年のバブル崩壊後、窮地に陥った大手銀行が公的資金の注入を受けて救済されました。銀行のみならず、土地バブルに踊った大手企業が赤字に転落した為に「税金を納めない」という事例が多発しました。

この状況に一般市民が憤りを覚えたのです。それは何故か。電気、上下水道、道路等々公共サービスは赤字企業でも当然の如く使います。公共物は私たちの税金で造られ、維持・管理・運用されています。赤字転落で納税義務を果たさず、かつ公金注入で救済された大手企業が公共物を利用する頻度と、少額でも黒字を達成し税金を納めた中小零細企業が公共物を利用する頻度を比較してみると、どちらの利用頻度が高いでしょうか。答えは前者の大手企業であることはほぼ確実です。冷静に考えて「おかしい」と考えた市民たちが行政を訴えたのは当然です。そこで行政は外形標準課税という制度を考案しました。資本金が1億円超の会社は赤字であっても法人事業税を納めるべきだとしたのです。

公共サービスを三方良しの視点で捉えると“地域社会の構成員”、つまり“世間”に行き着きます。地域社会の構成員が納得する形で商取引をしているか。それが現代社会では強く認識され始めています。売り手と買い手の両者間取引が、社会全体からみて不利益、不効率、不経済である場合もありうるのです。企業経営者は「“世間(地域社会の構成員)”の目、意識、感情」から興味や関心をそらせてはいけないのです。

3. “売り手”や“買い手”よりも、“世間”の重要性が益々高まっている

株式投資を行っている個人は少ないかもしれませんが、最近注目され始めたのがESG投資です。環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)に注目して投資に値する会社かを投資家が判断するのです。環境が一番分かりやすいです。地球温暖化により日本列島に強大な台風が襲来し、豪雨災害が日常茶飯事に起きるようになりました。

CO₂が地球温暖化を促進させているとする科学的評価が定着する中、自動車メーカーはガソリン車からEV車へと急速にシフトしています。「環境に良くない車を生産し販売している会社だ」と市場から認識されると、会社の存続にも大きく影響してくるからです。環境に厳しい市場の目とは三方よしでは“世間”の目なのです。これからの時代は、“世間よし”となるようにビジネスを変革しなければ、会社は事業経営ができなくなっていくのです。

4. 困難に直面した時は、商売の原点に戻ろう

“三方よし”は近江商人が創り上げた商取引上の信条です。この“三方よし”を経営理念に掲げている会社があります。伊藤忠商事です。同社の創業者伊藤忠兵衛は近江商人でした。だからという訳ではないのですが、同社は令和2年4月1日より経営理念を「三方よし」に改めました。従前の経営理念は平成4年に定めた「豊かさを担う責任」でした。何故、伊藤忠商事は「豊かさを担う責任」を捨てたのでしょうか。凡人である私はその理由は分かりませんが、「豊かさ」という文字に隠されているように思います。

「豊かさ」を追求する経済活動をしていくと更に裕福になる人が出てくる一方で、加速度的に貧困へと落ち込んでいく人々も副作用として出てきます。富裕層と貧困層との経済格差が拡大していくのです。伊藤忠商事の経営者は、「豊かさ」を追求することの副作用が大きいと理解したのかも知れません。商取引の当事者は「豊かさ」を体感する一方で、当事者以外の多数の人々が貧困から立ち上がれない姿を観たように思うのです。“世間”に強い関心を寄せる。それが経営理念を「三方よし」に転換した大きな理由であると思うのです。