



「美味しいもの」と 「睡眠」が健康を生む

「元々、両社に交流はあったのですか？
森嶋篤雄（以下、森嶋）…私は学生の頃は東京におりまして、よく西川様を存じ上げておりました。その頃、私の一学年上のいとこが御社にお世話になっておりまして。日本橋の西川様の店舗まで勤めに行っておりました。

また、以前、西川様の先代の奥様からお電話がありまして、「長い間お世話になりました」と。近江八幡市のふるさと納税の返礼品として、弊社の商品も御提供しております。

奥様も顧客の中にお名前があったので

すが、「主人が亡くなって、これからはあんまりお肉が食べられないので」と、丁寧な挨拶をくださったのですね。

しかしその後も、近江牛肉を使ったビーフカレーを何ケースもご注文いただいて、大変に喜んだのを覚えております。西川八一行（以下、西川）…近江のほうで、とても素晴らしいお肉を販売されてるのは存じ上げてたんですけど、そんなにうちの先代がお世話になっていたとは。良い思い出を聞かせていただいて、ありがとうございます。

日本橋のお店でもそうですけど、全国取引先などへ販売に行く時は、近江牛をプレゼントすると喜ばれるので、いまでもお願いしております。美味しいものを

株式会社もりしま 代表取締役社長 もりしまとくお 森嶋篤雄

1949(昭和24)年生まれ。日本大学経済学部を卒業後、森島商事株式会社に入社。
1981(昭和56)年に専務取締役、
2011(平成23)年に代表取締役に就任。
2022(令和4)年7月より現職。
近江八幡観光物産協会会長、
商工会議所常議員等も務める。

西川株式会社 代表取締役／会長CEO にしかわやすゆき 西川八一行

1967(昭和42)年生まれ。
早稲田大学法学部卒業後、住友銀行(現・三井住友銀行)入行。1995(平成7)年、西川産業に入社。常務取締役、専務取締役を歴任し、2006(平成18)年より代表取締役社長、
2024(令和6)年2月より現職。

すいーと はーと
水都八都「別冊」
近江商人

百年企業対談

食べて、良い睡眠をとると健康になりますからね。

森嶋…仰る通りです(笑)。

西川…近江の良さを知っていただく機会のひとつになれば、ということですね。

東京の上空から

近江牛が降ってきた!?

変わった先代や、企業のピンチを切り抜けた先代はいらっしゃいますか？

森嶋…弊社は、東京が江戸と呼ばれていた頃から、東海道をてくてく歩いて牛を連れて行つたのが始まりです。

東京は1923(大正12)年に関東大震災が、その後に東京大空襲がありまし

～ 西川 450年史 ～

- 1566年** (永祿9) 西川創業の年。初代、仁右衛門が布織物等の販売業を開業
- 1587年** (天正15) 近江国八幡町(現・近江八幡市)に本店を開設
- 1615年** (慶長20) 江戸に初進出し、ほぼ現在の日本橋西川にあたる日本橋通一丁目に店を開設
- 1624～1644年頃** (寛永年間) 二代目・甚五が生地を萌黄色に染めた「近江蚊帳」を販売
- 1789年** (寛政元) 七代目・利助により、現在のボーナスにあたる三ツ割銀制度が始まる
- 1887年** (明治20) 大阪店、京店で初めて、既成品のふとんの販売を始める
- 1923年** (大正12) 東京の日本橋店、京橋店が関東大震災で倒壊。直ちに営業再開し、その後再建
- 1945年** (昭和20) 日本橋店、東京大空襲で全焼。1947(昭和22)年に再建
- 1984年** (昭和59) 東京オフィスに日本睡眠科学研究所を設立し、科学的研究に注力
- 2009年** (平成21) 多くのアスリートにも愛用するマットレス「エア」が発売
- 2019年** (平成31) 西川産業、西川リビング、京都西川が経営統合し、西川株式会社となる

時代に翻弄される中
江戸に店を出した初代

西川…私どもは、私で十五代目になりますので、一代ずつ話していると時間がなくなってしまう(笑)。一代に絞ら

西川…現代にも通用する、ものすごく斬新で素晴らしい販促のアイデアですね。

西川…現代にも通用する、ものすごく斬新で素晴らしい販促のアイデアですね。

初代は、天下人がころころ変わっていく時代に商売をしていました。時代でいうと、織田信長がいて、明智光秀になって、豊臣秀吉になって、秀次になって、秀頼。そして、徳川家康という。要は江戸に入ってゆくまで、六代も天下人が変わっていった時代ですね。

秀吉が天下を治めていた頃、秀次を養子として迎え入れる時に作り上げたのが八幡山城です。その時の工事の監督を、元々大工の子であった仁右衛門がしていたんです。ちょうど織田信長が築市楽座というシステムを採用されて、秀次の城下町になった近江八幡でもそれ

未来の中心地だと思っていた城下町も厳しい形になり、再び行商に力を入れていかなければならないということで、仁右衛門は能登へ布織物を持って行き、能登からは海産物を買って帰ってきました。つまり、良いものを無いところに届ける仕事をしていたんです。

そして、それだけ歴史の激しさをご覧になったのに、徳川家康がまだ何もなかった江戸に中心地を移すという時に、リスクの高い江戸に新たに店を出した。これが初代の一番大きな決断だったと思います。

すごい。まさに近江商人の歴史ですね。

西川…そういう事情があつて、近江を愛しながらも、外へ出て行つた。これは近江商人一般の流れともいえますね。

いつもアウェイな土地で商売をしなくてはならないですから、自分だけが儲けようとするとは拒否されてしまう。そこで

て、いずれも壊滅的な打撃を受けましたが、その後、戦後復興と共に東京で販路を広げていきました。そして、高度経済成長に向けて日本人の食肉需要が急速に増えました。その頃に一番頑張ってくれたのが四代目の正雄で、私の父です。

四代目は、セスナ機で東京の上空からパラシュートをつけた約200gのお肉を撒いたり、百貨店の白木屋さんの屋上に生きた牛を上げて競りをしたり。すごく奇抜なアイデアで頑張っていたのが印象に残っています。

仁右衛門が布織物などを行商し始めたのはまだ18歳の時で、その1566(永祿9)年が我々の創業の年になります。

初代は、天下人がころころ変わっていく時代に商売をしていました。時代でいうと、織田信長がいて、明智光秀になって、豊臣秀吉になって、秀次になって、秀頼。そして、徳川家康という。要は江戸に入ってゆくまで、六代も天下人が変わっていった時代ですね。

“不況の時にこそ投資をしなさい、と”



1923(大正12)年、完成したばかりの東京店(左奥)。関東大震災により大被害を受けた
写真：西川株式会社



西川甚五郎邸の
萌黄蚊帳
写真：西川株式会社



三ツ割銀預かり帳。決算を終えると純益の1/3を従業員に分配した
写真：西川株式会社

「三方よし」※の考え方になっていったんですね。

※三方よし：「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」を心掛け、利己的に自身の儲けばかりを追求しない考え方

お肉でも商売でも「ほどほど」の精神で

両社共に本当に長い歴史をお持ちですが、創業当時から変わらない精神はありますか？

森嶋：私は商人の家に生まれていますので、商人の心構えを家庭の中で育てられました。

ある程度年を重ねてからは、「ほどほど」と思うようになりましたね。それと「お陰様で」の感謝の気持ちがとても大切であるという事です。とことん儲けるんじゃないくて、ほどほどでいいんだと思うと、気持ちも楽になって人間としての余裕も出てくるし、経営も長期的視野で物事を考えるようになりました。社長が余裕ないと従業員もやるせなくなると思いますし、次の世代のことを考えながら商いはやっていかないといいませんから。腹八分目が健康にいいように、商売もあまり欲を出さずに腹八分目で満足する、と。

——近江牛は脂身も「ほどほど」ですよね？

森嶋：近江は牛を八分目で仕上げるので、脂身があっさりしていて食べやすいんです。牛って、ある時エサを食べなくなるので、そこが仕上がったところだと判断して屠殺にまわします。神戸と松阪ではそこからさらにエサを与えて太らせ

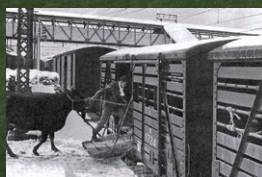
国会議事堂前で宣伝活動を行う正雄(前列白衣の男性)

写真：森嶋家



草津家畜市場にて牛を連れ歩く四代目・正雄

写真：近江肉牛協会



近江八幡駅から貨車に乗せられる近江牛。20数時間を経て東京へと運ばれた
写真：森嶋家



“とことん儲けなくとも「ほどほど」でいい”

て、牛の横綱に仕上げていくんですね。

——西川さんは元々、商人の家のご出身ではないですよ？ 考え方や環境に大きな隔たりがあったと思うのですが、苦労をお聞かせいただけたらと思います。

西川：西川へは養子で入っておりますので、元々の自分の家はどちらかというと武家思考の家なんです。基本的には「勝つか負けるか」で、負けたら終わり。実際の父は「民のために」という人でしたが、「勝って世の中を治める」という考え方でしたね。

それに対して、商いの世界は長い目で見て、折れるところは折れて、全体の和を求めて白黒はつきりさせないことも意味があるんだと。そういうところが非常

に違っていて、「勝負をつけないことがあるのか」とびっくりしました。けれども、両方とも最後は世の中全体が良くなることを目指しているの、近江地方の商いのいいところを知りました。

先代から学ぶ教え 苦しい時こそ投資せよ

——お二人とも、こんなに長く続いている企業を継ぐことになった時はどんな気持ちでしたか？

森嶋：これはもう宿命だと思っていました。そして実際に継いでみると、やはり先人たちのおかげっていうのがよくわかってくる。

信用やのれんっていうのは、積み重ねるものであって、一朝一夕にできるものではないことを痛切に感じます。それをまた次に繋げていくわけですが、「信用を失くすのは一瞬、築き上げるのは百年

～ 森嶋 150年史 ～

かんかんかん 寛閑親の再生

- | | |
|-----------------|---|
| 1865年
(慶應元) | 初代の竹中久次・森嶋留蔵兄弟が米穀店のかたわら家畜商を開始 |
| 1872年
(明治5) | 米穀店を友人に譲り牛仲買に専念。神戸・東京方面へ販路を拡大 |
| 1879年
(明治12) | 東京浅草に初の飲食店となる牛鍋専門店、「米久」を開業 |
| 1890年
(明治23) | この年以降、年約四千頭の牛を近江八幡駅より東京・横浜方面へ出荷 |
| 1917年
(大正6) | 二代目・弥三治の弟、森嶋栄吉が京都米久を開店する |
| 1920年
(大正9) | 近江牛移出問屋「森島商店」を経営。東京への出荷の基盤を築く |
| 1950年
(昭和25) | 森島商店を法人化、森島商事株式会社を設立。初代社長に正雄就任 |
| 1951年
(昭和26) | 近江肉牛協会設立。そのお披露目として東京市内で大パレードを行う |
| 1953年
(昭和28) | 四代目・正雄の発案で、新宿の上空などからセスナ機で牛肉を散布する |
| 1964年
(昭和39) | 耕運機の登場により牛の飼育数が激減。竜王町に直営牧場を開場 |
| 1978年
(昭和53) | 近江八幡に近江牛のレストラン「近江牛毛利志満」開店 |
| 2022年
(令和4) | 8月、株式会社もりしま設立。
11月、精肉店「寛閑親(かんかんかん)」開業 |
| 2023年
(令和5) | 4月、レストラン「寛閑親 ここ滋賀店」が、東京日本橋の滋賀県情報発信拠点「ここ滋賀」2階にオープン
11月、近江牛・和牛専門レストラン「寛閑親」を近江八幡市内に開店 |

『水都八都』別冊「近江商人百年企業対談」

●発行●近江八幡観光物産協会：滋賀県近江八幡市為心町元 9-1 / 0748-32-7003

●編集●風来堂（村上詩織／今田 社）●執筆●姫乃たま ●撮影●氏家岳寛（対談写真）●デザイン●有限会社ダテハリ

●制作協力●西川株式会社：東京都中央区日本橋富沢町 8-8 / 03-3664-8161

株式会社もりしま：滋賀県近江八幡市玉木町 2-16 / 0748-32-0361

レストラン「寛閑観」 近江八幡市東川町 133-1 / 0748-38-5135

百年企業にこそ変革が必要

百年以上続く企業という点、保守的と思われがちですが、実は、変革は常に必要とされます。長寿企業の場合、社長の就任期間は、平均で一代28年。その間には流行も変わり、若い消費者も出てきて、就任中にマーケットが変わるわけです。だから、日々新しく変えていかないと企業は百年以上続きません。

セサナ機から牛肉を撒いたり、デパートの屋上に牛を上げてセリをした、森嶋さんの先代はまさに革命児ですね。森嶋さんが東京に進出したのは、日本の首都としていた時代。2014（平成26）年現在、東京都の卸売業・小売業併せた企業数は滋賀県の約10倍、市場規模では約100倍。これは現在の数値なので、当時はもう少し違ったかもしれませ



（一社）
100年経営研究機構
代表理事
ごとうしお
後藤 俊夫

1942（昭和17）年生まれ。東京大学経済学部卒。NECに33年勤務後、日本経済大学経営学部長・同大学院特任教授などを歴任。併せて2015（平成27）年から現職。日本における長寿企業・ファミリービジネス研究の第一人者。

かかる」といいます。責任を感じますね。
西川…私どもの先代も、やはり同じような話をされていました。信頼というのは、鉋で削った薄いものを一枚一枚載せていくような仕事で、それが重なったものが大きい木になっていると思わないといけない。でも、折れる時は一瞬で折れる。この話を聞き、信用、信頼をきちんと引き継がなければならないと思いました。
一方で、私に求められたのは伝統を守るよりもむしろ変えていくことでした。
七代目の利助の代の時、天明の大飢饉が起きました。大変な大不況と餓死者が出るような状況の中で、新しい制度を取り入れた。それが、現代のボーナスや年金の元になっているんです。
普通、不況になるとお金を絞る、という考え方になるんですけど、投資をすることで世の中が回るんだと。そのために貯金をしておいて、一番世の中が苦しい時、不況が起きた時に、そのお金を取り崩して投資しなさいと。
利助は当時、金くらしい貴重ともいわれていた紙をふんだんに使って、先代からの教えや功績を記録しています。私としては、それだけ意味があつて残されていた

る考えを、きちんと引き継いでいきたいですね。

私が会社を継ぐ時、「信用を守ってほしい」とは言われましたけど、ただ守っているとは減ってしまいます。むしろ前に進んで、信頼の延長線を作っていくという気持ちが大切だと思いました。

いま弊社では、急にオフィスが綺麗になっていますが、すごい儲かっている、ということではありません（笑）。そうではなく、大変な時こそ投資する、というのを実践させていただいてるんですね。

近江で知の探検をして 目には見えないお土産を

最後に、両企業の地元である近江八幡の魅力を教えてくださいませんか？

森嶋…私は観光物産協会の会長もしておりますので色々あります（笑）。
風光明媚なところや美味しいものは、近江八幡にも当然あります。でも、近江八幡には目に見えない文化がたくさん残っております。たとえば、「三方よし」

はとても優れた理念ですよ。人間形成の上ですごく大事なことも学べます。

今年はこちらで聖徳太子の没後

1400年。どういうわけか、奈良にいたはずの聖徳太子が近江にも多くのお寺を建てています。聖徳太子といえば「和をもつて尊しとなす」ですが、ゆかりのお寺を通じてそれを知れることもできます。

西川…いま、私達が自分達の商売の中で掲げている一つのテーマで、「DRESS」というものがあります。「発見（Discover）、共感（Response）、体験（Experience）、物語（Story）、共有（Share）」の頭文字です。学校で習った歴史つて、年号しか覚えてなかったりするけれど、近江八幡に来たら人間模様の発見があつたり。「DRESS」の元となるようなものが、いっぱい詰まっている町です。SDGsの根幹がここにあつたのかとか、「知の探検」という意識で訪れるといいでしょうね。
森嶋…近江八幡にいらつしやる方には、そういった目に見えない知識を持ち帰ってもらえたら、すごくいいお土産になるんじゃないかなと思います。

（2022年6月10日）

／西川株式会社本社にて収録

※2024（令和6）年9月、一部改訂の上再発行