

歴史に学ぶ

大阪経済大学特別招聘教授・
経済評論家

岡田 晃

第四十二回 ニーズ捉え四五八年の礎作った近江商人・西川仁右衛門

蚊帳などの行商からスタート
以来、「伝統」と「革新」を続ける

米メジャーリーグで大活躍する大谷翔平選手は睡眠を何よりも大事にしているという。そんな大谷選手を、寝具の製造販売の西川がCMに起用して話題となっている。

同社は四五八年の歴史を持つ日本有数の老舗企業だが、寝具を軸に「伝統」を継承しつつ、時代の変化と消費者ニーズに対応した商品開発など「革新」を続けてきた。ここに、現代の企業が今後百年、二百年と永続していくためのヒントがある。

西川の創業者は、西川仁右衛門。一五四九年に近江国蒲生郡（現・滋賀県近江八幡市）の大工組の家に生まれた仁右衛門は一五六六年、十八歳の時に自分で商売を始めた。蚊帳や生活用品を天秤棒で担いで売り歩く行商人としてスタートしたという（西川では、この年を創業年としている）。蚊帳はそれまでは貴族や身分の高い武士の寝所用

に限られていたが、徐々に一般庶民の家でも使われ始めた頃で、仁右衛門はそれに目を付けたのだ。やがて時代は転換期を迎え、仁右衛門に大きな

チャンスがやって来る。本能寺の変（一五八二年）の後、天下をほぼ統一した豊臣秀吉は甥の秀次に近江国を与えた（一五八五年）。秀次は近江八幡で八幡山城の建設に着手するとともに、城下に薬市薬座令を発し、町の整備と経済発展に力を入れたのだ。これは生前の織田信長の政策を見本にしたものと思われるが、おかげで八幡の町には多くの商人が集まり、賑わいを見せるようになる。

仁右衛門はその変化を見逃さなかった。近郊の村から八幡町に移り住み、本店を構えた（一五八七年）。この店を拠点にして、蚊帳の産地だった奈良で蚊帳を仕入れ、能登地方まで出かけて販売、帰りには能登の海産物の加工品を仕入れて近江で売り歩いた。行商の旅には四人の息子たちを交互に連れていき、商売を学ばせている。

近江八幡から江戸に進出
戦乱終結、消費増加を見抜く

だがここで、一つのピンチが訪れる。仁右衛門ら近江商人たちの保護者だった秀次が、秀吉の命で切腹させられたのだ（一五九五年）。八幡山城は廃城となり、町はさびれかけた。

そこで仁右衛門は積極策に打って出た。まず地元・近江八幡で蚊帳の製造に乗り出した。「奈良蚊帳」の仕入れ販売から脱し、製販一体へとビジネスモデルを転換したのだ。販路も北陸だけでなく、美濃や尾張、三河、さらには遠江まで伸ばし、販売員（行商人）の人数も増やした。加えて、地元産のイ草を原料にした畳表「近江表」の販売も開始している。

その頃は、秀吉がすでに天下を統一して世の中が落ち着き、消費が活発化し始めていた。仁右衛門はそうした時代の変化、そして今でいう新しい消費ニーズをいち早くつかんでいたのだった。



実は、近江八幡衰退の危機に際し、仁右衛門と同じように近江商人たちは全国各地に行商に出かけて販路を広げ、一部は販売先の地域に定着して事業を拡大させた。このようにピンチをチャンスに変えたことが、近江商人の隆盛につながった。仁右衛門はその代表的な存在となったわけだ。

さて時代は移り、関ヶ原の戦い（一六〇〇年）を経て、大坂夏の陣（一六一五年）で戦国の世は完全に終結、名実ともに徳川の世となる。

「これからの商売の中心は江戸だ」——その年、仁右衛門は江戸に進出、日本橋に出店した。新しい時代を迎えたことをいち早く見抜いたのだ。実際その頃の江戸は、江戸城の大改築や大名屋敷などの建築ラッシュで、蚊帳や畳表の需要が急増していた。

しかも日本橋は幕府が五街道の起点として整備

し、その周辺は商業の新しい中心地として急速に発展し始めていた。新店舗の場所は、日本橋のすぐ南側のたもと、東海道に面した一等地だ。

いわば第二の創業だ。この素早く思い切った行動に、彼の先見の明がよく表れている。西川の蚊帳と畳表はたちまち評判となり、仁右衛門は事業を飛躍的に拡大させることに成功する。まさに、今日に至る基礎を築いたのであった。

蚊帳を高付加価値化、市場拡大 ピンチをチャンスに変える

仁右衛門は一六二八年に隠居するが、その創業者精神は代々受け継がれていく。

二代目となった甚五郎は自ら行商しながら、蚊帳の研究を重ねた。従来の蚊帳は生地である麻の薄茶色が多かったが、甚五郎は、蚊帳を萌黄色もぎいよに染色して縁に紅布を取り付けた「萌黄蚊帳」を新たに開発した。萌黄色にしたことで涼しさを感じられ、紅布の縁取りがおしゃれなイメージとなり、大ヒット商品となった。今風に言えば、高付加価値化である。

新しい販売手法も編み出した。美声の若者を雇い入れ、彼らがおしゃれな半纏を着て「蚊帳あ、萌黄の蚊帳あ」と掛け声をかけて売り歩いたという。蚊帳は江戸庶民の間にも普及し、生活必需品になっていった。浮世絵にも数多く描かれている。

萌黄蚊帳は江戸のみならず全国に普及した。顧客層と市場全体を拡大させたわけだ。その後、西川は下総、京、大坂などにも店舗を開設するなど、発展していった。

だが江戸時代を通して、すべてが順調だったわけではない。八代將軍・徳川吉宗の「享保の改革」、老中・松平定信の「寛政の改革」など、幕府の緊縮政策によってたびたび不況に陥り、経営がピンチに直面したこともあった。

それに対応して経営改革を進めるとともに、吉宗時代には弓の販売という新規事業に進出した。弓は武家向けの安定需要が見込めることに目を付けたもので、蚊帳の売り上げが夏以外は減るという季節的変動を補う狙いもあった。一時は幕府の御用弓師となって関東での弓販売を独占したほどで、蚊帳と並ぶ二大柱となっていた。

ところが、今度は幕府崩壊で弓の得意先を失ってしまう。そこで明治になり、冬場の需要が伸びていた布団の販売に乗り出した。これが新たな主力事業に成長し、幕末・維新の激動期を乗り越えることができた。今日では布団を中心にマットレス、枕、シーツなど寝具の総合企業となっているのは周知のとおりだ。

このような仁右衛門とその後の西川の足どりから、企業の永続的発展のカギは、①時代の変化と市場ニーズをいち早くつかむ②ピンチをチャンスに変える③商品の高付加価値化、新規事業開拓④経営改革——などにあると学ぶことができる。

岡田晃 （おかだあきじ）

一九七一年、慶応義塾大学経済学部卒業後、日本経済新聞社入社。編集委員を経て、テレビ東京出向。「ワールドビジネスサテライト（WBS）」マーケットキャスター、同プロデューサー、NY支局長、テレビ東京アメリカ社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授。二〇二二年、同特別招聘教授。新刊『徳川幕府の経済政策——その光と影』（PHP新書）。