

# 公開月例研究会講演記録〈第203回（10月19日）〉――

## 「江戸時代の商家の家訓にみる利益概念」 －現代の企業経営に活かす先人の知恵－

M&M戦略研究所常務理事

荒田 弘 司

はじめに

ご紹介いただきました荒田でございます。「江戸時代の商家の家訓？いまはもう21世紀じゃないか。なぜそんな古いことを」と思われるかもしれませんが、「江戸時代の商家の家訓にみる利益概念」というテーマでお話しさせていただきます。

いま室本先生からもお話がありましたように、日本もかつて1980年代には、「日本的経営が世界の企業経営のバイブルだ」と言われて、有頂天になっていた時期がございました。ところが、バブルがはじけてからは、「日本的経営の終焉だ。これまでのやり方をやっていたのでは企業は潰れてしまう」ということで、代わって出てきたのがアメリカ発の「資本の論理」と、それに基づく「株主価値経営」という考え方があります。しかし、これがまた、皆さん、新聞、雑誌、テレビその他でご案内の通り、エネルギー大手のエンロンが破綻し、通信大手のワールドコムも破綻しました。しかも、世界の5大会計事務所のうち1つであるアーサー・アンダーセンを巻き込んで不正会計操作を行ったということで、「資本の論理」とやらもアメリカが喧伝するほどのものなのかどうか疑わしい状況になっております。

こういう時期に、そもそも企業とは何だろうと、いうことを改めて考えてみるのも決してムダではないのではないかと。「こんな不況の時代に、そんな悠長なことを言っていたのでは企業経営なんかやっていけないよ」とおっしゃるかもしれませんが、私はむしろ、こういう時代だからこそ、社会において企業が果たすべき本来の役割について考える必要があると思うわけでありまして。幸いなこ

とに、わが国においては江戸時代の元禄バブル崩壊による反省から生まれた商家の家訓がたくさん残っております。その中には、単に商活動のみならず、人間社会で生きていくための哲学、時代や業種を超えて遵守すべきものも多く含まれております。そこで、このような家訓を現代風に置き換えて考えてみようというのが、本日の話の主題でございます。

### 1. 江戸時代における元禄バブル経済の崩壊と商活動の再構築

いま江戸時代の元禄バブルと申しましたが、これは平成バブルと対比して元禄バブルと言っているだけで、もちろんアカデミックな用語ではございません。江戸時代というのは1603年（慶長8年）の開府から明治維新まで270年近くあるわけですが、初めの50年ぐらいは経済成長準備期と言っているのではないかと思います。それから高度経済成長期に入りまして、その中で特に成長の著しかった元禄時代を元禄バブルと言っているわけです。やがて経済成熟期になって、享保の改革とかいろいろありますが、それがあまりうまくいかなくて衰退期に入り、ついに1868年（慶応4年）に明治維新になっていくのであります。

表 1

江戸時代は次の4つの時期に区分することができます。

* 経済成長準備期	1603年（慶長8年）～
* 高度経済成長期	1651年（慶安4年）～ 元禄バブル
* 経済成熟期	1716年（享保元年）～
* 経済衰退期	1793年（寛政5年）～
明治維新	1868年（慶応4年）

元禄バブルの時期には、紀伊国屋文左衛門や奈良屋茂左衛門のような「投機的・一発勝負型」の豪商が、短期的利益の追求、事業者本位の事業運営で大儲けをするわけです。

紀伊国屋文左衛門の場合は、有名な「みかん船」の逸話があります。あれは後のつくり話で、実は紀州の殿様が「紀州のみかんをうまく江戸でさばく方法はないか。ちょっと知恵を貸してくれ」と言って、それで文左衛門が船で運んだだけだという説があります。しかし、これでは面白くもおかしくもない。やはり巷間言われているように、当時江戸では紀州のみかんが珍重されていた。しかし、海が荒れて運べない。そこで紀伊国屋文左衛門が、「よっしゃ、なんとかして江戸へ持って行って一旗揚げようや」というので大成功したという説のほうが、少なくとも「投機的・一発勝負型」豪商のエピソードとしてはぴたっとくる。いずれにしても、みかん船で大成功した紀伊国屋文左衛門は、材木商を営み、幕府御用達商人となって、上野寛永寺修復の資材調達などを行って大儲けしたということです。

奈良屋茂左衛門も材木商ですが、これは1人ではなくて3～4代続いて名前を継承しているようですけれども、元禄時代の茂左衛門は日光東照宮の修造を請け負って、材木を安く手に入れることによって大儲けした。

吉原伝説によりますと、奈良屋茂左衛門と紀伊国屋文左衛門の2人が交互に、「今日はおうちだ。明日はおまえさんとこだ」と、吉原の一角をすべて借り切ってどんちゃん騒ぎをしたという話が伝えられています。この話からも、いかに巨大な富を手中にしていたかということが伺えます。そして、それを支えたのは幕府の放漫財政であったわけですが、そういうことが長続きするはずもなく、元禄バブルは崩壊し、高度成長も終焉を迎えます。

その後に出てきた商人たちは、なぜこの商人たちが破綻したのかということ考えた末に、「彼らは自分たちの短期的利益を追求してきたのが問題なので、もっと長期的利益を追求すべきだ。そのためには、事業者本位ではなく、顧客本位の商人にならなければいけない」ということで、数多くの家訓が生まれることになったわけです。いまの三越のもとをつくった三井高利、大丸の下村彦

右衛門、高島屋の飯田新七、近江商人、富山の葉売り、その他多くの商家にいろいろな家訓が江戸時代から現代まで脈々として受け継がれておりますが、そのいずれを見ましても、その中心をなすのは「顧客志向」であります。

## 2. 社会における企業の役割

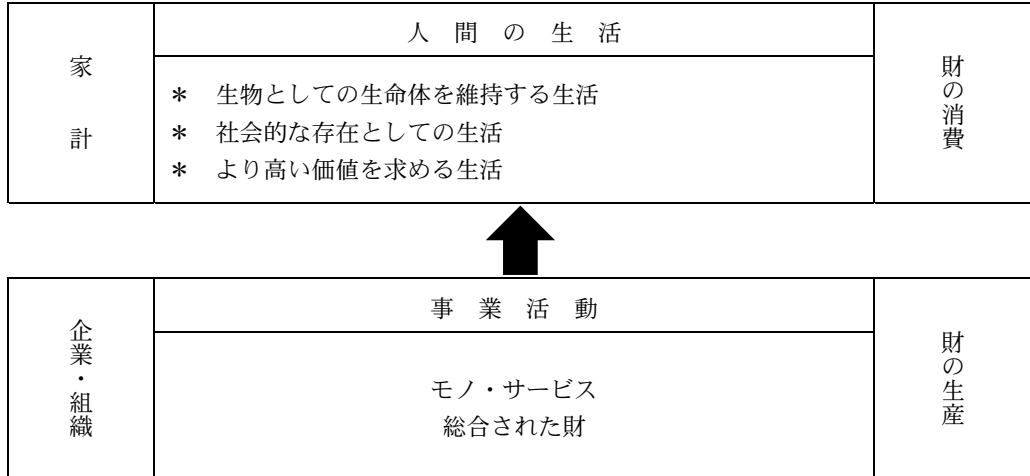
そもそも企業というのは社会においてどういう役割を果たすのかということを考える場合に重要なことは、企業は社会や自然の中で生かされているんだということです。われわれ人間は誰もが、「楽しく、健康で、心豊かな生活をして、できるだけ長生きしたい」と思っているわけでありまして、その中には、生物としての生命体を維持する生活として、自分がちゃんと生活していく、あるいは子孫を絶やさないようにしていくということもあります。社会的な存在としての生活としては、企業で働くというのもそうですし、夫婦・親子・兄弟姉妹・親族との生活、恩師・学友との関係、地域社会との関係などがあります。また、ただ食って寝るだけではなくて、より高い価値を求める生活としては、真理や真実の追究、善や正や美を求める、あるいは聖なる心や信仰心、その他いろいろあると思います。こういったものをひっくり返して人間の生活と考えますと、それを実現するためには多くの財が必要になります。そして、その財をつくり出すのが企業の役割であります。

ここで言う財とは、モノだけではなくて、いろいろなサービスを含みます。「いまはもう買うものがない」とおっしゃる方がいますけれども、それは財をモノだけと考える一面的なとらえ方をされているのではないかと思います。財は本来、モノとサービスが総合された財として人々の生活の場に提供されるのです。

身近な話で恐縮ですが、最近、渋谷にもものつぽビルが幾つかできましたが、渋谷のノッポビルの元祖は昔の東邦生命ビル（今はクロスタワーといっています）で、あそこの32階に料理の鉄人の坂井宏行さんがオーナー・シェフをしている「ラ・ロシェル」というレストランがあります。私もたまにはあのお店で食事をしたいなあと思うわけですが、お昼をちょっと食べる程度ならいいのですが、夜行くと、1万5000円は覚悟しないといけない。家内と一緒になら、3万円以上かかりま

表 2  
財の生産は消費のためにある

＜財の消費は生産全体の究極の目的であり、  
人は財を消費するためにこそ生産する＞



す。坂井さんは「最近、荒ちゃん来ないな」と言っているそうですが、年金生活者が1回に3万円以上もかかる食事をしたら、明日からラーメンも食べられなくなってしまいます。ですから、「坂井さん、あんたとこへ行きたいけども、なかなかそうも行かないのよ」と言っておりますが、私も坂井さんのおいしい料理はもちろん、サービスの行き届いた、ああいう雰囲気にはたいたいであります。人間は常に新しい財を求めているわけであります。

ドラッカーの言葉に、「企業は顧客を創造すること」というのがあります。これはなにも新しいお客をどんどん増やすという意味ではなくて、生活者のために新しい価値を創造するということです。たとえば乗り物で言えば、昔は人力車や駕籠しかなかったのが、生活者のためにより速い乗り物をとということで、自動車がつくられた。これは明らかに一つの新しい価値を提供することだったのであります。

新しい商品をつくるためには技術が必要です。この場合の技術というのは、モノをつくる技術だけでなく、システムをつくる技術も含めて技術と言っているわけですが、それはノーベル賞級の新しい原理原則を活用したものでなくても、すでに活用されている原理原則を利用したり、あ

るいはいま使っている技術の新しい組み合わせによってもいいわけです。ただそのときに大事なことは、お客さまである生活者の側から見て評価できる技術であるかどうかということです。

従来、特に高度経済成長期には、どちらかと言うと提供する側から見た「いい技術」というのがもてはやされた感があります。日本にも「技術の〇〇」といった家電メーカーや自動車メーカーがありましたが、それはそれで必要であります。これからは生活者の側から見て評価できる技術でなければならないのではないのでしょうか。しかも、生活者は「十人十色」、「一人十色」で、価値基準は人によっても違うし、同じ人でも、TPO、時と場所と状況によって、お望みになる商品が違ってくるわけです。社会の中で生かされている企業は、そうした生活者の要望に沿った財を提供する義務があるのではないかと私は考えております。

また、商品というと、すぐモノを連想される方もあるかと思えます。確かに昔は商品といえばモノでありまして、しかもそのモノはほとんど自分自身で生産していた。家族が協力して、田畑を耕して農作物を収穫し、山へ行つて木を伐り、海や川で魚を捕ったりしていたわけです。それが次第にサービスというものがそこに加えられるよう

になりまして、いまはサービスとモノとが総合された財として提供されるというのが一般的であります。

たとえば自動車の場合、自動車というモノだけ販売するということはありません。まず車庫証明が必要です。ほんとは車庫証明はご自身でお取りになればいいのですが、セールスマンが、「いや、ちゃんと警察へ行って取ってきますよ」と言って、それでちゃっかり手数料をいただく。それだけでなく、「もしものことがあったときに大変ですよ」と言って、任意保険をつけてもらう。これは、モノにサービスを加えて提供する、それが総合されて「自動車」という商品が成り立っている例であります。

逆にレストランなどはサービス業と一般に言われていますが、モノは一切提供しないのかといえ、そうではありません。レストランで食事をしますと、当然モノが出てまいりますね。ただ、モノよりサービスという無形のもの比重が高いために「サービス業」と言っているだけで、モノとサービスが一体になって商品を構成しているという点では「製造業」と同じです。あるいは保険な

どはほとんどが無形のサービスかもしれませんが、いずれにしても、モノとサービスとが総合されて、「あのお店はいいな」「この商品はいいな」ということになるのではないのでしょうか。そして最近では、どちらかと言うと、モノよりサービスの比重のほうが高くなってきているのであります。

先ほど申しましたように、生活者に提供される財の大半がモノであった時代は、家計が生活に必要な財の一部を生産し、消費したわけでありました。したがって、生活に必要なサービスの大半は生活者自ら産み出していたのであります。ところが、時代が進むにつれて、財の消費と生産が分離されるようになってきました。いまでは家計が全く財の生産をしないわけではありませんが、一般的には、企業が生活者のためにいろいろなモノをつくり、サービスを提供し、家計はそれを消費する。聞くところによると、若い夫婦の家庭はまな板もないんだそうでありまして、完全に生産と消費が分離している。私にはそういう生活は想像もできませんけれども、そういう家庭も現実にあるようです。

このように財の生産と消費の分離が進み、企業

表 3

<p>① 企業本来の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 伝来の家業を守り決して投機事業を企つる勿れ</li> <li>* 先義後利</li> <li>* 苟も浮利<small>いぼく</small>に趨り軽進すべからず</li> <li>* 一時の機に投じ目前の利に趨り、危険の行為あるべからず</li> </ul> <p>* 徳義は本なり、財は末なり、本末を忘るる勿かれ</p> <p>* 眞の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり</p> <p>* 売りにて悦び、買って悦ぶ</p> <p>* 三方よし — 売りにてよし、買ってよし、世間よし</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 伊藤松坂屋 家訓</li> <li>— 大文字屋 下村彦右衛門</li> <li>— 住友家 家則</li> <li>— 住友家 家則</li> <li>— 茂木家 家憲</li> <li>— 石田梅岩</li> <li>— 三井殊法</li> <li>— 近江商人</li> </ul>
<p>② 顧客志向の経営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* 物価の高下に拘わらず善良なる物品を仕入れ誠実親切を旨とし利を貪らずして顧客に接すべし</li> <li>* 我が営業は信用を重んじ、确实を旨とし、以て一家の鞏固隆盛を期す</li> <li>* 确实なる品を廉価に販売し、自他の利益を図るべし</li> <li>正札掛値なし</li> <li>商品の良否は、明らかに是を顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず</li> <li>顧客の待遇を平等にし、苟も貧富貴賤に依りて差等を附すべからず</li> <li>* 物品購求の多少に拘わらず来客は総て当店の得意なれば大切に礼儀を尽すべし、仮令一品の購求せざるも其望みに叶うべき品物のあらざるは当店の準備至らざる所なれば却て丁寧な敬礼を尽し後後の愛顧を乞うべし</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 伊藤松坂屋 家訓</li> <li>— 住友家 家則</li> <li>— たかしまや四つの綱領</li> <li>— 松屋呉服店 訓誠</li> </ul>

が生産の大部分を担うようになってまいりますと、多くの企業が本来の使命である家計に必要な財を提供することから逸脱して、「無制限の獲得」「経済のための経済」「営利のための営利」を行動原理として活動するようになりました。特に「資本の論理」に立脚した「株主価値経営」という考え方を基本とした企業経営は、ともすると企業が社会や自然の中に生かされているということを見失いがちであります。エンロンやワールドワイドの破綻は、まさにこのことを証明しているのではないのでしょうか。あるいは牛肉のラベル張り替えとか東電の原子炉のヒビ割れ問題を見ても、こういうことをほんとにちゃんと意識して企業経営をしているのかなあと思わざるを得ません。私が感銘を受けている言葉に「先義後利」というのがあります。これは、いまの大丸さんが江戸時代には大文字屋と言っていました。業祖の下村彦右衛門の言葉で、いまこそこの考え方に学ぶべきではないかと思うわけであります。

そこで、いよいよ本日の主題であります「江戸時代の商家の家訓・家憲」を見てまいります。表3に示されているとおり商家の家訓・家憲をご覧いただきたいと思っております。

まず企業本来の役割に関するものとして、「伝来の家業を守り決して投機事業を企つるなか勿れ」。これは伊藤松坂屋の家訓です。東京では銀座とか上野にあります松坂屋さんで、本拠は名古屋であります。元禄バブルのときに大やけどをしたり、瀕死の状態になってしまった商人たちを見て、「投機はいけな。ちゃんと家業を中心にして着実に商活動を行うべきだ」と論じているのであります。

「投機的事業」とか「家業を守り」とか、こういう言葉は他の商家の家訓にも頻々と出てきますが、その代表例として取り上げたわけであります。これははなにも江戸時代の話ではなくて、いまもそのまま当てはまると思えます。平成バブルのとき、多くの企業が本業をないがしろにして財テクに走って、いまその跡始末に苦しんでいるじゃないですか。私も現役時代に、あるコンサルタントから、「荒田さん、あなた何やってんですか。あなたの会社はあまり儲かってないでしょう。銀行からカネ借りて財テクやればいじゃないの。あなたバカじゃない」とさんざん言われました。当時

私は管理部門担当の常務でしたが、「私はそんなことはやりませんよ」と言ったら、社長が恨めしそうな顔をして、「荒田さん、ほんとにそれでいいの」と言われたときのあの顔をいまでも思い出します。しかし、いまにして思えば、バカでよかった。あのときそうしたことに手を出していたら、いまごろ皆さんの前でこの顔をご披露することもなかったと思えます。

次は、先ほども申しました「先義後利」です。荀子の「榮辱篇」に「義を先にして、利を後にする者は榮える」と書いてあるそうですが、「義」というのは、やることをちゃんとやるという意味です。「やることをちゃんとやれば、利益は後でついてくる」、そういう考え方で下村彦右衛門は大文字屋を切り盛りしていたわけであります。

「苟も浮利に趨<sup>いやく</sup>つて軽進<sup>はし</sup>すべからず」。これは住友家の家訓ですが、一般にもよく知られた有名な言葉です。それなのに、数年前、住友商事という直系の商事会社の部長が銅の相場で1800億もの損失を出したということがありました。バブルのとき、浮利に趨<sup>いやく</sup>つて軽進<sup>はし</sup>したわけですから。

「徳義は本なり財は末なり本末を忘るる勿れ」。これは、茂木家、千葉にあるキッコーマンの家憲です。この「財」は儲けという意味ですから、儲けなくていいとは言っていないんですが、「徳義」、事業をちゃんとやるのが先<sup>なか</sup>であって、財（儲け）は後なんだ、本末忘るる勿れと、実にいいことを言っているではありませんか。

「売<sup>う</sup>りて悦<sup>え</sup>び、買<sup>か</sup>いて悦<sup>え</sup>ぶ」。商品売る商売人が利益を上げて喜ばなければいけない。そしてお客さまもちゃんとお喜びになる。これは、当時の越後屋（今の三越）をつくった三井高利さんのお母さんである殊法の言葉です。なぜ殊法という抹香臭い名前なのかというと、俗名がわからないんだそうです。晩年、仏門に帰依されて、そのときの法名が殊法だったので、三井殊法で通っています。伊勢の松阪で質屋と味噌、醤油の小売りをやっていた。質の利息をどこよりも安くして、味噌、醤油もできるだけ庶民にご便宜を図り、「薄利多売」の元祖だと言われています。

「三方よし — 売<sup>う</sup>りてよし、買<sup>か</sup>いてよし、世間よし」。これを「売り手、買い手」と書く人もいます。しかし、「売<sup>う</sup>りて、買<sup>か</sup>いて」と書いている文献もありますので、私はこのほうがより広い

意味になると思って、このように書かせていただいたわけですが、この考え方は近江商人の間に受け継がれている言葉です。

次は石田梅岩の言葉で、「真の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり」。説明する必要はないと思いますけれども、いいことを言っていますね。江戸時代、「商人と屏風は真っ直ぐには立たない。曲がっているから立つ」といって、商人というのは手数料をせしめる悪い輩だと言われていた。それを石田梅岩は決してそうではないんだと言っているわけです。この人は、商家の番頭、いまで言えば常務か専務までやった人ですけれども、40歳を過ぎてから番頭を辞しまして学者になった。その経験から、商人道あるいは商人哲学と言うべきものを確立した人だと言われております。

このように企業本来の役割を明確にしたうえで、それを実現するためには「顧客志向」を経営の基本に置かなければならないと言っています。かつての紀伊国屋文左衛門や奈良屋茂左衛門は、お客さまに喜んでもらおうというのではなくて、ただ自分が儲けたいというだけの「事業者本位」の経営をやった。一時期はそれで大成功をおさめたけれども、結局泡のように消えてしまった。そこから反省をして、事業を永續させるためにはやはり「顧客本位」の経営に徹することが重要だということ考えに至ったということです。

たとえば伊藤松坂屋の家訓では、「物価の高下に拘らず善良なる物品を仕入れ誠実親切を旨とし利を貪らずして顧客に接すべし」と言っております。住友家家則でも、「我が営業は信用を重んじ、誠実を旨とし、以て一家の鞏固（強固）隆盛を期す」と、いずれも「信用」を第一に考えていることがわかります。間違っても牛肉のラベルを張り替えちゃいかんよ、残った牛乳を新しいものに混ぜて売ってはいかんよと、もう江戸時代にはっきり言っている。あるいは、電力会社の原子炉にヒビ割れが見つかったら、業者を巻き込んで虚偽の報告をしてはならない。少なくとも私にはそう読めるわけでありませう。

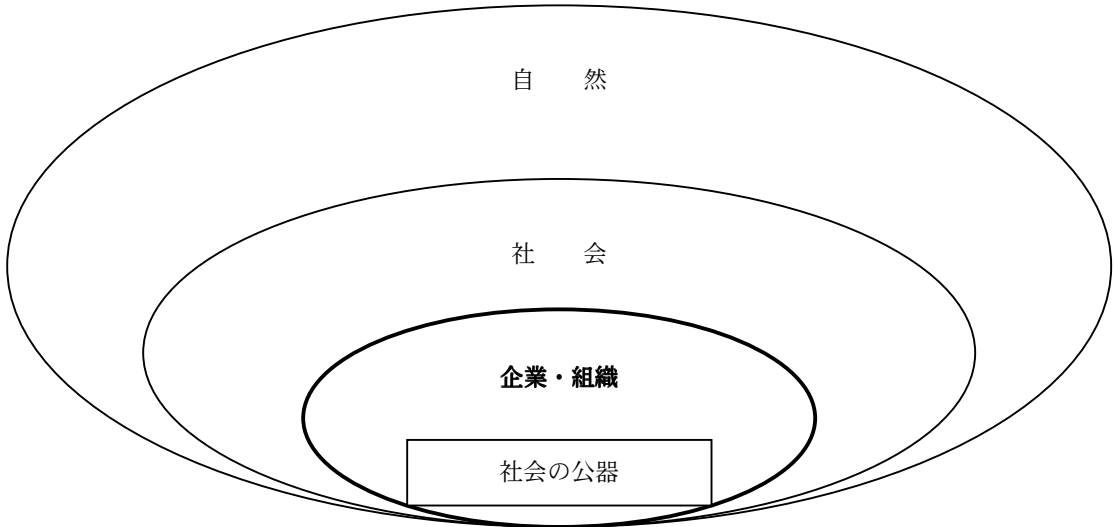
「たかしまや」には4つの綱領がありまして、1つ目は、「確実なる品を廉価に販売し、自他の利益を図るべし」。2つ目は、「正札掛値なし」。当時の呉服商というのは、大風呂敷に反物を包んで屋敷町に持って行って、座敷で風呂敷を広げて

商売をする。ですから、値段があつてなきがごとしであつたようですが、それを正札をちゃんとつけるようにした。これは三井高利も同じことをやっています。そして3つ目は、「商品の良否は、明らかに是を顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず」。国産牛肉でないものを国産だと偽ってはいけませんよ。これはオーストラリアから輸入したものです、これはアメリカから輸入したものです、はっきり表示しなさい。そこに一点の虚偽があつてもいけませんよと言っているわけです。4つ目は、「顧客の待遇を平等にし、苟も貧富貴賤に依りて差等を附すべからず」。これがたかしまや4つの綱領です。

このたかしまや4つの綱領のうちの4つ目と似たものに松屋呉服店の訓誡がありまして、「物品購求の多少に拘らず来客は総て当店の得意なれば大切に礼儀を尽すべし。仮令一品の購求せざるも其望みに叶うべき品物のあらざるは当店の準備至らざる所なれば却て丁寧に敬礼を尽し後後の愛顧を乞うべし」。これは私の好きな言葉の一つで、大変含蓄に富んでいると思います。私のような高齢者だって、「あのおじん、何も買わないで、トイレだけ行って帰りやがる。あんなのにはありがとうございますと言うことねえよ」、そういう態度をとられたら、二度と行かないじゃないですか。

こういう言葉の中に「顧客志向」の考え方ははっきり出ていると思うわけでありませうが、それをもう少し学者らしく言ったのが、「我が身を養わるる売先を疎末にせずして真実にすれば、十が八つは売先の心に合う者なり。売先の心に合うように商売に情を入れ勤めれば、渡世に何ぞ案ずること有るべき」という石田梅岩の言葉です。「顧客志向」とか「顧客満足」とかいう言葉はみんな知っているけれども、心からそう思って仕事しているか。もう一度こういうことを頭に置いて、お客さまにちゃんと対応しなさいということです。江戸時代に限らず、いつの時代にあつても、企業、あるいは学校や病院も含めた組織の本当の使命は、本業を中心にして、人々の生活に必要な財を提供することによって社会に貢献することにあると私は考えております。財を提供するのは企業だけではなくて、生活者の生活を支援するためにいろいろな公共財が求められていると考えれば、国や地方公共団体も公共財という財を提供していること

図1 企業も社会や自然のなかで生かされている



になります。しかし、人々は財を提供するためには何をやってもいいのかということです。

### 3. 企業も社会や自然のなかで生かされている

そもそも企業や組織は社会や自然の中で生かされている。言い換えれば企業や組織は社会の公器でありますから、いくら財を供給するためといっても、好き勝手に自然を破壊したり汚したり、生産のためだといって騒音を立ててもいいということにはならないのではないのでしょうか。

自動車産業を例にとりますと、有名なトヨタさんの「かんばん方式」というのがあります。これはトヨタさんに限らず、どの自動車会社も似たり寄ったりのことをやっております、「決められた時間に、決められた数量の、決められた部品を持ってこい」というわけであります。たとえば午後の1時に納入しろと言われると、遅れてはいけないと、お昼頃から大型のトラックがずらっと並ぶ。それが全部入れられるぐらいの広い敷地をもった工場であれば問題はないのですが、入りきれない車が公道に列をなしていることがよくあります。私は日産の子会社の役員をやっていたとき、そういう状況を見まして、「近隣の方にご迷惑をかけないように、譲り合って工場の中に入れてもらうように」と注意したことがありますが、自分たちの効率だけを考えて、人さまにご迷惑をかける、これは企業として絶対やってはいけないことだと思っております。

江戸時代の商家の家訓にはこの点に触れたものが幾つかありまして、たとえば藤田家家憲では「公益を図るを以て事業経営の方針とし決して私利に汲々たる勿れ」と謳われております。それから、「本間様とは言わないけれど、せめてなりたや殿様に」と歌われ、殿様より力があつたという酒田（山形県）の本間家は「公共事業に全力を尽くし、公共の為には財を吝む勿れ」という家訓を持っています。そのほかにも、茂木家の「徳義は本なり財は末なり本末忘る勿れ」、伊藤松坂屋の「義勇公に奉じ堅く国法を守るべし」、小津家の「公義はすべて堅く守るべし」などがあります。小津家というのは、伊勢の松阪の出で、いまは小津産業といって、和紙の大手企業です。

こうした家訓・家憲に謳われた言葉が硬いために、違和感があるとすれば、現代の言葉に置き換えれば、あたりまえのことをあたりまえに言っているだけです。企業は自然の中で生かされているんだ、社会の中で生かされているんだということを考えれば、これは当然のことだと思えます。

### 4. 「先義後利」に学ぶ企業利益の考え方

それでは利益についてはどのように考えていたのかと申しますと、大文字屋の下村彦右衛門が「先義後利」と言っております。この言葉は利益概念を端的に表しています。

それと関連して、次に示した岩崎小弥太と松下幸之助の言葉が大変参考になります。

\* 我々の職業は之を社会的に観ますれば、生産者と消費者との中間に立ち、最も便利に且つ廉価に物品の配分を司るにある。また之を国家的に観ますれば、国内の生産品を、我が生産者の為に、最も有利に且つ最も広く海外に輸出する。或は外国の生産品を我が国内に生産者または消費者の為に、最も低廉に且つ最も便利に輸入するにある。則ち社会に対し国家に対して、この重要な任務を遂行することが、我々の職業の第一義であり、又其の目的とする所であると信ずるのであります。而して此の任務を盡すに当りまして、需要供給の関係と、時と場所との差異を善用して、正当なる利益を得るに努むることが、我々の職業の第二義であると信ずるのであります。この両義はともに等しく我々の活動の重要な目的であることは勿論であるが、第二義は何処までも第二であって、第二義の為に第一義を犠牲にすることは断じて許されないのであります。私が正義を厳守す可し手段方法を慎む可しというのは、則ちこの義に基づくものであります。 —三菱商事 岩崎小弥太

\* 商いの原点は、どうしたら売れるか儲かるかではなく、どうしたら人々に心から喜んでもらえるかである。 —松下幸之助

近江商人が「利は余沢」と言っています。「余沢」というのは、先人、先達の恵みという意味ですが、私はこれをもう少し広く考えて、いま一緒に仕事している人を含めた多くの人々の支えと考えたらどうかと思います。いま、能力主義だとか成果主義だとかいいいますが、自分が上げた成果も自分の力だけではないのであります。机を並べて仕事をしている人や、いろいろな後方部署の人も含めて、たくさんの支援を得て自分は成果を上げることができたのだと考えたらどうでしょう。自動車の優秀セールスというのは、自分の力だけでなれるものではありません。もちろん本人の力がなければいけません、後方部隊がいかにサポートしてくれるかによって、本人の力が十分発揮できることになるわけです。そういうふうはこの「利は余沢」を解釈すべきではないかと思えます。

本間家家訓の「額に汗して得たるものに非ざれば真の財産ならず」というのは、「財テクで儲けることはよくないよ」と考えたらどうでしょうか。この「真の財産」というのは「利益」と置き換えてもいいかもしれません。

住友家家訓の「苟も浮利に趨り軽進すべからず」に関しては、亡くなられた住友の重鎮の亀井正夫さんがお書きになった本の中に、「大正時代、相場で大儲けした人がいたけれども、首になった。儲けるためには何をしてもいいというものではない。浮利に趨り軽進してはいけないという家訓にそむいたのだから、首だということになった」という話が出ているそうです。

茂木家家憲の「徳義は本なり財は末なり本末を忘る勿れ」、「損をせざるを以て大なる儲けと知る可し」、どちらもいい言葉ですね。

そして石田梅岩は、「商人は直に利を取るに由って立つ、利を取るは商人の正直なり、利を取らざるは商人の道にあらず」とまで言っております。

このような商家の家訓に共通している利益概念のまず1つ目は、企業の利益は商活動の結果に対する報酬である。初めに儲けありきではなく、「先義後利」で、ちゃんとやれば、利益は結果としてもらえるはずだ。そこが事業活動の原点だということでもあります。

2つ目は、本業からの利益が企業活動本来の利益である。あくまでも本業を中心に置いて、財テクで儲けるといようなことはほどほどにしないということです。

3つ目に、企業の利益は企業関係者の協働によって産み出される。これは後で述べます「企業関係者経営」と関係があるわけですが、「stake holders」というのは一般に「利害関係者」と訳されていますが、私はこれを「企業関係者」と訳しております。その理由は、これらの関係者は単に利害関係だけではなく、企業活動の協働者なのであります。企業関係者にはいろいろありまして、その企業で働く人はもちろん、株主、資金提供者、部品や資材の提供者、さらには国や地方公共団体もその中に入ります。これら多くの企業関係者の協働 (collaboration) によって、みんなが助け合って、企業の利益が産み出されるのであります。



そして4つ目に、企業は存続するために適正な利益を確保する必要があります。P.F.ドラッカーも、「利益は企業が存続するための制約条件だ。利益がある程度確保されないと、企業は存続できない」と言っております。

5つ目は、その利益は自分だけのものではない。企業が長く存続して長期にわたって利益を上げさせてもらうには、顧客や企業関係者の満足（利益）を常に考える必要があるということで、江戸時代の商家は「自他の利益を図るべし」をモットーに商活動を推進してきたのであります。

6つ目として、企業は短期的な利益を追求するのではなく長期的な利益を追求すべきであると考へて、商活動を展開してきたのであります。

## 5. 商活動のモットー

江戸時代の商人たちの商活動におけるモットーを的確に示したものの一つに近江商人の行動規範があります。これを集約しますと、「勤勉・始末（儉約）・正直・堅実」という言葉で表すことができます。近江商人は行商を主体として商活動を行っておりましたから、他藩で仕事することが多い。今で言うと、外国でビジネスをするようなものです。したがって、ただよい商品を提供すればいいというのではなくて、正直に堅実に仕事しなければいけないという意識が強かったようです。

それに対して井原西鶴は商人が守るべき行動規範として、「朝起き・家職・夜詰め・始末・達者」の5項目を挙げています。朝早く起きて仕事しましょう、勉強しましょう。「夜詰め」というのは、夜なべまでして働きましょう。十数年前、「日本は働き過ぎだ。残業のし過ぎだ。そんなことをやっている会社だめになってしまうぞ。もっと残業を規制しろ」とアメリカに言われて、大企業を中心に盛んに議論が展開されたことがあります。しかし、ちゃんと働き、ちゃんと勉強する人が勝ちなんですよ。「始末」は儉約という意味で、ケチではありません。ムダなものは節約して、経費の節減、原価低減に努めましょうということです。そして「達者」、人間は健康でないといけませんよ。いかにも西鶴らしい表現ですが、いつの時代でも学ぶべき考え方ではないでしょうか。

後に江戸時代の商人に共通の経営原則として

「始末・算用・才覚・信用」の4つにまとめられたと、ものの本に書いてあります。「始末」はいまご説明した通りです。「算用」は、ちゃんと採算が成り立たないといけませんよ。「才覚」は、ただ努力すればいいというものではなくて、それなりの才能とかひらめきも必要だという意味です。そして商活動には何よりも「信用」がないといけません。この4つが揃わないと、なかなかうまくいかないよということでもあります。

時間が過ぎておりますので、急いで東京ディズニーランド（TDL）の運営における4つのキーワードというお話をさせていただきたいと思えます。「安全性」「礼儀正しさ」「ショー」「効率」がTDL運営の4つのキーワードだと言っています。このうちの「ショー」を「自分たちの仕事」と置き換えれば、この4つのキーワードはおそらくどの業種の企業にも当てはまる重要な要素であることが納得していただけたと思います。

ここで大切なのは、この4つの要素は順序を絶対に崩してはならないということです。たとえば大阪にあるユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）は、火薬を決められた量より余計に使ってショーを盛り上げようとしてしまいました。これは「ショーの効果」を優先して、「安全性」を二の次にしたわけです。決して安全性を無視したわけではないけれども、軽視したために、問題を起こしてしまった。そういうことのないように、TDLではこれらの要素の順序を崩さないように徹底しているということです。どの企業や組織もこのTDLの事業運営のやり方に学ぶべきではないかと考えております。

いま日本では、働く人を中心にした「人本主義経営」から、「資本の論理」に基づいたアメリカ型の「株主価値経営」へと脱却しなければいけないという声が高まってきております。しかし、株主価値を重視する経営を推進してきたエンロンやワールドコムは破綻しましたし、あの「経営の神様」と言われたGEのウエルチ元会長も、実は裏から見れば同じようなことをやっていたのです。彼はGEの株価を上げるために儲けの少ない事業を売却し、その資金でM&AをやってGEをどんどん大きくした。そして、うまいところで会長を退き、莫大なストックオプションを手に入れた。しかし、極度の費用削減をし、必要なR&Dもやら

なかったために、いまやGEは電機メーカーというより金融サービス会社と言ったほうがよいような会社になっているという意見もあるわけです。

#### むすび

そこで最後にご紹介したいのは茂木家の家憲であります、「競争は進歩の主因たるべきも極端にして悖理<sup>はいり</sup>なる競争は避けよ」。つまり、競争は必要だ。競争によって進歩するのだけれども、道理に反するようなむちゃな競争をやってはいけないよと言っているわけです。株価をつり上げるために、アーサー・アンダーセンを巻き込んで不正経理をする。これは明らかに悖理なる競争ではな

いでしょうか。牛肉のラベルを張り替える、これも悖理なる競争の行き着くところではないかと思うわけであります。

したがって、21世紀の企業経営は、社会における企業の役割を正しく認識して、経営者を中心に「よき企業市民」として「企業関係者経営」を推進していかなければならないのであります。

与えられた時間をオーバーいたしましたので、特に後半は早口でしゃべりましたので十分ご理解いただけなかったかもしれませんが、私の言わんとしている一端を心のどこかにとどめていただければ幸いです。長い間ご静聴いただきまして、まことにありがとうございました。