

江戸時代の商家の家訓に学ぶ現代の経営理念

Lessons for Modern Managerial Philosophy in the Family Precepts of Edo-period Merchants

M&M戦略研究所 荒田 弘 司

M&M Strategic Institute Kohji ARATA

要 約

企業（営利組織）・組織（非営利組織）は人々の生活や企業・組織の生産に必要な財を提供する役割を担った「社会の公器」である。しかし、最近ではアメリカを中心にして、株主価値を最大にする「株主価値経営」が企業経営の基本であると喧伝されている。企業は株主価値を高めるために手段・方法を選ばないで、利益それも短期的な利益を獲得しようとする。そのために企業は安全性や法を軽視して事業を運営し、多くの事故や不祥事が発生し、信用を失い、経営破綻に追い込まれることもある。

こんな時にこそ、企業・組織は社会における企業・組織本来の役割を正しく認識する必要がある。その基本は「株主価値経営」ではなく、多くの企業関係者が参画して「企業関係者経営」を推進し、多くの企業関係者の満足に貢献することにある。わが国には時代や業種を超えて事業運営の手本とすべき江戸時代の商家の家訓がある。本稿は商家の家訓に学びつつ、「企業関係者経営」に立脚して時代の要請に即した「経営理念」をまとめてみた。

1 今なぜ商家の家訓・家憲に学ぶのか

(1) 人間の生活に必要な財（モノ・サービス）の生産は企業・組織が分担する

人間は誰もが「健康で、楽しく、安全に、安心して、心豊かに生活し、できるだけ長生きしたい」と願っている。人間はこうした生活を実現するために、多くの「モノ」や「サービス」を消費する。したがって、「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」のである。

人々が消費するこれらの「モノ」や「サービス」の生産は、その大部分を企業（営利組織）や組織（非営利組織）が分担する。もっとも、これら財の多くは「迂回生産」によっている。したがって、企業・組織が財を生産するためには、生産に必要な「モノ」や「サービス」を他の企業・組織から調達することになる。

(2) 江戸時代における顧客本位型商家の台頭

江戸時代にけるわが国の商活動は元禄バブル経済が崩壊するまでは、「投機的・一発勝負型」の豪商が華々しく活躍し、「商人本位」の事業運営が主流であった。こうした豪商たちの多くは幕府や藩の役人と結びついた政商型の商人で、主に短期的に利益を上げることに奔走したのである。

しかし、元禄バブルの崩壊とともに、このような「商人本位」の事業運営を推進してきた豪商たちの経営が破綻した。その経験から多くの商人たちは商活動のあり方について深く考察した結果、商人本位の事業運営から脱却して、「顧客本位」の事業運営を推進することが商人本来の道であることに目覚めたのである。このようにして台頭してきた顧客本位型の商人たちは、多くの顧客の支持を得て幾多の苦難を乗り越えながら今も存続し、老舗企業として社会に貢献しているものが少なくない。

(3) 江戸時代の顧客本位型商家の家訓・家憲

このように江戸時代の「顧客本位型」商家の多くは、石田梅岩が確立した「商人道」の考え方の影響を受けて、「顧客志向」の事業運営を推進してきた。石田梅岩は社会における商人の役割が正しく認知されていなかった時代に、「売買ならずは買人は事を欠き、売人は売れまじ、左様になりゆかば商人は渡世なくなり農工とならん。商人皆農工とならば、財宝を通はす者なくして、万民の難儀とならん」¹⁾と説いて、社会で商人が果たす役割の重要性を明らかにしたのである。そして、「商人は直に利を取るに由って立つ。直に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」²⁾として、商人が商活動において適正な利益を得ることの正当性を明確にしたのである。

このように社会において商人が果たす役割についての考え方は、元禄バブル崩壊後の商家の事業運営に取り入れられ、多くの商家の家訓・家憲に明記されている。それらの家訓・家憲に謳われた事業運営の考え方は、時代や業種を超えて学ぶべきものが多い。それらの家訓・家憲は制定された時代を背景にして表現されているため、家訓・家憲そのものが古いとして、現代の事業運営には役に立たないと主張する論者が少なくない。しかし、その意味を現代の言葉に置き換え、現代の経営環境と対比しながら理解すれば、時代や業種を超えて企業・組織の事業運営の基本になる「経営理念」として参考になるものが多い。

その主なものを拾ってみよう。

- ① 「売りて悦び、買って悦ぶ」 (三井殊法)
- ② 「先義後利」 (大文字屋 下村彦右衛門)
- ③ 「徳義は本なり財は末なり本末を忘るる勿れ」 (茂木家 家訓)
- ④ 「一時の機に投げ目前の利に趨り、危険の行為あるべからず」 (住友家 家則)
- ⑤ 「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

1) 由井常彦：『清廉の経営 都鄙問答と現代』日本経済新聞社 1993 44頁

2) 同上 67頁

顧客に接すべし」 (伊藤松坂屋 家訓)

⑥ 「公義は堅く守るべし」 (小津家 家訓)

2 企業は社会の公器である

(1) 社会における企業の役割

企業・組織は本業を中心にして人々の生活や企業・組織の事業活動に貢献する「社会の公器」である。したがって、企業や組織も社会や自然の一員として社会や自然のなかで生かされている。十時昌によれば「公器としての企業に求められるのは、その企業が延々と存続することではなく、現在の社会の要求にぴったり合った事業を実行することによって、今、存立を認められること」³⁾なのである。

江戸時代の商家の多くが、「公益を先にし、私利を後にすべし」という考え方に立脚して商活動を展開してきたことは、次に示す商家の家訓や家憲からも明白である。

① 「三方よし - 売手よし、買手よし、世間よし」 (近江商人)

② 「公益を先にし、私利を後にすべし」 (神野家 家法)

③ 「公益を図るを以て事業運営の方針とし決して私利に汲々たる勿れ」 (藤田家 家憲)

④ 「徳義は本なり財は末なり本末を忘るる勿れ」 (茂木家 家訓)

⑤ 「公共事業に全力を尽し、公益の為には財を吝む勿れ」 (本間家 家訓)

⑥ 「先義後利」 (大文字屋 下村彦右衛門)

企業・組織の社会における役割の第一義は、中心の事業（本業）を通して人々の生活や企業・組織の事業あるいは地域社会に貢献することである。近江商人は行商を通して行商地に貢献するという「世間よし」の認識が徹底していたことに留意する必要がある。「上方（京都・大坂）の先進的工業製品を容易に入手できるのも、目下振興中の藩の特産、生糸・青葙・紅花・絹織物などが、藩の商人の限られた流通力では、狭い商圏内で消化できないのを、遠く上方に捌いて需要を見出し、活発に発展させるのも近江商人の力によるものであるから、排斥されるはずはなかった」⁴⁾のである。

こうした事業運営に対する考え方は現代の企業にも継承され、昭和の時代にわが国における「経営の神様」と称えられた松下幸之助は、「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」⁵⁾と説いて、社会における企業・組織の基本的な役割を端的に言い表している。

(2) 人間尊重の事業運営

³⁾ 十時昌：『市民主義経営』 日本能率協会 1991 73頁

⁴⁾ 小倉栄一郎：『近江商人の経営管理』 中央経済者 1991 4頁

⁵⁾ 江口克彦：『松翁論語・抄』 PHP研究所 1996 3頁

徳川方の武将として関が原の合戦や大坂冬の陣・夏の陣にも参戦し、41歳で仏門に入った鈴木正三^{しゅうざん}は「世法即仏法、職業に貴賤なし」と説いて、わが国における職業倫理の先覚者といわれている。この言葉の意味は「人は皆自分に与えられた職業に全力で投球することが仏の道に適うことであり、分担する職業に貴賤はない」ということである。

したがって、正三はその著『万民徳用』に、「鍛冶番匠をはじめ、諸職人なくしては、世界の用うる^{もち}ところ^{ととのう}調^{ととのう}べからず。武士なくしては世^よ治^{おさま}るべからず。農人なくしては、世界の食物あるべからず。商人なくして、世界の自由成るべからず。このほかあらゆる事業、出で来て、世のためとなる」⁶⁾と主張して、商活動における「人間平等」・「人間尊重」の考え方を明確にしたのである。

この考え方は石田梅岩に継承され、梅岩は商人の社会的な役割が認知されていなかった時代に「商人道」を確立して、社会における商人の役割を正しく認知させたのである。こうした商人の社会的地位が認知されることによって、元禄バブル崩壊後、多くの商家が事業運営を展開するのに役立ったといつてよい。「人間平等」・「人間尊重」の精神に立脚して商活動を展開した商家の多くは、「顧客志向」の事業運営を推進するとともに、働く人一人ひとりに対して一個の人格をもった人間として遇したのである。

したがって、昨今、わが国でも企業や組織の事業運営において主張されている「顧客満足 (CS = customer satisfaction)」と「働く人の満足 (ES = employee satisfaction)」の両立ということを、すでに江戸時代に多くの商家が実行していたのである。

(3) 顧客本位の事業運営

わが国における顧客満足経営の元祖だといわれている三井殊法 (三井高利の母・伊勢松坂で質店と醤油や味噌の小売を営む「越後屋」を経営) は、すでに江戸時代に「売って悦び、買って悦ぶ」をモットーにして、お客さまに分け隔てなく親切に接し、日常の商活動を推進して商売を繁盛させた。元禄バブル崩壊後の商人たちは「商人本位」の商活動を排して、「人間平等」・「人間尊重」を基本として「顧客満足」の事業運営を展開したのである。次のような商家の家訓・家憲にその考え方が明確に示されている。

- ① 「先義後利」 (大文字屋 下村彦右衛門)
- ② 「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」 (伊藤松坂屋 家訓)
- ③ 「我が営業は信用を重んじ、確実を旨とし、以て一家の鞏固^{きょうこ}隆盛を期す」 (住友家 家則)
- ④ 「確実なる品を廉価に販売し、自他の利益を図るべし」
「正札掛値なし」
「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」

⁶⁾ 島田燐子：『日本人の職業倫理』 有斐閣 1990 57頁

「顧客の待遇を平等にし、^{いざしく}苟も貧富貴賤に依りて差等を附すべからず」

(たかしまや 四つの綱領)

- ⑤ 「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^{ていねい}に敬礼を尽し後々の愛顧を乞うべし」 (松屋呉服店 訓誡)
- ⑥ 「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、売り先の心に^{かな}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」⁷⁾ (石田梅岩)

(4) 働く人を人間として遇する

わが国においては、江戸時代という働く人を軽視していたように理解する人が多い。しかし、三井高利にみるように、「顧客満足 (CS)」と「働く人の満足 (ES)」を両立させて事業を発展させた商家は少なくない。

高利は1673年(延宝元年)52歳にして江戸本町に呉服店・越後屋(現在の三越)を開設した。母三井殊法が事業運営のモットーとしていた「売りに悦び、買って悦ぶ」を基本にして、従来の伝統的な商法を改め、時代の要請に即した「顧客満足の経営」を推進した。その主な手法は次のようなものであった。

- ① 現金正札売り(現金掛値なし)
- ② 反物の切り売り
- ③ 店内分業制
- ④ 仕立て販売
- ⑤ 特価販売(傷もの・売れ残り品のバーゲンセール)
- ⑥ 諸国商人売り(卸売り)
- ⑦ 宣伝活動(「越後屋」と書いた雨傘を貸し出す)

越後屋の商売が繁盛するにつれ、再三にわたり同業者^{しつぽう}執拗^{しつぽう}がな妨害を受けた。しかし、顧客の要望に即した商法が顧客の共鳴を得るとともに、働く人の全面的な支援を得て事業を発展させることができたのである。高利は顧客の要望に応えるように努め、働く人には働く人を信頼し、働く人の将来を考え、一人前の商人に育てることに努めたのである。

働く人に対しては次のような施策を採っていたといわれている。

- ① 働く人に対する平等な扱い(同族者も他の店員と同一の待遇)
- ② 働く人に対する教育・訓練
- ③ 店内での討議制の導入(提案の機会をを与える)
- ④ 有能な人材の登用
- ⑤ 働きに応じた賞与の支給

⁷⁾ 由井常彦：『清廉の経営 都鄙問答と現代』日本経済新聞社 1993 51頁

- ⑥ 暖簾分け制度の導入
- ⑦ 働く人の不平・不満の声の吸収
- ⑧ 勤務態度のよくないものに対する処罰

この三井高利の働く人への対応は、「人間平等」・「人間尊重」の精神が基本にあった。他の商家の家訓・家憲もそうした考え方を謳ったものが少なくない。

- ① 「貧富に^ま因て人を上下する勿れ」 (伊藤松坂屋 家訓)
- ② 「部下を優遇し、事業上の利益はなるべく多く彼等に^あ分与す可し」
「能く人格技能を鑑別し適材適所に用いよ」 (岩崎家 家憲)
- ③ 「雇人は事業上の功勞者なり。宜しく之を家族視し優遇を加うべし」 (堀江家 家憲)
- ④ 「師弟の教育を^{ゆるが}忽せにせざること」 (松屋呉服店 家憲七則)
- ⑤ 「名将の下に弱卒なし。賢者能者を登用するに最も意を用いよ」
「下^{した}に不平^{えんき}怨嗟^さの声なからしむる様注意すべし」 (三井家 家憲)

(5) 商活動は多くの企業関係者の協働によって推進される

近江商人に共通した事業運営のモットーは、「三方よし - 売手よし、買手よし、世間よし」だとされている。企業・組織は経営者、働く人、資材・商品の提供者、資金の提供者、顧客、さらに地域社会の人々など多くの関係者が協働して事業活動を推進し、顧客それぞれが満足する商品・サービスを産み出すことができるのである。近江商人は他藩における厳しい行商の体験から、多くの関係者の協働を得て商活動を展開することが必須要件であることを十分認識していたのである。

したがって、商活動からの利益はそれら多くの関係者の協働によって産み出されるといふ認識から、「利は余沢」という考え方が定着したのである。「利は余沢」という言葉は、「利益は先人が残した恵み」とか「利益は多くの関係者による恵み」といった意味に解することができる。

昨今、事業運営において能力主義や成果主義を主張する論者は、個人プレーを重視し、企業の事業運営が多くの関係者の協働によって推進することの重要性を軽視する傾向がある。2002年ノーベル賞を受賞した田中耕一さんの受賞記念講演で「私の受賞は一人の天才や優秀な人物によって成し遂げられたものではありません。四人の同僚がいなければ実現しませんでした。チームワークの勝利です」と述べたと伝えられている。この言葉は企業の事業運営における協働の重要性を端的に物語っている。そこで、時代や業種を超えて江戸時代の商家が事業を運営するに当たって「関係者の協働」を重視していたことは、現代においても大いに学ぶべきである。

(6) 信用の構築と維持

現代の企業・組織が置かれている事業環境は日々変化し、技術の発展も目まぐるしい。したがって、多くの人が「変化・変化」と大合唱し、変化に対処することが事業運営にお

ける要諦であると主張する人が少なくない。確かに企業・組織が事業環境の変化に対応して、積極的に革新 (innovation) に取り組むことが事業運営にとって必須要件である。しかし、企業・組織がこれまで営々と蓄積してきた知識や技術それに構築してきた信用を疎かにして、ひたすら時々の現象や技術の変化に追従していくだけでは、多くの顧客の満足を得る商品・サービスを提供することはできない。

企業・組織にはそれぞれの歴史があり文化がある。蓄積された知識や技術を持っている。特に、長年存続してきた老舗企業には「暖簾」が存在する。暖簾とは、「長年、顧客をはじめ多くの企業関係者の要望に誠実に応え、信用を得て、事業活動に相当の効果を及ぼしていると認められる総合的な無形資産」をいい、「顧客を含めた多くの企業関係者に認められたその企業が保有する総合された知恵や経験の集積」なのである。

この暖簾を基盤とした「信用」は、「顧客をはじめ多くの企業関係者がその企業を信頼し、評判がよいこと」を意味している。したがって、企業の信用は長年にわたって構築されたものであり、暖簾と表裏一体となってその企業を支える「企業の支え」なのである。住友家の家訓に「我が営業は信用を重んじ、確実を旨とし、以て一家の鞏固隆盛を期す」と謳われていて、事業運営における「信用」の重要性を教えている。たかしまやの四つの綱領には、「商品の良否は、明らかに之を顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず」あるいは「確実な品を廉価に販売し、自他の利益を図るべし」と企業が信用を構築し、維持するための方法が謳われている。

企業・組織がその事業運営を円滑に推進していくためには、長年にわたって培ってきた暖簾や信用を大切にして、蓄積された知恵や技術あるいはシステムと、時代の要請に応えることのできる革新とを融合させ、顧客の満足を得るように努めなければならない。

3 商家の企業利益に対する考え方

(1) 先義後利・利は余沢

アメリカを中心にして推進されている「株主価値経営」も、エンロンやワールドコム of 経営破綻を契機にして、その是非が問われている。「株式会社は株主のものであり、株主価値を高める経営こそが企業経営のグローバル・スタンダードである」というのが「株主価値経営」を主張する論者の考え方である。

1990年代、エンロンやワールドコムをはじめ多くのアメリカ企業は、好調なアメリカ経済を背景に株価を高め、株主利益を重視した「株主価値経営」を推進してきた。現代の経営の神様と持てはやされたジャック・ウェルチが会長だったGEも、「株価をつり上げるために本業から事業を切り離して売却し、他の会社の合併、買収をさかんにし、巨額の資金を自社株の買い戻しに当てる一方、研究開発費は大幅に削られた。その結果、GEはもはや電機メーカーというより金融サービス会社といった方がよいような会社になって

いる」⁷⁾のである。このように「株主価値経営」においては、企業は本業を中心にして事業活動を展開するより、金融サービスなど手段・方法を選ばないで株主の利益を高めることに奔走する。

「株主価値経営」も高株価に支えられている間は順調に推移してきた。しかし、右肩上がりの企業利益を確保することが難しくなってくるとその本性が顕在化し、会計制度を悪用して見せ掛けの収益を計上して株価を維持しようとするようになった。さらに、会計監査法人と結託して不正会計操作をして経営成績を糊塗しようとしたが、経営実態が明るみに出るに及んで、会計監査法人ともども経営が破綻することになったのである。

これに対してわが国における江戸時代の商家には「先義後利」や「利は余沢」という考え方がある。事業活動は「利益を先に求めるのではなく、必要なことをきっちりと実行することによって、その結果生じる報酬が利益である」という考え方を基本にして推進することである。このように江戸時代の商家の家訓や家憲に示された商活動や利益に対する考え方は大変興味深いものがある。

- ① 「先義後利」 (大文字屋 下村彦右衛門)
- ② 「三方よし - 売手よし、買手よし、世間よし」
「利は余沢」 (近江商人)
- ③ 「苟^{いさしく}も浮利に趨り軽進すべからず」 (住友家 家則)
- ④ 「徳義は本なり財は末なり本末を忘るる勿れ」
「損をせざるを以て大いなる儲けと知る可し」 (茂木家 家訓)
- ⑤ 「額に汗して得たるものに非ざれば真の財産ならず」 (本間家 家訓)
- ⑥ 「真の商人は先も立ち、我も立つことを思ふなり」 (石田梅岩)

(2) 商家の家訓・家憲に学ぶ企業利益に対する考え方

すでに述べたように石田梅岩は社会における商人の役割が正しく認知されていなかった時代に、「商人は直^{ただ}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」と説いて、商人が商活動において適正な利益を得ることの正当性を主張したのである。

前項に示した商家の家訓・家憲などを参考にして、江戸時代の商家の企業利益に対する考え方を纏めてみると次のように集約することができる。

- ① 企業利益は商活動の結果に対する報酬である。
- ② 企業が存続して社会に貢献するためには、適正な利益を上げることが必要である。
- ③ 本業からの利益が商活動本来の利益である。
- ④ 企業利益は多くの企業関係者の協働によって産み出される。
- ⑤ 自他の利益を図るべし。

7) アラン・ケネディ：『株主資本主義の誤算』ダイヤモンド社 2002 V頁

- ⑥ 短期的な利益より長期的な利益を重視する。
- ⑦ 企業が存続に必要な利益を得るためには自助努力が必要である。

(3) 企業利益は商活動の結果に対する報酬である

株主価値経営は、「株式会社は株主のものである。したがって、企業は利益を上げて株主に報いるように経営を推進しなければならない」という考え方に立脚している。しかし、すでに触れたように積極的に株主価値経営を推進したアメリカのエンロンやワールドコムを経営破綻が示すように、高株価に支えられた株主価値経営は決して多くの企業関係者の満足を得ることができる経営手法ではない。

そこで、こんな時代にこそ江戸時代の商家の利益に対する考え方を正しく理解して、その現代的な意義を正しく認識する必要がある。大文字屋の下村彦右衛門の「先義後利」（義を先にして利を後にするものは栄える）という言葉は企業行動と企業利益の関係を的確に示している。この言葉は「商活動においてやるべきことをちゃんとやれば、利益はその結果に対する報酬として得ることができる」と解することができる。

茂木家の家憲に謳われている「徳義は本なり財は末なり本末を忘るる勿れ」や「損をせざるを以て大いなる儲けと知る可し」という言葉も、企業利益に対する基本的な考え方として時代や業種を超えて学ぶべきものである。

(4) 企業が社会的な役割を果たしていくために必要な適正利益

すでにみたように、石田梅岩は商家が存続して社会に貢献することの重要性と、商活動から適正な利益を上げることの正当性を説いたのである。P. F. ドラッカーが主張する「利益は企業存続のための制約条件である」という考え方と符合しているといつてよい。

P・F・ドラッカーは「利潤というのは、企業や企業活動にとって、目的ではなく制約条件である。－中略－企業の判定基準は、利潤の極大化ではない。それは経済活動に伴うリスクを補填し、損失を回避するために必要な利潤の実現である」⁸⁾と説いて、企業の利益は企業が存続して社会に貢献するための制約条件であり、企業を存続させていくための必要要件であるとしたのである。

(5) 本業からの利益が商活動本来の利益である

しかし、住友家の家訓に「苟も浮利に趨り軽進すべからず」と謳われているように、江戸時代の多くの商家は手段・方法を選ばずに利益を獲得するために奔走することを戒めている。本間家の家訓に「額に汗して得たるものに非ざれば真の財産ならず」というのがある。表現は古いが、みだりに手段・方法を選ばずに利益の獲得に奔走するのではなく、本業を中心に創意工夫して、顧客の要望に応えることによって得た利益こそが、企業本来の

⁸⁾ P・F・ドラッカー：『抄訳マネジメント』ダイヤモンド社 1975 32～33頁

利益であると教えているのである。

元禄バブルの時代に大儲けした「投機的・一発勝負型」の商人が、バブル崩壊に伴って泡のように商活動の表舞台から姿を消していった。こうした歴史に学んだ江戸時代の商人たちは、住友家の家訓に「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」と謳われているように、本業を疎かにして安易に投機的な事業に傾斜し、短期的な利益を上げることに奔走することを戒めているのである。

わが国においては最近の平成バブル経済期に本業を疎かにして「財テク」など本業軽視の経営を推進し、アメリカにおいても株主価値経営を旗印にして「金融サービス」などに傾斜し、多くの企業に多大な傷跡を残していることを忘れてはならない。

(6) 自他の利益を図るべし

株主価値経営を志向する事業運営にあっては、手段・方法を選ばずに「株主の利益を最大にすること」に奔走してきた。しかし、三井殊法が「売りに悦び、買って悦ぶ」をモットーにして商活動を推進したように、江戸時代の多くの商人は顧客の満足を得るとともに、多くの事業関係者の利益（満足）を実現することを事業運営の基本として、事業活動を推進し事業を発展させてきたのである。

このように江戸時代の商人は事業者の利益だけではなく、「自他の利益を図るべし」という考え方を基本にして、多くの事業関係者の利益に配慮しながら商活動を展開してきたのである。

- ① 「先義後利」 (大文字屋 下村彦右衛門)
- ② 「自他の利益を図るべし」 (たかしまや 四つの綱領)
- ③ 「自ら儲く可き金の三分は人に儲けさせよ」 (土倉家 家憲)
- ④ 「真の商人は先も立ち、我も立つことを思ふなり」 (石田梅岩)

(7) 短期的な利益より長期的な利益を重視する

江戸時代も元禄バブル経済が崩壊するまでは、紀伊国屋文左衛門や奈良屋茂左衛門といった「投機的・一発勝負型」の事業者本位の商人たちが、短期的な利益を追求して巨万の富を手にした。しかし、そうした商人も元禄バブルの崩壊とともに没落し、商活動の表舞台から泡のように消えていったのである。多くの商人はそうした事態から謙虚に学び、「投機的・一発勝負型」の事業運営による短期的な利益を追求することを改め、顧客本位を基本にして地道に商活動を展開し、商活動から長期的な利益を得ることに重点を置くようになったのである。

大文字屋の下村彦右衛門の「先義後利」や茂木家の家訓「徳義は本なり財は末なり本末を忘るる勿れ」、「損をせざるを以て大いなる儲けと知る可し」などは商活動における長期的な利益の重要性を謳った商家の家訓や家憲は少なくない。

短期的な利益を重視する事業運営にあっては、研究開発や設備投資あるいは人材の育成

といった企業の長期的な利益を産み出す施策が軽視される。したがって、企業は短期的な利益に傾斜することなく、長期な観点から着実に利益を上げるように努めなければならないのである。

(8) 企業が必要利益を得るためには自助努力が求められる

しかし、顧客満足を基本とした事業運営において企業が存続していくのに必要な利益を上げさせてもらうには、企業のたゆまない自助努力が求められるのである。石田梅岩は「第一に儉約を守り、これまで一貫目の入用を七百目にて賄ひ是迄一貫目有りし利を九百目あるようにすべし、売高十貫目の内にて利銀百目減少し、九百目取らんと思へば、売物が高直なりと尤めらるる氣遣ひなし」⁹⁾と教えている。

企業は関係者全てが協働して創意工夫し、顧客の満足を得る商品・サービスを提供する。昨今多くの企業で採られている経費の節減や原価の低減、さらに時代の要請にマッチした商品・サービスの開発に努めることである。

江戸時代の商人に共通した経営原則は、「始末・算用・才覚・信用」だとされている。始末は儉約ともいい、単なる「ケチ」ではない。創意工夫して商活動を継続していくために必要な資金を捻出することである。現代の言葉でいえば、「経費の削減」や「原価の低減」ということになる。「勤儉家を興し驕奢身を減らす。深く省ざる可からず」(伊藤松坂屋家訓)、「勤儉の二字は祖先以来の厳訓なり」(本間家家訓)や「堅く奢侈を禁じ、厳しく節儉を行うべし」(三井家家憲)と謳った商家の家訓・家憲に事欠かない。

算用とは商活動における採算性のことで、如何なる企業・組織も採算性を無視して事業活動を継続することはできない。だからといって、企業・組織が一時的な採算を確保するために、安易にリストラなど短期的な施策によって帳尻合わせをしてはならないのである。

それに変化の激しい時代にあって、知識や技術を駆使した生産方法や経営システムを取り入れて新しい事業活動を展開し、人々の要望に沿った商品・サービスを提供していく必要がある。そのためには「知恵や知識あるいは見識それにイノベーションを引き出す能力」としての才覚が必要なのである。そして、企業・組織が存続して人々の生活や事業に役立つためには、信用が不可欠な要件である。

4 企業も社会や自然のなかで生かされている

(1) 企業も社会規範や法を遵守する

企業や組織は社会の公器であり、中心になる事業(本業)を中心にして人々の生活に必要な財や企業・組織の事業に必要な財を提供して、多くの人々をはじめ企業・組織の関係

⁹⁾ 由井常彦：『清廉の経営 都鄙問答と現代』 日本経済新聞社 1993 51頁

者の満足を得る役割を担っている。

したがって、企業・組織は「よい企業市民」として社会や自然のなかで生かされているのである。したがって、企業・組織はその役割を果たすためにどのような手段・方法を採用することが許されているわけではない。企業・組織が行動するに当たっては、社会規範や法を遵守し、社会や自然と調和していくことが求められている。利益を上げるために牛肉のラベルを張り替えたり、原子炉の検査データを改ざんしたり、業務効率の向上を図るため安全性を軽視してしてはならないのである。

こうした観点から江戸時代の商家の家訓をみると学ぶべきものが多い。

- ① 「確実なる品を廉価に販売し、自他の利益を図るべし」
「商品の良否は明らかに之を顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず」
(たかしまや 四つの綱領)
- ② 「徳義は本なり財は末なり本末を忘るる勿れ」 (茂木家 家訓)
- ③ 「義勇公に奉じ堅く国法を守るべし」 (伊藤松坂屋 家訓)
- ④ 「公義はすべて堅く守るべし」 (小津家 家訓)

(2) 企業も環境保全に積極的に取り組む

企業・組織は「よい企業市民」として社会や自然のなかで生かされているのであるから、事業運営に当たっては社会環境や自然環境の保全に積極的に取り組まなければならない。もっとも、江戸時代には経済規模や社会の仕組みあるいは技術的な側面から、現代の企業・組織が直面するような環境問題には直面していなかった。しかし、当時は当時としての環境問題があり、商家の多くは社会や自然と共生して商活動を推進していく必要性を認識していたのである。したがって、現代の企業・組織も江戸時代の商家の多くが現象こそ異なるが、環境保全に積極的に取り組んでいたことを謙虚に学ぶべきである。

そのことは次のような商家の家訓にも明確に謳われている。

- ① 「三方よし - 売りによし、買いによし、世間よし」 (近江商人)
- ② 「公共慈善の事業に対しては決して人後に落る勿れ」 (土倉家 家憲)
- ③ 「公益を図るを以て事業経営の方針とし、決して私利に^{きやうきやう}汲^ひ汲^ひたる勿れ」
「財の許す限り公共慈善の事業に^{たす}竭せ」 (藤田家 家憲)
- ④ 「公益の為には財を^{たす}吝む勿れ」 (本間家 家訓)
- ⑤ 「臣民の本分を尽すを以て平常の心掛けとせよ」 (三井家二代高平 家訓)

酒田（現在の山形県）の本間家では三代光丘が、巨額の私費を投じて樹木が一本もない庄内浜に東西約450メートル、南北約2キロメートルに及ぶ広大な砂防林をつくり、地域経済の発展に寄与したことはよく知られている。

(SUMMARY)

Companies(profit-oriented organizations) and organizations(non-profit organizations) are the public institutions which play a role in offering goods required for people's life, companies' and organizations' production. And yet it is well known these days especially in US that shareholder value management to maximize shareholder value is the fundamental in business management. Companies try to obtain a profit (especially a short-term profit) by fair means or foul, just to boost shareholder value. Therefore some companies neglect the security and the law, run their business, then many accidents and corporate scandals happen. It follows that they lose credibility, in some cases they would be driven into bankruptcy.

That's why we need to appreciate the primary business role in society. The basis is not the shareholder value management. That is what many individuals directly related to a company promote shareholder management, contribute to the satisfaction for stakeholders. We have merchant family precepts well-established in Edo-period, which become a role model for business operations throughout the times, in all sorts of business fields.

This manuscript summarizes a management concept to meet the needs of the times, based on the stakeholder management learning the right lesson from Japanese merchant family precepts.

<引用文献>

商家の家訓・家憲の引用は原則として、第一勧銀経営センター編：『家訓』中継出版
1979 によった。

<参考文献>

- 横沢利昌編著：『老舗企業の研究－100年企業に学ぶ伝統と革新』生産性出版 2000
 大野信三：『社会経済学』千倉書房 1994
 茂木正雄：『江戸商人の経営哲学』にっかん書房 1994
 小倉栄一郎：『近江商人の開発力』中央経済社 1998
 竹内宏他：『日本の商人 第1～8巻』TBSブリタニカ 1984
 東谷暁：『アメリカ経営の罠－株価至上主義の崩壊』日刊工業新聞社 2002
 喜多恒雄：『エンロンの崩壊』日本経済新聞社 2003
 村沢義久：『株主価値経営で強い会社をつくる』かんき出版 1999