



I-OWA マンスリー・セミナー講演より 江戸に学ぶシリーズ(中) 豪商たちの経営哲学

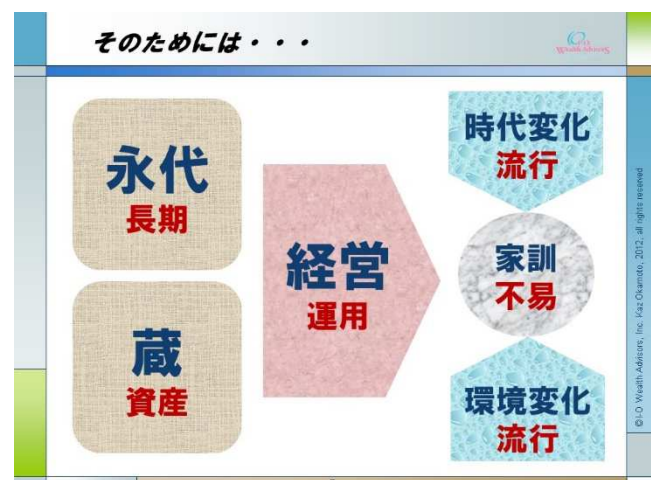
講演：岡本 和久
レポーター：赤堀 薫里

享保の改革以降、財政再建と成長戦略が入れかわり立ち代り行われました。幕府は昔に戻そうとさまざまな規制を課したが、上方中心に自由市場を重視する動きが主流を占め、最後は開国を迎えました。そんな背景の下、商人道が確立されました。商人道のエッセンスは、「そこそこの利益を何世代にも渡って上げ続けることで家の蔵を富ます」ということになるのではないかと思います。

士農工商の一番下にある商人が、社会のなかで重要性を高めていきました。商人が一番上位の武士層に対する貸付を増やしていきます。貨幣経済の比率が段々大きくなるに従い、商人が社会を担う大きな勢力になっていったのです。

あれほど栄華を極めていた淀屋が5代目になって幕府により闕所所払とされたことは、商人にとっては大きなトラウマとなりました。淀屋ショックのレッスンは「目立ちすぎてつぶされない」ことに大きな注意を払うということでした。そのためには、「何代にも渡ってそこそこの富を上げていく」ということが必要です。まさに、永代(長期)に蔵(財産)を増やしていくこと。蔵は金融資産だけでなく、実物資産、金融資産、その他、無形資産である信用・ネットワーク・フランチャイズ・ブランド等を含めた無形資産を全て含んでいます。井原西鶴の著書、「日本永代蔵」は、長期にわたる総合的な資産の運用法を示したもので、そこには江戸時代の商人たちの経営哲学がいきいきと描かれています。

どういう風に子々孫々にわたって事業を継続していくのか。そのためには事業目的を明確にする必要があります。永く商売を続けることができるためには、その仕事が世の中に受け入れられるものでなくてはならない。世のため、人のため、役に立つものでなくてはならない。豪商たちは、それを家訓として、変わらな





長期投資仲間通信「インベストラ이프」

い原理原則を代々、伝えるメッセージとして書きました。まさに、不易流行で、時代や環境は変化するけれど(流行)、不易の部分がないといけない。

江戸時代は海外市場との人的な往来がほぼ遮断され、日本経済は自給自足経済でした。経済は江戸のころまでは成長をしていましたが、後半期に入ると経済も人口も新田の開発も頭打ちになりました。それゆえに生き残るためにどう無駄を省いていくのか、また成長していくためのイノベーションが必要であり、経営をどうすればいいのか工夫がなされていました。そのエッセンスが家訓に反映されているわけです。その点では経済成長が鈍化することによって企業経営が高度化していく結果になったのです。これは今の日本にも求められることですね。

商人道の中で、最も有名なのが近江商人の哲学です。近江商人の「商人道」では以下が有名です。

- 健康で忍耐は家を興すもとであり、勉強と節約は福を招くもとである
- 天秤棒を担いで全国に行商へ行った際に、行きと帰り両方で商売をする鋸(のこぎり)商い
- 三法積立(普請金、仏事金、用意金)
- 三ツ割銀制度(利益を従業員、お家、留保金の3つに分ける)
- そして一番有名な三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)

近江商人の思想は中井源左衛門の書いた「金持商人一枚起請文」に明確に描かれています。

企業経営体制を見ると、奥(所有)とお店(経営)の役割を非常に明確に分けています。所有つまり奥は血縁よりもお家を大切にする、家訓によってビジョンを示し、それを経営つまりお店に委託する。血縁にお家を守る能力のある後継者がいなかったら養子をとる。

お店は番頭さん、つまり CEO が取り仕切ります。終身雇用で昇進制度や教育制度があり、上手くいけばのれん分けされます。このようにして、江戸商人の倫理(奉公意識・体面意識・分限意識)と行動規範(才覚・算用・始末)が出来上がっていきました。

豪商にとって一番大事なことは、何代にも渡って優れた人材を得ることです。そのためにはどうしたらよいか。豪商たちが出した結論は世の中のためになる善行に励むということでした。それを神仏が見ていて、良い人材に何代にも恵まれ、お家、のれんを長く守る幸運を得ることができると考えました。

江戸の企業経営は、少しずつ・ゆっくり・着実にですが、これは長期資産運用と同じです。江戸の豪商たちの企業経営方針は、長期資産運用にも参考になることがたくさんあります。講演では、「越後屋」三井家の訓えや人事政策について、また高島屋の創業者の訓え等、近江商人経営学について解説いただきました。講演最後には、なぜショートターミズムが蔓延したのか、そして今世界が国家としての枠組みがなくなりつつある中で、今後の日本について語られました。