

〈論文〉

現代企業における石門心学 —株式会社半兵衛麴の事例—

渡 辺 亨

キーワード：石門心学 経営理念 株式会社半兵衛麴 長期存続企業

一. はじめに

江戸期の商人にとって利益と倫理は必ずしも矛盾する概念ではなく、石田梅岩によって説かれた石門心学¹は、それらを両立させることこそが商人のあるべき姿であるという。石門心学が利益と倫理を両立させようとした理由は、幕藩体制による安定した社会が確立されたことによって経済活動が活発化し、商人の社会的地位が名目上の最下位から相当程度に上昇したことによる。社会における商人の存在が必要不可欠となるに従って、商人の行動に対する社会からの期待も比例的に高まっていったのである。それは商人の行為を正当化し、商人以外の身分から信頼を得るに足る倫理が求められたということである。

そのような状況下において成立した石門心学は、非現実的な倫理基準ではなく、あくまでも日々の商売活動を円滑に行なうことを目的とした実践的商人倫理であった。石門心学によって説かれた商人倫理の要点は、以下の三点にまとめることができる。

- (1) 倫理基準を明確にして実際の商売行動に反映させることによって、積極的・行動的な実践倫理を迫及する。
- (2) 江戸期の社会経済状態を士農工商の相互依存的分業関係として認識し、それら各身分に相応の役割を与え、その実践によって社会全体の安定と発展を目指す。
- (3) 商人倫理として、自己利益の減少をいとわず資源を蓄え、それを社会的に有効活用することによって商人としての義務を果たす。このような一連の行為を「儉約」とする。

1 石門心学についての主な先行研究として、石川謙『石門心学史の研究』（岩波書店、1938年）やR. N. Bellah, Tokugawa religion : the values of preindustrial Japan（堀一郎・池田昭訳『日本近代化と宗教倫理 日本近世宗教論』未来社、1962年）、柴田実『石田梅岩』（吉川弘文館、1962年）、竹中靖一『石門心学の経済思想』（ミネルヴァ書房、1972年）、石門心学会『石田梅岩の思想』（ぺりかん社、1997年）などがある。

補足的に説明するならば、石門心学では士農工商の各身分に与えられた「相応の役割」に従って行動することを「正直」という概念で説明し、これを一つのポイントとして重視している。さらに、石門心学にはもう一つのポイントとして「儉約」という概念がある。これは今日的な意味でいう「節約」にあたる経済的側面と、商売活動によって獲得した「資源の有効活用」という倫理的側面を併せ持っている点に特徴がある。これらが石門心学の本質ともいえる部分である以上、その現代的意義を述べるためには、現存する企業を対象とした分析が必要不可欠である。

筆者が現存する長期存続企業について概観的に考察した結果²、それらの企業の多くには倫理的な商売の仕方を追及した上で、それを現実的な行動に落とし込んでいるという共通項が見出された。本稿では、そのような長期存続企業の一つであり、石門心学を経営理念として掲げる事例に注目し、代々の経営者が受け継いできた理念が、どのように商売の現場に活かされてきたかを明らかにする。その企業では、石門心学で説かれた「商人のあるべき姿」を「義」として、企業として当然のように追求しなければならない利益よりも優先的に位置づけている。そして、それら二つを相反するものとして捉えるのではなく、「義」を果たしているからこそ利益を獲得できるという価値観において経営を展開してきたのである。

二. 商人道としての石門心学

企業が継続的に活動していくためには、その活動が利益を生み出さなければならないという事実は動かない。しかし、日本国内に現存する老舗企業を概観するならば、利益追求のみを企業活動における目的としている例はみられなかった。むしろ、日本における歴史的・文化的な背景を考慮すれば、利得活動を「目的」とする経営スタイルは、決して伝統的な行動原理ではなかったとみなさなければならない。これは日本だけに限ったことではない。カール・ポラニーが鋭く指摘していたように、「交換で得られる利益や利潤が人間の経済に重要な役割を果たしたことはこれ以前（＝19世紀の市場経済確率以前：引用者注）には一度もなかったのである」³。さらに、近年における世界的な金融システムの動揺は、市場経済を不変の大前提とする社会の在り方に疑問を呈しているといえよう⁴。

日本には伝統的な価値観に基づいて確立された「商人道」という行動原理があり、これを

2 渡辺亨「日本企業における信頼関係－老舗企業の事例と石門心学を中心に－」（博士論文）の第一章において、2012年現在で日本国内に現存する創業から100年以上が経過した企業の事例190社を概観した。

3 Polanyi, Karl, "The great transformation"（吉沢英成・野口建彦・長尾史郎・松村芳美訳『大転換 市場社会の形成と崩壊』東洋経済新報社、1975年、57－58頁）。

4 中谷巖『資本主義はなぜ自壊したのか』集英社インターナショナル、2008年。

体系的な倫理としたものが石田梅岩の経営理念（および石門心学⁵）であった。ここでは、江戸時代において確立された商人倫理が、現代の企業経営にも十分に適用されうるものであることを、実際に石門心学を家訓としている企業の事例から検討することを目的とする。石田梅岩の思想形成プロセスと、その重要概念については、すでに別稿⁶において先行研究に依拠しつつ述べたので、ここでは要点のみを再確認するにとどめておく。その際に、後述する企業の事例や現代企業が抱える問題と特に関連の深いものについて、『都鄙問答』⁷の中から幾つかのポイントを押さえておきたい。

石田梅岩の経営理念における最大の特徴は、商人が商売行為を実践する動機にある。梅岩は商人の行為そのものに社会的意義を持たせることを目指し、商売の最終的な目的を社会全体の繁栄に貢献することとした。個々の商人が獲得する利益は、そのような最終目的に貢献することによって生じる報酬としたのである。このことについて梅岩は、商人の得る利益が武士の俸禄と本質的に同じものであると説いているが、武士と異なる点は、商人が従うべきは「天下の相場」だとしたことである。このような石門心学を家訓とする商家は、日々の商売活動において「商人道」を実践しながら、その一部が現代に至るまで長期的な存続を達成してきたのである。

日本においても、近代化（工業化）の過程において市場経済が確立され、それによって人間の経済的側面が過度に強調される価値観が形成された⁸。そのような動向の中にあっても、近代化初期には渋沢栄一や武藤山治のように、人間の社会性（非経済的側面を特徴づける性格）を重視した経営理念を堅持していた経営者が、大きな存在感をもって産業界をリードしていた。そして、そのような人物以外にも、中小規模ながら堅実な経営を実践してきた経営者は、確かに存在していたのである。彼らの全てが石門心学の直接的な影響を受けていたわけではないが、その経営理念は根底において石門心学の価値観を共有していたといえる。

梅岩は、商人が活動する社会の本質を、所有・契約関係として把握していた。そこから導

5 石田梅岩は、自身の経営理念を「石門心学」と称したことはなく、これは梅岩没後に弟子が師の教えを世に広める際に使用したものである。厳密に言えば両者を区別することも可能であろうが、ここでは基本的に両者を同一のものとして扱うことにする。

6 渡辺亨「企業の利益追求行動と倫理～石田梅岩を中心に～」『熊本学園商学論集』No.14（2・3）、熊本学園大学、2008年。

7 石田梅岩『都鄙問答』足立栗園校訂、岩波文庫、1935年。

8 例えば、1914年4月から同年12月にかけて起こった大阪北濱銀行事件について、佐藤（2008）によれば「この事件の原因は、岩下清周頭取時代の北濱銀行が『放胆』な投融資を行っていたことにあった。同行の体力を省みない課題かつ投機的な投融資を行った岩下の経営行動が、北銀の実質的な破綻につながった」（佐藤英達『藤田組の発展 その虚実』三恵社、2008年、112頁）とされている。後節で言及する福田徳三が昭和初期商業教育批判において、「『ビジネス』と云ふ点に至っては、ナカ・驚く可き技能を持って居たが、『マン』と云ふ方は全く零であった」と酷評したのは、あるいは岩下頭取が念頭にあったものと考えられる。

き出された「ありべかゝり（あるがまま）」とは、社会の中に散逸する有用な財を、必要な時に必要な場所へ移送するという商業の基本原理であった。このような「ありべかゝり」に従って行動することを「正直」として、そこから得られる利益の使い道を「儉約」によって定めたのである。梅岩は、これらを実情のままに行なうことによって、商人の行為が社会的正当性を獲得することができるかと説いたのである。

このような商人道を一言で表現したものが、以下で詳しくみていく「株式会社半兵衛麴」における家訓の一つである「先義後利⁹」である。「先義後利」は現代の企業経営においても重要な行動原理となりうるものであり、20世紀末から日本で盛んに喧伝されてきたアメリカ型経営⁹とは対照的な企業行動を導き出す。商人道における「義」とは、先に述べたように、梅岩によれば「儉約」に他ならず、同時に「正直」でもある。この二つは、梅岩の経営理念における本質であり、「先義後利」という言葉には「儉約」「正直」に加えて「始末」や「才覚」など江戸時代の商人が重視した要因がすべて含まれている。

三. 現代企業における石門心学

1. 株式会社半兵衛麴について

それでは、石門心学を経営理念としている具体事例を考察していこうと思う。ここで取り上げるのは、「株式会社半兵衛麴」（以下、半兵衛麴と省略）である。同社の概要は、以下のようになっている。

企業名…株式会社 半兵衛麴

所在地…京都市東山区（本店）、京都市下京区（事業本部および京都工場）

業種…「京麴」（登録商標）等の製造販売

代表者…玉置辰次（代表取締役会長・当主 11 代目玉置半兵衛）、木村哲也（取締役社長）

資本金…2,000 万円（関連会社含め 6,000 万円）

従業員数…160 名（関連会社含む）

創業…1689（元禄 2）年

家訓…「先義後利」¹⁰「不易流行」

9 あえて語弊があることを恐れずにいうならば、ここでいうアメリカ型経営とは、ステークホルダーとの共同性よりも個別企業の利益最大化を重視する経営である。このような価値観に基づいて編み出される典型的な経営システムが、2000 年代に一時的な流行現象となった成果主義や、近年では日本企業の間にも浸透してきた四半期決算方式である。

10 原典は『荀子』の「榮辱篇」において「義を先きにして利を後にする者には榮あり」（金谷治訳注『荀子（上）』岩波書店、1961 年、57 頁）と述べられている箇所である。

表 1 株式会社半兵衛麴略歴

当主	年	出来事
初代 半兵衛	元禄 12 (1689) 年	御所の大膳方として宮中料理人を務めた玉置半兵衛が、京都で麴屋を創業（屋号は「萬屋（よろずや）」）する。
二代目 伊之助		
三代目 三十郎	江戸時代後期	石田梅岩の弟子である杉浦宗恒に師事して「宗心」の名を頂き、自らも講を開く。家訓「先義後利」を確立。
四代目 半兵衛		
五代目 利兵衛		
六代目 半兵衛		
七代目 三十郎		
八代目 安兵衛		
九代目 虎治郎	明治時代中期	大阪・名古屋に支店。 納品先の寺院の依頼で「ゆば」の製造を開始。
	明治 36 年	新製法による焼麴（花麴）で第五回内国博覧会にて三等賞受賞。
	明治 37 年	焼麴各種で第三回全国製産品博覧会にて有功銀牌受賞。
十代目 四郎之助	昭和 16 年	食糧管理法施行により小麦が統制品に指定。「闇市の小麦を使用しては麴に失礼」と商いを一時休業。
	昭和 27 年	食糧管理法の撤廃。
十一代目 辰次	昭和 28 年	「玉置麴舗」として事業再開。
	昭和 40 年	全国製麴工業連合第 6 回品評会にて優秀賞受賞。
	昭和 58 年	登録商標「京麴」取得。
	昭和 60 年	法人「株式会社 半兵衛麴」設立。本店と別に卸部門の事業本部を設置。
	平成 4 年	美山総合工場建設。「株式会社 京麴半兵衛」設立。
	平成 6 年	本店を直性小売店として「株式会社 五條半兵衛」設立。
	平成 8 年	「株式会社 京ゆば半兵衛」設立。
	平成 16 年	京都商工会議所「中小企業のためのホームページコンテスト京都 2004 法人の部」最優秀賞受賞。
	平成 20 年	食生活文化教育功労賞受賞。
	平成 21 年	創業 320 周年謝恩会開催
	平成 22 年	本店併設の「お辯當箱（おべんとうばこ）博物館」を登録（京都市内博物館施設連絡協議会にて）。
	平成 23 年	事業本部、細工麴工場、ゆば工場を新社屋（新町高辻）に移転。

（出所）「株式会社半兵衛麴」公式 web サイトを一部改変¹¹。

半兵衛麴の事例において、最も注目すべきは、戦中戦後の食糧統制下で原料となる小麦の入手が困難になった際の対応である。当時は統制の対象となった商品を不正規のルートで売買する「闇商売」が横行していたのだが、同社の先代である玉置四郎之助氏は決して「闇」には手を出さず、休業する道を選んだ。その理由を「申し訳ないから」と語っていた四郎之助氏は、現当主である玉置辰次氏が幼少のころから様々な教訓を授けていた。それをまとめ

11 公式 web サイト上には、明治 36 年に「第二回内国博覧会にて三等賞受賞」とあるが、『第五回内国勲業博覧会受賞名鑑』（受賞名鑑出版部、1903 年）に「乾麴 下京区 問屋町 玉置虎次郎」（438 頁）とあることから、引用者の独断で「第五回内国博覧会」と改めた。

た『あんなあ よおうききや』（京都新聞出版センター、2003年）によれば、統制下で「闇商売」に手を出さなかった理由が、次のように述べられている。「闇の麩を作れば儲かるのはわかっているけど、ご先祖さんが大切にしてきた麩を闇で作ることは、申し訳なくてできひん。このまま馬鹿正直な麩屋のままでええ」¹²。

ここで重要なことは、四郎之助氏が「申し訳ない」と感じた対象が、「麩」と「ご先祖様」であったという点である。四郎之助氏は、現在の家業があるのは代々の当主が「正直」に商売を続けてきた結果だとしている。この指摘に注目するのは、家業が存続してきたことは、あくまでも「結果」であると述べているためであり、「正直に商売を続けること」が家業の存続よりも優先されると位置付けられているからである。これは多くの老舗経営者にも同様にみられた考え方であり、さらにいうならば、伝統的な日本人の価値観にも合致するもののだといえよう。ヒルシュマイヤー・由井（1977）によれば、日本人の伝統的な価値観には時間的な連続性が含まれるというが¹³、一般的に祖先崇拝と呼ばれる価値観は、「祖先の業績」に向けられたものであることが分かる。闇商売に手を出さなかった四郎之助氏について、辰次氏は「代々のご先祖さまの血や、家訓の『先義後利』の教えがそうさせたのかもしれない」¹⁴と述べている。このことから、四郎之助氏と辰次氏に共通した価値観として、現在の同社があるのは代々の当主が「先義後利」を実践してきたためであり、これを継承し続けていくことが最大の目的であることが分かる。

この「先義後利」について辰次氏は次のように述べている。「『義』とは人の正しい道のこと、『利』とは物欲や名誉欲、人を押しのけても金儲けをするような強欲のことであり、つまり、『商人として全うな道を先に行い、自分の欲は後にしなさい。嘘をついたり人を騙して金儲けをするような人の道に外れたことをしていたら、商売を続けていくことはできない』というのが先義後利の教え方です」¹⁵。辰次氏の説明をみれば、「先義後利」における「利」が一般的な利益全般を意味するわけでないことは明白であり、石田梅岩が商人の利益を正当化することを目指した点と一致する。

この「先義後利」において、重要なことは「義」であることは当然だが、それは具体的に何を意味しているのか。辰次氏の説明は、梅岩が「正直」について述べたものと一致している。つまり、商人には、本来的に「あるべき姿」が定まっており、これに反しないような行

12 玉置半兵衛『あんなあ よおうききや－京の言の葉 しにせの遺心伝心』京都新聞出版センター、2003年、11頁。

13 J. ヒルシュマイヤー・由井常彦『日本の経営発展』東洋経済新報社、1977年、53頁。

14 玉置半兵衛、前掲書、12頁。

15 玉置半兵衛「なすびの花」（講演録）社団法人心学明誠舎『こころをみがく－石門心学文集（二）』社団法人心学明誠舎、2011年、52頁。

動を常に心がけなければならないということである。

2. 商人の「あるべき姿」

中小企業の事業継承において重要な課題の一つに、事業を継承する次世代の経営者育成が挙げられる¹⁶。そこで問題とされるのは、実際の経営能力（手腕）はもちろんのことだが、何よりも現在の企業が有する基本理念や価値観を正しく継承していくことである。福田徳三は、昭和初期の商業教育に対する批判の中で、「商人の教育には、ビジネスと云ふことゝ、マンと云ふことを同じ高さの声を以て唱へなければならぬ。否結局どちらかに重きを置くとするならば、寧ろマンと云ふ方に重きを置く。（中略）人として申分ない修養があつて、それに加ふるに商人たる教育を受けて、本当の商人が出来ると確信するものである」¹⁷と述べている。多くの老舗企業でも、理念継承という点が大きな関心事とされているのだが、明確な理念が確立されており、それを長期にわたって実体験に即して伝えていくこと以上に有効な手段はないのではないか¹⁸。

四郎之助氏から辰次氏に伝えられた「商人道」について、その継承方法にも着目しつつ、詳細にみていくことにしたい。第一に注意すべきことは、四郎之助氏の教えが明らかに石門心学に基づいたものでありながら、それが石門心学であるということが辰次氏には明確に伝えられることがなかったということである。四郎之助氏の教えは、どれも極めて倫理性が高いものでありながら、それと同時に実体験に根差した実践的なものであった。辰次氏が、「正直なところ、父から石田梅岩という名前は聞いていましたが、父の話が梅岩の教えであることは知りませんでした。（中略）ですから、父から教えられたことを、実生活のなかで忠実に守ってただけで、学問的に石田梅岩の教えを学んだことはありません」と述べていたことに対して、平田雅彦氏が「それこそ梅岩の望んでいるところ」と指摘したように¹⁹、石門心学を家訓として継承するということは、逆説的ではあるが、石田梅岩や石門心学という存在を意識しないことが重要になるということができる。

16 中小企業庁の報告によれば、中小企業における「近年の廃業率・廃業者数上昇の最も大きな要因は、個人事業主が高齢化し、引退の時期を迎えていること」であるとされている。中小企業庁『中小企業白書 2006 年度版 概要』2006 年、6 頁。

17 福田徳三『経済学全集 第 4 集 経済学研究 第二分冊』同文館、1928 年、862 頁。

18 ここで重要なことは、現在までの経営者と、次世代の経営者が完全に同一の価値観を共有することはできないし、そのような事態は積極的に回避すべきだということである。企業の長期存続において、重要なことは「伝統」と「革新」のバランスであり、新しい世代を担う経営者には、その時代に即した新しい価値観も必要であることは明らかである。

19 平田雅彦、玉置辰二「三二〇年、一貫して『先義後利』でつないできました」（対談）『理念と経営』Vol.62、February 2011、コスモ教育出版、2011 年、10 - 11 頁。

辰次氏が四郎之助氏から伝えられた「商人道」とは、何よりも誠実であることが重視されていた。四郎之助氏が戦中戦後に長期休業を選択したのは、あくまでも「戦争」という極めて例外的な外的要因によるものであり、これは一商人の経営努力では如何ともし難い事態であることは明らかである。そのような事態に直面したときに、「闇商売」という非合法の手段を正当化するか、四郎之助氏のように「馬鹿正直」なままで休業するか、どちらが「商人道」に適ったものであるかはいうまでもない。これは梅岩の説いた「正直」と直接的に関係する価値判断であるが、非合法な手段を自身の都合（家業の存続）によって正当化することは、商人として「あるべき姿」から大きく外れたものだとされる。梅岩の「正直」とは、どのような状況であっても、普遍的な商人としての「あるべき姿」を維持することを意味していた。

商人が自身の利益を優先するがために、社会全体の利益や秩序を乱すことは決して容認されない。これは現代でも同じことが当てはまるのだが、多発する企業不祥事の数々は、そのような大前提を軽視する価値観の横行を物語っている。石門心学に基づいた半兵衛麩の「先義後利」という家訓は、そのような誤った価値観を戒める意味でも重要な意義を持っている。企業が社会から信頼されるのは、あくまでも「良品廉価」を実践していることが条件であり、その手段は公明正大でなければならない。

四郎之助氏は、商人が実践すべき良品製造について、次のように述べている。「お客さまがほしがっていない物を、懸命に作り続けているのではあかん。『私は一生懸命に仕事をしているから、それで良いのや』と思うていても、無駄なことばかり、独り善がりのことをしている場合もあるのや。そんなことでは、一生を無駄に過ごしてしまう」。さらに、次のように続ける。「商売をするようになったら、『今どんな状況か、どんな世の中か。これからどう変わるのか。お客さまは今、どんな物をほしがっているのか。お客さまに喜んでもらうのには、どうしたらええのか』を、絶えず考えてんとあかんのや。黙って一生懸命働いてさえいたら良いという時代はもう済んだ。同じ働くにも、無駄のない働きをせんとあかんのや」²⁰。辰次氏も、同社が約320年の長きにわたって存続できたのは、「お客様に喜んで頂けることをするのが商いの原点だ」という梅岩の教えを、私は父からずっと聞いてまいりました。『半兵衛の麩はよそのとは違う』と言ってもらえるように、真面目に商売をして」²¹きた結果だと述べている。このような理念に基づいて、常に製品開発を続けてきた結果として、同社は「京麩」を商標として登録するに至っている。これは「半兵衛麩の麩でなければダメ」という顧

20 玉置半兵衛、前掲書、110 - 111 頁。

21 玉置半兵衛、前掲講演録、61 頁。

客の要望に対して、真摯に対応してきた結果だということができるだろう。このような姿勢によって、同社の製品は明治から昭和にかけて幾つかの賞を受けている。

同社は食品製造を本業とするのだから、取扱商品の質を常に向上させ続けることが、商人道の実践につながる。重要なことは、自社で取り扱う製品（商品）について、十二分な理解を深めることである。しかも、これは時代の変化に対応して、常に行ない続けなければならない。これが半兵衛麩における、もう一つの家訓である「不易流行」である。これは、辰次氏によれば、江戸時代の末期に付け加えられたものである。江戸時代末期といえ、いうまでもなく世上の混乱と外国文化の流入が急速に展開し始める日本史の転換期であり、そのような時代背景において、「変えるべきところは変え、変えてはならない部分は維持する」という決意を固め、それを「不易流行」という家訓として子孫に遺したのであろう。「不易流行」は、第一章で概観した190社の老舗企業の多くに共通していた特徴であり、「変えなければならないところ」とは、製造業企業であれば製品・商品が第一に該当する。そのほかにも、企業組織の構造なども「変えなければならない」ものであった。これを、老舗企業の革新性として、長期存続のカギとなる要素だとみなすことができる。

これを四郎之助氏は「これから世の中がどう変わっていくか、自分は今どんな立場にいるのか、自分は今どんな状況のところにいるのか、足元を見なあかん」²²と述べ、「不易流行」という考え方の重要性を説いている。この「足元をよく見る」ということは、「不易流行」を実践するために最も重要な概念だということができる。足元、つまり現状把握が第一に重要なのであって、すべての意思決定が現状認識から出発することは、ここで改めて繰り返す必要もないだろう。

「不易流行」を実践するためには、世間の状況を常に的確に判断する能力が必要不可欠である。特に戦後に事業を再開したばかりの頃の半兵衛麩のように、職人自身が商売を行なう「職商人（しょくあきんど）」の場合には、高品質の商品を作る技術と併せて経営判断能力も求められることになる。これと関連して、四郎之助氏が長期存続企業の経営者における心得として、「新舗であれ」^{しんみせ}ということを常より語っていたと辰次氏は述べている。これは四郎之助氏による独自の用語だと思われるが、辰次氏は「人様から老舗と言われたら、『先祖が大事に商売をしてくれたもので、お陰さまで』と答えても、心の中では絶対に老舗（しにせ）^{しにせ}とは思ってはいけなと父から教えられました」²³と述べている。「『老舗』という言葉が一番

22 玉置半兵衛、前掲書、110頁。

23 玉置半兵衛、前掲講演録、62頁。

嫌いだった」²⁴という四郎之助氏は、「新舗」について次のように述べている。「自分が初代になったつもりで商売をしなさい。世の中はどんどん変わっているのに、先代と同じことをしていて続けられると思ったら大きな間違いや」²⁵。「『しにせ』を漢字で書いたら、『老舗』。老人の老に舗（みせ）と書くけど、しにせは老いたらあかんのや。舗が老いたら死を待ってつぶれることや。『老舗』やのうて『新舗（しんみせ）』でないとあかんのや。新しくできたての店のつもりで、いつも商いをせんとあかんのや」²⁶。

このような商人の心がけは、「不易流行」という家訓の「流行」に基づいたものである。そして、四郎之助氏は「不易」の重要性についても、上記の説明に続いて以下のように述べている。「うちは代々、麩のお陰で生活して暮らさしてもらってる。けど、また商売を始められるようになって、老舗やと思わんと、新しい店を出した初代のつもりで商売を始めなあかん。うちは商いの心構えだけは間違えんようにしなあかんのや。お客さまの喜ばれる麩を作る、他人（ひと）さまのお役に立つような商いをする。鴨川と同じように、商いの本質を忘れんと、いつも新しい水を流したらええのや」²⁷。四郎之助氏の言葉を、辰次氏は二つの家訓と関連付けて次のように述べている。「商売の本質『先義後利』を変えずに、常に時代の流れに合わせて革新の連続をしないさいと。まさに『不易流行』です」²⁸。

この「新舗」という考え方は、同社の家訓を理解するうえで最も重要なものである。辰次氏は、様々な機会に「新舗」のエピソードについて言及しているが、そのこと自体がこの考え方の重要性を物語っているといえよう。しかし、この「新舗」という考え方は、決して同社のみに特殊的にみられるものではなく、むしろ企業経営における基本概念になりうるものだろう。

辰次氏は、四郎之助氏が述べていた「しんみせ」の「しん」には、「新」の他にも様々な漢字が当てはまると述べている²⁹。企業存続にはステークホルダーとの信頼関係が必要不可欠であるが、この「信」という文字も「しんみせ」の概念に含まれている。辰次氏は、「人様から信頼してもらえる」ことが、長期存続の重要な要因になっていると述べている。また、石田梅岩の経営理念を受け継ぐ半兵衛麩では、「商人のあるべき姿」を厳格に規定している。そこから最も遠く離れた行為が嘘や誤魔化しであり、「人を騙してまで金儲けをしてはならな

24 川島英子、玉置半兵衛「老舗に学ぶ－事業永続への道－」（対談）『致知』2012年10月号、致知出版社、2012年、57頁。

25 玉置半兵衛、前掲講演録、62頁。

26 玉置半兵衛、前掲書、115頁。

27 玉置半兵衛、前掲書、115－116頁。

28 川島英子、玉置半兵衛、前掲対談記事、57頁。

29 玉置半兵衛、前掲講演録、62－63頁。

い」という意味を込めて、「しんみせ」に「眞」の文字を当てている³⁰。

四郎之助氏による「新舗」の考え方は、半兵衛麩における「伝統と革新」の実践的解釈となっている。この点について辰次氏は、代々の当主を「列車の車両」に、家訓を「連結器」に見立てて次のように述べている。「もしも列車が全部一つの車両だったら曲がれません。一台一台が連結器でつながっているから走れるのです。一台が自分で前の一台は父です。『台』は『代』であり、連結器が家訓の『先義後利』です。つまり、正しい商人の道を行くという理念は代々続いていきますが、自分で車両を動かさなければ商売は続いていきません」³¹。このように「新舗」という考え方は、企業存続における「伝統と革新」のバランスを如何にとればよいかを、端的に言い表したものだということができる。

四. 石門心学の普遍性

1. 商人の役割と社会の関連性

石田梅岩による経営理念の意義は、それが現実に即した実践倫理であった点以外にも、商人という江戸時代の一身分を、社会経済システムとの関連性において把握した点にも求められる。梅岩は「天下の財」が社会全体の人々に帰属する一財の所有者である—とみなしたが、それは商人の介在なしには有効に活用されない。必要な財を適切な「所有者」の元へ移動させることが、商人の社会的役割である。商人の利益が社会的正当性を獲得するためには、そのような「財の流通」を「あるがまま」の状態で「正直」に実践しなければならない。このような考え方を忠実に実践してきた事例が、半兵衛麩の歴史からはうかがい知れる。四郎之助氏が遺した教訓からは、商人の「あるがまま」とは、すなわち「先義後利」と「不易流行」であるという認識が読み取れる。

半兵衛麩では、梅岩の教えに基づく理念が継承されることを重視しているが、株式会社化以前は玉置家代々の家業として営まれてきたものを、企業として継続していくためには、第一に経営トップ間（現在でいえば、当主の辰次氏と社長の木村哲也氏の間）で、経営理念を正確に伝承することが重要である。辰次氏は四郎之助氏から、つまり「父から子へ」という家庭内教育の一環において、様々な教訓を受け継いできた。辰次氏の著書が、当初は公に刊行される予定ではなく、「子供に教えよと思て」³²執筆されたものであるという事実も、玉置家の家訓が家庭内教育として代々にわたって継承されてきたことを示している。

30 この他にも「心」「進」「辛」「親」「慎」「臣」などの漢字が当てられており、宮内庁へ納品しているという名誉と責任を示す「臣」以外の漢字は、企業経営において普遍的に適用可能なものである。

31 玉置半兵衛、前掲講演録、62 頁。

32 玉置半兵衛、前掲講演録、58 頁。

半兵衛麩において、経営者に求められることは「先義後利」と「不易流行」という「理念をしっかりと伝えてくれる」³³ ことである。同社の現社長である木村哲也氏は、公式 web サイトの「ご挨拶」において「決して会社の成長が目的ではありません」と断言している。筆者が多くの老舗企業を概観した際に、各社の経営理念や代表挨拶も参照したが、経営者が（「企業の成長」を様々な形で宣言することはあっても）このように断言しているケースはみられなかった。同社が長期にわたって存続してきたのは、忠実に家訓を踏襲してきたからだという認識が受け継がれているといえよう。このような理念継承の努力は、経営トップだけにとどまらず、一般の従業員にまで及んでいる。

辰次氏は、半兵衛麩における新入社員教育について、「新入社員に『挨拶は何度まで頭を下げること』などと教育する会社がありますが、当社ではそんなことを教えたことはありません」として、同社では、新入社員に対して次のように教えていると述べている。「あんたら、お給料をだれからもろてるねん。お客様が商品を買ってくれはった売上から粗利益が出て、その中からお給料をもろてるんや。お客様は迎えに行かんでも、わざわざ自分で交通費を払って来てくれはる。『私のお給料をわざわざ運んで下さいまして、ありがとうございますでございました』と思たら、勝手に頭が下がるやろ」³⁴。これは梅岩が「天下ノ人ハ我が奉（俸）禄の主ジニ有ラズヤ」³⁵と述べていることを反映しているといえよう。

半兵衛麩では、このような姿勢を重視しているがゆえに、家訓と経営理念の他に「社は（感謝）」を制定して企業を取り巻くステークホルダーへの「感謝」の重要性を説いている。これについても四郎之助氏は事あるごとに、その大切さを説いていた。つまり、同社における行動原理の根本にある概念だといえる。同社では、従業員が自発的に「感謝の念」を持つことができるように、「お辞儀の角度」ではなく「お辞儀の理由」を説いているのである。具体的な方法論を確立するよりも「何故、それをするのか」という根本的な問いを深める方が遥かに重要となるのである。辰次氏が「勝手に頭が下がるやろ」と述べているのは、従業員に対して同社の理念を内面化させんとする姿勢を如実に物語っている。

四郎之助氏は、辰次氏へ商人の心得を説くにあたって「商売人は儲けるために物を動かしているのやない」³⁶と述べている。半兵衛麩の木村社長が「会社の成長が目的ではない」と述べたことと同様に、同社では「儲けること」を企業活動の目的とみなしていないことは明白である。辰次氏は、「会社は利益を上げなければならない」としながらも、同時に「儲ける

33 『日本経済新聞』2008年9月24日付朝刊。

34 玉置半兵衛、前掲講演録、64頁。

35 「石田先生語録 巻十五」『石田梅岩全集 下巻』100頁。

36 玉置半兵衛、前掲書、221頁。

ための商売はしない」という。このような価値観が戦中戦後の長期休業を選択した理由であり、家訓を曲げてまで家業を維持することは、少なくとも四郎之助氏の本意ではなかった。

これについて、休業当時に中学生だった辰次氏が、「闇商売」をすれば生活が安定するはずなのに何故しないのかを問うたところ、四郎之助氏は「闇をするか、しないか、どっちが正しいのか」は自分にも分らないとしながらも、次のように述べている。「お得意さんのお寺さんかて、闇で作った麩持って行って、喜んで買ってくれると思うか。『悪い事して作ったような麩は、うちの寺はいらん』って言われたら、もう二度と相手にしてくれはらへんのとちがうか。ずっと守ってきはったご先祖さんの顔に泥を塗るようなことはできひんやろ。ご先祖さんがやってきはった麩屋の気構えを思うたら、もったいのうて、闇の麩屋をお父さんにはどうしてもできひんのや」³⁷。四郎之助氏が休業を選択したことが、どれ程の決意に基づくものであったかは「もうどうしようもなくなったら…。死ななしようがないな」という同氏の言葉に集約されているだろう。これは現実的な生き死について述べているのは当然ながら、それに加えて代々受け継いできた家業を潰えさせることも致し方なしとの決意が含まれている。それは、闇商売に手を出さずに進退窮まったとしても、「ご先祖さんは褒めてはくれはらへんやろうけど、まさか叱りはせえへんやろ」と述べていることから分かる。

四郎之助氏が「闇商売」に手を出さなかった理由は、今日における企業のコンプライアンス問題にも重要な示唆を与えてくれる。戦中戦後の食料品統制が、政策として如何なる評価を下されるべきかについてはともかくとして、四郎之助氏が「闇の小麦」を使うことを徹底して拒んだことは、同氏が「規制」について厳格な見方を持っていたためだといえることができる。四郎之助氏の考える「正直」な商売が、社会的正当性を持つものだと思なすことができるのは、如何なる規制であっても、それが発せられた以上は従うという姿勢が貫かれていたからである。四郎之助氏が戦時中における鉄の強制供出に応じて、「焼き釜や粉を練る機械を国へ全部出してしまった」³⁸ことも、事の善し悪しを自分自身の都合によって勘定しなかったためである。これは梅岩の説く「実情」に即した「正直」であり、「今治る御代の、広大な御高恩報し奉る事を思ふべし」³⁹という教えを踏襲したものである。

四郎之助氏が辰次氏に対して規則の重要性を教える際に、「規則は、人を苦しめるためにあるのやないんや。規則は人を楽しくさせるためにあるのや」として、梅岩が個人的な理由による思慮を排すべしと説いたように、「規則をなめたらあかん。規則は規則。ちゃんと守らんとあかんのや。大きくなって、こんなことくらいやったらと思うて、悪い事を平気でするよう

37 玉置半兵衛、前掲書、143 - 144 頁。

38 川島英子、玉置半兵衛、前掲対談記事、54 頁。

39 石田梅岩「儉約齊家論」202 頁。

になったらあかん」と述べている⁴⁰。

小麦を統制品に指定し、自由な売買を禁じたのは、戦争という一商人の手に余る事態の結果であった。そのような大局的な動向に対して、梅岩の商人倫理は商人自身の不利益を受け入れるように強要しているともいえる。しかし、このような厳格な倫理を忠実に守ることで、四郎之助氏は辰次氏へ「家の信用」⁴¹を相続させることができ、約320年にわたって続いてきた商売の基盤を戦争という未曾有の事態を経て存続させることができたのである。

長期存続の企業経営についてみれば、家業の存続が至上の命題であるとの価値観が強調されがちだが、半兵衛塾では目的の優先順位において最高位にあるのは「正しく商売すること」である。江戸時代の商家における家訓で「家業存続」が最も重視されてきたことは明らかだが、四郎之助氏においても平時であれば同様の考え方を示したものと思われる。しかし、四郎之助氏は、時と場合によっては「家業存続」よりも更に重要な目的があるということを実践的に示したといえる。つまり、単純に長く続けるだけでは不十分であり、商人のあるべき姿とは、正しい方法で家業を存続させることだということである。

井原西鶴が商人の成功に欠かせない要因として列挙したものに「始末」が含まれていたが、四郎之助氏は「始末」について次のように述べている。「始末とケチは違う。ケチというのは要るもんも使えへん。ご町内の寄付や一緒に何かをする言うても、『うちは金おへん』言うて出せへんのはケチや。そやのうて、始末をして残したお金を、役に立つんやったらどうぞ使うて下さいと言うて、ちゃんと出したげなあかん。これは決してケチやない。儉約なんや」⁴²。また、「始末するか、始末をしないかで、一生のうちに大きな違いが出てくる。こつこつ少しずつの始末が、いつの間にか大きな余裕になるのや。そしたら、また大きな物も買えるようになるのや。始末もせんと大きなものは買えへん。世の中そんな甘いことあらへん。始めと末、始末を大切にしいや」⁴³とも述べている。

始末と儉約は、商売によって獲得した利益を社会全体に有用な使い方をするために行なわれる。これを壮大な理想論として把握するのではなく、四郎之助氏が説いたように、企業にとって身近なステークホルダーに対する「感謝」として行なう儉約が現実的であろう⁴⁴。儉約において貢献すべき「社会」についても、「身の程をわきまえる」ことは重要である。

40 玉置半兵衛、前掲書、71 - 72 頁。

41 川島英子、玉置半兵衛、前掲対談記事、60 頁。

42 玉置半兵衛、前掲講演録、56 頁。

43 玉置半兵衛、前掲書、149 頁。

44 明治初期に福地桜痴が「society」の訳語として充てるまで「社会」という用語は存在しなかったが、それと同じ意味で使われていたと考えられる梅岩の「天下」は、明らかに実態を伴った現実的な主体であった。それは「天下ノ人」に他ならず、消費者や仕入業者、公儀役人、同業者、地域住民など、今日においてステークホルダーとされる各主体を包括している。

梅岩は、儉約について「商人ノ身ニシテハ天命ニ合フテ福ヲ得ベシ」⁴⁵と述べているが、商人にとっての「福」とは家業を滞りなく存続することであり、その為に正当な利益を得ることだということは既に繰り返し述べてきた。これは四郎之助氏が「少しずつの始末が、いつの間にか大きな余裕になる」と述べたことに通じる。梅岩は「始末」という言葉を使わなかったが、仕入れ値と売値におけるバランスが重要であることを強調しているし、それに加えて獲得した利益の使い道についても「時にあたり法にかなふやうに用ゆる事成へし」⁴⁶と規定している。

四郎之助氏は「新品の使い始め、最後に捨てる末」⁴⁷というように、分かりやすく述べているが、企業経営において「始末」が一度開始されると無限に続くサイクルを形成することになる。このように考えるならば、「始まり」と「末」のバランスを常に意識する「始末」を実践するためには、当然ながら高度な状況把握能力と計算能力が必要となってくる。井原西鶴のいう「算用」である。商人には、常に「世の中に必要なもの」を見極める能力が求められるのだが、そのような状況判断能力に加えて、自身の生計を維持するための費用を獲得しつつ、非常時に備えた貯えもなさねばならない。これら一連の行為が「始末」であり、これが実践されなければ「三つ必要なものを二つで間に合わせる」という「儉約」も実行することができないのである。これは金銭の計算だけではない。四郎之助氏は、時間についても同じ心構えが必要だと述べている。つまり、効率的な作業手順の追求であり、「段取り七分で仕事は三分」⁴⁸が望ましいとしている。これもまた、「儉約」の一形態である。このような努力を不断に行なうことによって、商人と社会の関係性は正常に保たれるのである。

商人と社会の関係性について、四郎之助氏は分かりやすく「天罰」という概念を使って説明している。四郎之助氏の教えは、何よりもまず「父から子へ」という形の家庭内教育であり、教える相手が子供であったからこそ、そこで使われる言い回しも比喩的なものが多かった。嘘や誤魔化しを戒める際にも、「お天道さんは、どこかで見てござるんや」⁴⁹「神様はちゃんと見てはるねん。罰が当たらはったんや」⁵⁰と分かりやすく説明している。四郎之助氏の教えは、これまでにみてきたように徹頭徹尾が実践的なものであったことを考えるなら

45 「石田先生語録 卷廿二」『石田梅岩全集 下巻』283頁。

46 「儉約齊家論」『石田梅岩全集 上巻』p.212。ここでいう「法」には、梅岩独自の用法がある。渡部武氏によれば、梅岩のいう「法」には制定法や慣習法を包括した概念であり、「人倫の根本原理、宇宙の存在原理」とされている。これらの「原理」について、梅岩は『都鄙問答』の「性理問答」において詳細に論じている。

47 玉置半兵衛、前掲書、149頁。

48 玉置半兵衛、前掲講演録、56頁。

49 玉置半兵衛、前掲書、107頁。

50 玉置半兵衛、前掲講演録、57頁。

ば、当然ながら「お天道さん」や「神様」とは現実的な何かの隠喩だとみなさなければならぬ。ここで参考になるのが、江戸時代の身分制度である。江戸時代の身分制度は、士農工商に固有の社会的役割が割り振られ、それが滞りなく果たされているかを相互に監視しあうというシステムであった。太平の世となって本来の職分を喪失した武士が墮落したように⁵¹、商品経済の発展によって富を蓄積した商人は、まさしく「商人として発展した」がゆえに奢侈に走って墮落した。その結果として体系化された倫理が、いわゆる「商人道」である。このようにみれば、「武士道」と「商人道」は、いずれも失った社会的信頼を回復することを目指して確立された倫理体系であることは明白である。

石田梅岩が商人の社会的役割を明確にして、その利得行為を正当化しようと試みたことも、その背景には「商人」という身分全体に向けられた過剰な「不信」を払拭せんがためであった。商人以外の身分から必要以上の「不信」を向けられるということは、商人身分のみならず社会秩序全体にとって有害であった。「信頼」と「不信」のバランスを適切に保つためには、商人という身分そのものが統一的な倫理体系を共有し、他身分からの「信頼」を獲得しなければならない。それを現代的に換言するならば、外部からの監視体制における行動ガイドラインの作成にあたるといえよう。他身分からの信頼獲得という目的に注目するならば、「武士道」と「商人道」は同じ性格を共有しているとみなすことができる。江戸時代以前における社会的無秩序で、現実的な必要性から質実剛健を旨としてきた武士の行動原理が、時代を下って安定した社会秩序下において商人の倫理体系へ応用されたことは、その関連性をみるならば当然の帰結であったといえる。

2. 利得動機に基づかない経営

梅岩は「儉約齊家論」において、「正直を守らんと思はず、先名聞利欲を離るべし。然れども柔弱にしてははなれがたく、名利のこゝろは発るべし。発るとも一生行はざれば、扱も正直なりと、天下の人よろこぶべし」⁵²と述べている。梅岩にとって戒めるべきは、自分自身の為になされる思慮であった。商人が「家を斉める」ことを目指すならば、天下の定めた「ありべかり」に従うことが必要であり、個々の「名聞利欲」は商人として相応しい思慮とはみなされない。商人の「実情」を定めるのは、あくまでも（商人を含んだ）社会であり、商人の獲得する利益とは、「時の相場」によって決定される。

51 江戸時代中期に編まれた『葉隠』の執筆動機は、当時の鍋島藩における武士の墮落を是正しようとしたことにある。古川哲史氏は、同書成立時の時代的特徴とは「武士の町人化・女性化・余所風化、これである」（和辻哲郎、古川哲史校訂『葉隠（上）』岩波文庫、1940年、9頁）と述べている。

52 石田梅岩「儉約齊家論」219頁。

ここまでみてきたように石門心学は特定の神仏観に束縛された宗教ではなく、あくまでも現実の社会経済を出発点とした実学であった。そこから導き出された利益観は、当然ながら必ずしも石門心学のみには特有ではない。企業経営において「利益」を如何に位置づけるかという問題で重要なことは、第一に、自らが現実的に活動する社会を如何なるものとして認識するかという点である。すでに述べたように、梅岩は江戸時代の社会経済を士農工商の相互依存関係として把握していた。それを「ありべかり」とすることから、商人の行動原理を導き出していた。つまり、個々の企業が目指す利益追求行動は、社会からの要請によって一定範囲に止めおかねばならない。これを梅岩は、江戸時代に神儒仏の教えを通じて導き出した。しかし、時代や思想背景が異なっても同じ結論に辿り着いた事例が存在するならば、石門心学に示された商人倫理は時代的・思想的に普遍性を持つといえるであろう。

明治末期に「中村屋」を創業した、敬虔なキリスト教徒の相馬愛蔵氏は、商人の得る利益とは、「社会が公平なりと認める儲け」⁵³に他ならないと述べている。そのように定められた範囲の中で、最大限の利益を獲得するための計算は、当然ながら商人に必須の能力に含まれていなければならない。このような利益観を持つ経営者は、企業が活動する目的について特筆すべき見解を持っている。

梅岩の経営理念において、商人が利得活動を目的として設定することは不適切とされる。天道によって定められた行動基準に従うこと自体が、商人が商売を行なうことを正当化するのである。商人は社会の要請を受けて成り立つものであり、私利私欲から行なわれる商売は長続きしない。相馬氏も同じことを述べており、「真の商売は利を求むることでない。商ふことそれ自身が歓びであり、幸なのである」⁵⁴としている。これは半兵衛麩における家訓にも共通して見出される特徴であり、「利益を得ること」と「儲けること」を明確に区別することが、日本の文化的背景に即した経営理念の本質であることを示唆している。

老舗企業の概観からも明らかになったように、商売を行なうに当たって最も重要なことは、ステークホルダーからの「信頼」を得ることである。相馬氏も商売繁盛の基本は、「お得意様の『信用を得る』こと」⁵⁵だと述べている。そして「信用を得るにはどうすればよいのかといふと、それは『正札で行く』といふことである」⁵⁶としている。相馬氏のいう「正札」とは、梅岩が説いた「時の相場」によって定められた「利」である。簡単にいうならば、仕入れ値に必要経費と「適切な利益」⁵⁷を上乗せした売値である。しかし、「正札を本当に立て通

53 相馬愛蔵『私の商売—商人たるの喜び—』六芸社、1938年、2－3頁。

54 相馬愛蔵、前掲書、5頁。

55 相馬愛蔵、前掲書、15頁。

56 相馬愛蔵、前掲書、59頁。

すには、他の店の出来ない位の勉強をするといふことが必要であり」、その上で「必ず良い物を安くといふか、或は他に無い、珍しい、といふ自信がなければ実行」することはできない⁵⁸。商人が実践するべき「良品廉価」をこのように把握するならば、当然ながら仕入の段階から経営者自身が密接にかかわっていかなければならない。しかし、それでは企業が一定以上の規模に成長することができないので、経営者の代役を務められる人材の育成が必要となる。半兵衛麴において、理念の継承を重視するのは、このような必要性を正しく認識しているためだとみなすことができる。

梅岩の経営理念を踏襲する半兵衛麴において、良品廉価という商売の基本を実践するためには、経営に携わるすべての人々の間で「麴」に対する共通認識が形成されていなければならない。その共通認識の内容を端的に示している事例が、ここまで繰り返し述べてきた四郎之助氏による「闇商売」への姿勢である。たとえ利益につながる行為であっても、石田梅岩が説いた商人倫理に反する行ないを決してしてはならない。四郎之助氏が辰次氏へ伝えた教えの中核にある価値観は、梅岩の経営理念における本質であると同時に、相馬氏が個人的経験から導き出した結論でもあった。

辰次氏は、「人様の役に立つことをしていたら、お客様は自分の財布からお金を出して下さいます。そういう商いをしなければいけません」⁵⁹と述べている。これは、四郎之助氏が「雲水」という言葉の説明において、「商売も人様のお役に立つようにしなさいや」と述べていたことによる。辰次氏も断っているように、この時の四郎之助氏による「雲水」の説明は、実際の意味とは少々異なる独自の解釈であった⁶⁰。しかし、辰次氏は「父の解釈の方が商人としては正しい」と思って、今もそれを守っています⁶¹と述べている。辰次氏が四郎之助氏の解釈を「商人としては正しい」と判断したのは、石門心学における商人の「ありべかゝり」が同氏に内面化されていた証だといえよう。

梅岩・四郎之助氏・辰次氏が共有する商人の「ありべかゝり」は、相馬氏が得意先からの信頼を商売繁盛の基本としていたことに通じるが、これだけならば多くの企業経営者が同様の考え方をしているといってもよいだろう。それでは、半兵衛麴や中村屋と、その他の企業における差異とは何か。それが「何のために商売をするのか」という目的意識であり、利益と

57 商人が正当な役割を果たした場合に得る利益であり、梅岩が武士の俸禄に例えたもの。

58 相馬愛蔵、前掲書、20 - 21 頁。

59 玉置半兵衛、前掲講演録、67 頁。

60 この「雲水」とは、本来なら「行く雲の如く、流れる水の如く、何のこだわりもなく修行を続けている僧」のことを意味するが、四郎之助氏は辰次氏に対して「托鉢に回る僧」のことであり「人様のお役にたつために修行したはる人のこと」だと教えた。

61 玉置半兵衛、前掲講演録、67 頁。傍点は引用者による。

儲けを明確に区別できる価値観が、経営者だけでなく企業全体に内面化されているか否かに他ならないのである。

このような価値観に基づく経営理念では、商人（企業経営者）としての出発点となる目的が一般的な現代企業とは大きく異なる。それは、利得動機に基づかない経営であり、自分や会社の為ではない経営、儲けることを目指さない経営である。長期にわたって安定した存続を達成している企業は、必ずしも企業の成長（拡大）を志向するとは限らない。むしろ、半兵衛麩における木村哲也社長のように「成長は会社の目的ではない」と言い切る経営者も存在するし、相馬氏のように「儲けることを考えたことはない」と断言する者もある。そして、実際にそのような価値観に基づいた経営を実践しながら、「中村屋」は創業者である相馬氏の一代で数十倍の規模にまで成長したのである。これらの経営者においては、大前提となる価値基準が利得動機に基づかないために、それに付随する価値体系における判断も全く異なったものとなるのは当然である。

五. むすび—現代の企業経営における石門心学の意義—

半兵衛麩の木村哲也社長のように、「会社の成長が目的ではない」と断言することの是非について考察してみることにする。現実には営利企業の目的を利益の獲得に据えることが一般的であるなかで、石田梅岩の経営理念は、今後の日本企業において意義を持ちうるのだろうか。

石田梅岩の商人倫理が優れている点は、現実の商売活動に重点を置いた実学であることだった。それを代々にわたって継承してきた半兵衛麩では、どのような経営判断をする場合であっても、常に「社会」とのかかわりの中で物事を把握してきた。これが石門心学の現代的意義における最大のポイントである。石門心学の現代的意義は、企業という経済活動の主体を社会との関連性の中に埋め戻すことが出来る点に求められる。

石門心学では商売行為自体が社会の発展に貢献するものとして位置づけられ、そのような行為を持続させることが重視されていた。半兵衛麩の事例が示すように、石門心学の経営理念に基づけば、企業が優先すべきは成長よりも存続である。換言するならば、石門心学は「持続的に商売する＝社会貢献するため戦略的に行動すること」を説いた学問であり、それゆえに実践的商人倫理とみなされるのである。梅岩は『儉約齊家論』などで具体例を交えつつ、商売行為とは「如何にあるべきか」を示した。それを各商人が自己の置かれた状況を判断しつつ、応用的に活用することが石門心学の経営理念の本質である。

現代の企業と同様に江戸時代の商家とって、多様な利害関係者からの要請に応えながら、

持続的に活動していくことが求められていた。半兵衛麩の事例は、良質な麩を適正価格で販売することで、「正直な商売」を実践することを経営における至上の目的と位置づけており、それがゆえに約320年にわたって存続できたという自負を有していた。「正直な商売」を続けるために実践されたあらゆる努力が、半兵衛麩における経営戦略であり、結果的に広範な利害関係者から信頼を獲得することに成功していた。半兵衛麩において、あらゆる経営戦略は「正直な商売」をするために策定され、その結果として実践される活動は、その根底に石門心学の教えが貫かれているのである。

企業経営が利益の追求だけを考えていけばよいという時代は終わり、今後は石田梅岩によって説かれたような「商人のあるべき姿」への回帰が求められてくるといえよう。土屋(2002)によれば、「日本の経営者のなかには、(中略)人格高潔で、識見高く、知性も豊かで、前向きな思想を持っている人々も少なくないのであるから」⁶²、そこにみられる経営理念を広く世に知らしめ、啓蒙していくことが必要である。

最後に付け加えるならば、本稿で述べてきた石門心学の教えは、今日では「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR)」として認識されている概念を内包している。両者の関連については稿を改めて論じたいと思うが、これらを同一概念とみなすことが出来るならば、一般的に日本において2003年が「CSR元年」と位置づけられている中で⁶³、実際の元年は梅岩による『都鄙問答』の刊行(1739年)までさかのぼることが可能であるかもしれない。

しかし、残された課題が大きいことも確かである。梅岩は商人が獲得する利益の正当性を説いたが、企業が活動を継続していく上で一定の利益を確保し続けることは必須の課題である。利益を得るためにCSRを遂行するのではなく、企業が社会へ貢献する過程において利益を獲得するという前提を踏まえつつ、企業が得るべき「正当な利益」について検討していかなければならない。

さらに本稿では半兵衛麩という一社の事例に焦点を当てたが、これを直ちに日本企業一般にまで拡大することは出来ない。筆者は190社の老舗企業の事例を概観することで、企業が長期存続するためには利益動機に基づかない経営が重要なのではないかと考えるに至り、確かに半兵衛麩の事例は筆者の考えを裏付けるものだったといえる。しかし、石門心学自体は日本企業における経営理念として一般的であるとはいいい難く、他の日本的な経営理念(渋沢栄一や武藤山治など)との関連性について改めて論じる必要がある。そうすることによって、

62 土屋喬雄『日本経営理念史』麗澤大学出版会、2002年、563頁。

63 経済同友会が発表した『第15回企業白書』は、表題を「『市場の進化』と社会的責任経営」としており、川村雅彦(2003)でも当該年を日本におけるCSR経営元年としている。

初めて石門心学の今日的意義が明確になるであろう。

参 考 文 献

- R. N. Bellah, Tokugawa religion : the values of preindustrial Japan (堀一郎・池田昭訳『日本近代化と宗教倫理 日本近世宗教論』未来社、1962年)
- R. E. Freeman, Strategic Management - A Stakeholder Approach, Pitman, 1984.
- M. Friedman, The Social Responsibility of Business Is to Increase It's Profits, *New York Times Magazine*, September (13), 1970.
- K. Polanyi, The great transformation (吉沢英成・野口建彦・長尾史郎・松村芳美訳『大転換 市場社会の形成と崩壊』東洋経済新報社)
- 石川 謙『石門心学史の研究』岩波書店、1938年
- 石田梅岩『都鄙問答』足立栗園校訂、岩波文庫、1935年
- 稲葉陽二「会社はだれのものか—市場の失敗における多元的企業概念の有効性」『政経研究』No.49 (3)、日本大学、2013年
- 井原西鶴『日本永代蔵』東明雅校訂、岩波文庫、1956年
- 金谷治訳注『荀子 (上)』岩波書店、1961年
- 川島英子、玉置半兵衛「老舗に学ぶ—事業永続への道—」『致知』2012年10月号、致知出版社、2012年
- 川村雅彦「2003年は『日本のCSR経営元年』—CSR(企業の社会的責任)は認識から実践へ—」『ニッセイ基礎研 REPORT 2003. 7』ニッセイ基礎研、2003年
- 佐藤英達『藤田組の発展 その虚実』三恵社、2008年
- 柴田實編『石田梅岩全集 上巻』清文堂出版、1956年
- 柴田實編『石田梅岩全集 下巻』清文堂出版、1956年
- 柴田 実『石田梅岩』吉川弘文館、1962年
- 鈴木由紀子「企業の社会的責任に関する一考察」『三田商学研究』No.48 (1)、慶應義塾大学、2005年
- 石門心学会『石田梅岩の思想』ぺりかん社、1997年
- 相馬愛蔵『一商人として』岩波書店、1938年
- 相馬愛蔵『私の商売—商人たるの喜び—』六芸社、1938年
- 竹中靖一『石門心学の経済思想(増補版)』ミネルヴァ書房、1972年
- 玉置半兵衛『あんなあ よおうききや—京の言の葉 しにせの遺心伝心』京都新聞出版センター、2003年
- 玉置半兵衛「なすびの花」社団法人心学明誠舎『こころをみがく—石門心学文集(二)』社団法人心学明誠舎、2011年
- 土屋喬雄『日本経営理念史』麗澤大学出版会、2002年
- 土屋守章「擬制的法人の社会的責任」『経営学論集』No.45、日本経営学会、1975年
- 中谷 巖『資本主義はなぜ自壊したのか』集英社インターナショナル、2008年
- 平田雅彦、玉置辰二「三二〇年、一貫して『先義後利』でつないできました」『理念と経営』Vol.62、Feburuary2011、コスモ教育出版、2011年
- 福田徳三『経済学全集 第4集 経済学研究 第二分冊』同文館、1928年
- 村山裕三『京都型ビジネス：独創と継続の経営術』日本放送出版協会、2008年
- ヨハネス・ヒルシュマイヤー、由井常彦『日本の経営発展』東洋経済新報社、1977年
- 渡部武「石田梅岩の経済倫理思想の妥当性について」『跡見学園女子大学紀要』No.21、跡見学園女子大

学、1988年

渡辺亨「日本企業における信頼関係－老舗企業の事例と石門心学を中心に－」（博士論文）

和辻哲郎、古川哲史校訂『葉隠（上）』岩波文庫、1940年

参 考 資 料

『第五回内国勸業博覧会受賞名鑑』受賞名鑑出版部、1903年

中小企業庁『中小企業白書 2006年度版 概要』2006年

「200年企業」日本経済新聞、2008年9月24日付朝刊

インターネット資料

株式会社半兵衛麴公式 web サイト (<http://www.hanbey.co.jp/top.html>)

Sekimon Shingaku of the modern corporation ; the case study of Co., Ltd HANBEY-HU.

Toru Watanabe

Generally, average lifetime of a company is said that around 30 years. However, many companies with 100 years or more history exist in Japan and many long-term subsequent company are doing the management action based on a clear corporate philosophy. This research focuses on the Co., Ltd HANBEY-HU's corporate Philosophy. This company is a food manufacturing company which has corporate philosophy called Sekimon shingaku that was founded in 1689. Sekimon Shingaku has been assessed practical ethics of the merchant which was created by ISHIDA BAIGAN who is thinker in EDO era. By case study of HANBEY-HU, corporate philosophy that was created more than 300 years ago, was considered effectiveness for the modern corporation.