

【歴史(戦略)に学ぶ企業経営】

二宮金次郎が遺した 経営者への メッセージ

その式



中小企業診断士
馬淵智幸氏
●プロフィール(マブチ トモユキ)
中小企業診断士
MBA(経営学修士)
「税理士法人NEXT」勤務
事業承継ブロックコーディネーター
中部東海第1号認定支援機関として
経営改善支援等を行いながら、販路
開拓や事業承継など中小企業のあら
ゆる問題解決に注力している。



前月号(その巻)

1. 少年期の金次郎
2. 積小為大
3. 心田開発(意識改革)
4. 金次郎の仕法
5. 分度と経営計画
6. 推譲と企業の使命

様に規模は小さいが疑似繁華街
が出現し、耕す土地が目の前に
あっても耕作しない状況となっ
ていた。

るという自覚があれば、恩徳へ
の恩返しに働くことが当然とな
る。

金次郎は、「改革を行うには、
改革の対象となる人々が、改革
者の姿勢を見て心を改革するよ
うに仕向けなければならぬ」

勤労とは、天地人から受け取
る無限の恩徳に対して、力の限
り返そうとする情熱を持った働
きのことである。

4 金次郎の仕法

小田原藩主大久保忠真に見出
され、分家宇津家の下野国桜町
領の再興事業を開始したのは、
金次郎が三十六歳の時であった。
そのころ都市部では欲望の赴く
ままに利那的な快楽を得る繁華
街が出現していた。桜町でも同

という考えのもと、財産をすべ
て売り払って、桜町の再興資金
に充て骨を埋める覚悟で再興に
取り組んだ。

仕法の基本は、報徳・勤労・
分度・推譲の四つであった。

報徳とは、働くことに対する
人生観のことである。天地人三
才の恩徳によって生かされてい

推譲とは、分度して余剰が出
たらその多少にかかわらず他に
譲ることである。

四つの仕法を同時進行で行っ
ていたものの金次郎の桜町再興
の最初の三年は準備に忙殺され、

その後の四年は二宮仕法に反対
する者への対応にほとんどの時
間を費やした。つまり荒れてし
まった人の心田開発(意識改革)
には多大な労力と時間がかかっ
たということである。

5 積小為大

四つの仕法の中でも分度は企
業経営に通じるものがある。

金次郎は、桜町再興の分度の
ために十分な実地調査を行った。
領内の一戸一戸を訪問し、百八
十年前にまでさかのぼって土地
の収穫高と年貢高を細かく調査
したのだ。このような調査に基
づいて分度し再興を行った。桜
町の分度のみならず、各農家や
各商家に対しても同様に分度の
重要性を説いた。

〔前略〕銘々が自分の家の権
量を謹み、法度を定めることが
肝要だ。これが道徳経済のもと
である。家々の権量とは、農家
ならば家株田畑、何町何反歩、
この作徳何十円と調べて分限を
定め、商家ならば前年の売徳金
を調べて本年の分限の予算を立

てる。これが自分の家の権量、
おのが家の法度である。これを
定めて、これを慎んで超えない
のが家をととのえるもとだ。家
に権量なく法度なくて、どうし
て永続できようか。」

分度は企業経営でいう経営計
画である。売上計画に見合った
経費計画を作成し、それに基づ
いて実行する。分度なくして再
興は図れなかったであろう。

6 心田開発(意識改革)

金次郎は、さまざまな困難を
乗り越えながら十年という長い
年月をかけて、桜町の再興を果
たした。その成果として収穫高
の増加と人口の増加、貯蔵米の
増加があげられる。再興が終了
した二年後と五年後に歴史的な
凶作に襲われたものの桜町は住
民に救済米を割り当てることが
できた。

〔譲は人道だ。(中略)今日の
物を明日に譲り、今年の物を来
年に譲り、そのうえ子孫に譲り、
他人に譲るといふ道がある。雇
人となって給金を取り、その半

分を使って、半分は将来のため
に譲り、あるいは田畑を買い、
家を建て、蔵を建てるのは子孫
へ譲るためだ。(後略)」

金次郎は桜町の再興を果たし
た後も、そのまま継続して維持
発展していく仕法として推譲を
説いていたのではないだろうか。
子孫へ譲ることにとどまらず親
類・友人、地域、国家のために
譲ることを説いている。すべて
の人が譲りの道を持ち実践して
いくことで一家・一村・一藩・
一国の発展につながると考えて
いた。

社員や顧客、取引先、地域社
会にどのように貢献していくの
か。これは企業の使命であり金
次郎の推譲の教えではないだろ
うか。

歴史は、今を経営する者がよ
り良い事業を展開するために、
先人が遺してくれた経営の鑑^{かたみ}
でもあります。

* 史実は諸説があります。本文とは異なる説もありが
たうのでご了承ください。
* イラストはイメージです。
参考文献
児玉幸多訳「二宮尊徳 一宮宗隆夜話」中公クラシックス
重門冬二著「二宮尊徳の経営学」PHP文庫