

経済再生に捧げた商才 — 二宮尊徳の報徳仕法 —

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也



二宮金次郎像

薪を背負って本を読む二宮金次郎像はいまも全国の小学校などに散在する。江戸時代後期の農政家として活躍した金次郎のちの尊徳(1787-1856)は戦前の国定教科書で修身の規範として讃えられ、

戦中は勤勉、儉約、孝行による減私奉公の象徴として軍国主義に利用された。しかし実際の尊徳は既成のイメージとかなり違う。ノンフィクション作家の猪瀬直樹東京都知事は著書の『二宮金次郎はなぜ薪を背負っているのか—人口減少社会の成長戦略』で尊徳を市場社会の考え方を持った合理主義者と規定している。従来の定説に囚われず尊徳の実像に迫ってみよう。

薪を売る近代的経営感覚

尊徳は現在の神奈川県小田原市郊外の農家の長男として生まれた。5歳のときに暴風雨で近くの酒匂川の堤防が決壊し、田畑を流失する。14歳で父を亡くし、母も病床に倒れ、一家の生計は否応なく少年の尊徳に託される。

昼は薪を運び、夜はわらじを編み、荒地で収穫した菜種油を灯して勉学に励む。薪を背負って本を読むという二宮金次郎像はここに由来する。

それではなぜ尊徳は薪を背負っていたのか？家で使うのではなく売ったためだ。江戸時代の燃料のほとんどは薪で石油、ガス、電気などは存在しない。日々の生活に欠かせない薪はきわめて換金率のよい商品として高く売ることができた。

村の共有地で薪を拾っていた尊徳はやがて成長すると奥地の二束三文の山を買い、自分で木を切って薪をつくり、小田原城下に運んで売り捌いた。いわば生産・流通・販売のすべてを一手に引き受けるという元手のかからない合理的な商売を展開した。

当時の小田原は東海道五十三次の宿場町として栄え、燃料の需要も高かった。時間をかけて米をつくるよりも薪を売の方がスピーディーで効率的に儲けることができる。尊徳は若くして近代的な経営感覚を身につけていたといっていいただろう。

世界初の低利融資制度

母の死後、伯父の家に身を寄せていた尊徳は20歳で生家を再興し、地主経営のかたわら武家奉公に励んだ。奉公先の小田原藩家老・服部家で尊徳は他の奉公人の高利の借金を借り換えさせて低金利の融資を始める。これが五常講という農民を対象にした低利融資システムの発端となる。

当時の農民は米だけに限らず特産品をつくって小売りするなど現在の中小零細企業のようなもの

だった。当然のように資金繰りの問題に直面し、通常の融資は金利が高く返済に苦慮する者も多かった。

低金利で融資する五常講は農民たちに歓迎され、利子で得た金は次の融資にまわされて資金が膨らんでゆく。当初は個人向けだったものが村単位に拡大し、さらに関東一円の小大名や旗本にも広がっていった。

五常講の五常とは中国の儒者・孔子の説く仁、義、礼、智、信を意味する。簡単にいうと、金のある者は仁の心で金を貸し、借りた者は義の心で返済、礼の心で感謝、智の心で適切に運用する。信はお互いが貸し借りの約束を誠実に守るということだ。

儒教、仏教、神道などを独学で学んだ尊徳は経済と道徳の統一を唱え、五常講という独自の金融システムを構築する際にも己の思想を適用しようとした。財源となる資金は報徳金と呼ばれ、貸す者と借りる者は五常を成立させることで信頼関係を築くことができると考えた。

1860年代にドイツで誕生したと言われている信用組合に先駆けて五常講は実質的にその役割を果たしていた。いわば世界初の信用組合といって差し支えない。

尊徳語録によると利他的な金はいずれ自己に還元される。五常講は「すべての商売は売って喜び、買って喜ぶようにすべし。売って喜び、買って喜ばざるは道にあらず。貸借の道もまた貸して喜び、借りて喜ばざるは道にあらず」という互恵の精神に支えられていた。

分度と推譲による改革

五常講の成功による経営的才覚を見込んで奉公先の服部家は尊徳に財政再建を依頼する。期待に応えて借金経営を解消した尊徳は経済再生のプロとして広く知られるようになる。現代でいう経営コンサルタントとして認知されたのだ。

次に命じられたのは小田原藩の飛び地である下野国桜町領＝現在の栃木県真岡市の建て直しだった。35歳になった尊徳は家や田畑や家財道具をすべて処分し、妻と2歳になる息子を連れて移住

する。のちに報徳仕法と呼ばれる農村復興政策はこの地で培われた。

報徳仕法は至誠、勤労、分度、推譲という4つの概念を基軸としている。とりわけ実践面でキーワードとなるのが分度と推譲だ。

わかりやすくいうと各自にふさわしい支出の限度を決めるのが分度、余剰分を将来にそなえて蓄えたり、他者に譲ったりして拡大再生産に充てるのが推譲ということになる。分度と推譲は一体であり、尊徳のいう儉約も私利私欲のためではなく余剰分をよりよい未来へ投資する社会的行為と位置づけられる。

人口が減少して過疎地となり、田畑も荒れ果てた桜町領で尊徳は本格的な報徳仕法を開始する。まず年貢収入を綿密に調査し、収集したデータに基づいて桜町領の年間支出限度額を定めた。これが分度にほかならない。

分度を上回る収入は余剰分として復興資金に充てる。社会的投資としての推譲の実行だ。荒廃した土地を開拓するために用水堰の整備などに着手する。

復興資金は五常講の元手としても活用された。農家が抱えている高金利の借金返済へ低利の融資制度を導入する。農民は借金から解放され、返済される元金と冥加金＝礼金は複利で運用し、公共事業に投資した。

ハード面の改革と並行して農民の生産意欲を高めるために働き者に褒美を与えたり、投票でチームリーダーを選んだりした。農村共同体をひとつの会社組織に見立てた発想だ。

報徳仕法による大胆な試みは既得権益を脅かされた役人＝武士たちの激しい反発を招いた。尊徳が農民出身だったことも少なからず影響していただろう。

悪戦苦闘の結果、桜町領の復興事業は天保8年(1837)にようやく完了する。尊徳一家が移り住んでから、すでに15年以上の歳月が流れていた。

引き続き復興事業の功績で天保13年(1842)には幕臣として登用され、金次郎から尊徳へ改名する。勤勉、実直、親孝行の少年は稀にみる商才を発揮して多くの農民を救った。報徳仕法を実践した尊徳を知ることで真の二宮金次郎像が見えてくるだろう。