

経営と健康

第2回

財政再建・農村復興

「報徳 一宮尊徳」

講談師 一龍斎貞花



消費拡大と言いながら一般の財布の紐は固い。安い居酒屋の閉店もある。その一方ホテルの宴会場は予約で一杯。儲かっているのは大企業だけ。内部留保に批判があるが、累積赤字の上場企業も少なくない。株価も乱高下というより下げの方向。買ったものもある。責任だが紙くずになったものもある。それだけに内部留保できる企業は結構で、赤字の会社はどう削減するか。大胆な手法で財政再建をしたのが、二宮尊徳です。

小田原藩の服部家は、表高千二百石だが、半知借上げといって半分以上取られ実質四百石ほど。千二百石の体面は守らなければいけないとあって、赤字は増えるばかりで二百両の借金もあり。そこで一文無しから二宮家を再興し大地主にまでなった金次郎の手腕を見込んで立て直しを依頼。

向う五年間、奉公人ばかりか主人も一汁一菜木綿の着物、味噌、醤油から薪、灯油の使用量まで細かく定める。しかし、いくら節約しても借金を返すのは不可能。

「どうか、殿さまから千両お借りください」

「千両？ 途方もないことを申すな、これ以上借金ができるか」

「千両の中から借金を返済し、あとは金融の組織をつくって貸し出し利益を得るのです。ただし、悪質な金貸しではなく、皆に喜ばれる、また助ける

組織を作るのです」

武士に金銭感覚は判りません。

金次郎は、主人を説得して藩主大久保忠真から千両貸し付けてもらい、その後も増え続けていた三百六十八両余りの借金を返してきれいにし、九十両を農民に貸し付け、さらに三百両を小田原藩士救済のため「五常講」という金融組織を設けて貸し出しをする。儒教で説く、常に守るべき五つの道徳「仁・義・礼・智・信」これを五常講運営の根本原理とし、三百両を百人に、一人当たり三両を限度に百日期限で貸し付ける。一両回収不能の場合は十人の連帯責任として一人七百文の返済、十人で七千文は一両一分二朱、貸付利息わずか一分二朱の利益。二両返済できない時は、二十人が一人七百文で千四百文は、二両三分で三分の利益。

連帯保証人は今と同じ。なんだ、金

貸しと同じじゃないかと思われるかもしれませんが、下級武士は内職をして暮らしを支えていたんですから、わずかな利息で融通してもらえるので大喜び。世界初の信用組合です。

借金返済のため大口借金、おかしなところから借りて雪だるまのように高利貸利息ということが少なくありませんが、しかし借金して金貸し。普通では考えられないことですが、金次郎はきちんと成算の確信があつてのこと。

こうして一年とたたないうちに、服部家全員の信頼を勝ち取り、こうなればもう細かいことに気を配る必要もなく、かくして約束の五年間で、千両の借金を返済した上、三百両の余剰金まで出来たんです。

「金次郎さん有難う。お陰で当家は立ち直ることが出来ました。総て貴方

のお陰です。わずかだがわしのお礼の印として受け取って下され」

と、百両の金を

「いえいえ、私一人の力ではありません。ご主人様はじめ家中の方々皆のご努力によって立ち直れたのです。どうかそのお金は奉公人たちに分けてやって下さい」

奉公人たちは大喜び

「二宮様、有難うございます」

服部家を再建したことが、金次郎にとつていい経験となり、正に経営コンサルタントとして第一歩を踏み出した。この時金次郎二十五歳の若さでした。

財政改革、行政改革は、曖昧な数値や希望的な考えでは駄目、力で強請するのではなく、全員が納得すること。

支えてくれる部下の育成。

金次郎の成功は、私腹を肥やすのではなく、皆の幸せを願ったこと。そして還元しようとした主人の清廉さあつてのこと。

改革がうまくいかないのは、右のことが欠けているからで、「何故わかってくれないんだ」という声を聞くことがあるが、まず自分からの姿勢が問題ではないでしょうか。

烏金からすがねと呼ばれた日銭貸し

金貸しというと、悪質、強欲のイメージが強いが、金次郎の五常講は、

お助け貸し付けであり、また江戸時代かすかね烏金かすかねと呼ばれる貸し付けがあつた。

明烏がカアと鳴いた頃に借り、夕方ねぐらに帰る烏がカアと鳴くころに返すことから烏金と呼ばれた日銭貸しがあり、一日一割という高利だが、証文もいらぬ手軽さが好評で、たとえば一心太助のような振り売り利用者が多かったと言われています。

朝仕入れて元手を百文借り、一日行商をして夕方元金百文に、利息の十文を付けて返済するという具合。

江戸市民は、宵越しの金は持たないなんとも言われましたが、これで「宵越しの金は持たない」。すなわち、元手無しで商いが出来た。勿論わずかな利益をこつこつためて店を持つ人は成功者で、使つてしまふ人も多かつた。

現在の大企業の中にも、創業者が大八車で曳き売りから成功した例も少なくありません。少しのうちは成り上がりなんて卑下されたりしたが、大きくなると大成者を持ち上げる。今はそ

んな商法では成功できないというが、一攫千金があるわけなし、やはり正当な商法、努力なくしての成功は有り得ないと思います。

庶民向けの金融サービスと言えば、その筆頭は質屋でした。江戸の人口は諸説あり難しいのですが、一説には人口七十五万人の頃、江戸の質屋は、二七〇〇軒を数えたと申します。大雑把に言つて人口三百人に一軒、現代のコンビニより高密度。もしかすると江戸っ子たちは、現在の銀行のATMのような感覚で、質屋を利用していたのかもしれない。

こうした金貸し業に加え、預金者仲間かすかねで資金を融通し合う「頼母子講」も江戸庶民の生活の経済的な支えとなつており、「無尽講」とも言われるもの。このように江戸時代には、さまざまな形の金融サービスが根付き、活気あふれる江戸経済を支えていたのでございます。

最近、無尽講の集まりはほとんど聞かなくなつたが、商店の旦那衆が金を出し合い、袋の中から数字を書いた玉や、銀杏を取り、それによって出資金を分配するお遊びになつていた。高額の出資金の集まりもあり消滅していった。

金次郎の金融から、江戸の金融という横道にそれましたが、江戸日本橋の商いを盛り上げた金融の有り方など、またの機会に紹介したいと思います。

金次郎の手腕に目を付けた小田原藩主大久保忠真は、

「よくやつてくれた、ほめてとらずぞ。ついでに、分家桜町領（現在の栃木県芳賀郡二宮町に桜町陣屋跡）が困窮致しておる、なんとか立て直してくれまいか。そちを名主役格五石二人扶持、ほかに米百俵、金子五十両、土分に取り立てて仕わすがどうじゃ」

「いえ、そのようなお役は欲しくはございません」

「そうか、心苦しい頼みではあるが、この通り頼むぞ」

と、農民金次郎に頭を下げる忠真。

服部家とは比べものにならない大変な仕事。引受けるかどうか流石の金次郎も悩んだが、「困っている村や農民を助けてやりたい」と。

十五年の長きにわたる桜町領立て直しは、次回の連続とさせて頂きます。