

# 「インサラン」の目

## 二宮金次郎（尊徳）の経営革新

### はじめに

かつて小学校の校庭には二宮金次郎の銅像があった。薪を背負って、本を読みながら歩いている少年時代の金次郎の姿である。二宮金次郎は一般的には刻苦勉勵の象徴として知られている。先日、栃木県内を車で走っていて、古い木造建築の前にその金次郎像を見つけた。



報徳神社の二宮金次郎像

久しぶりに見た金次郎像に興味を抱いたこともあり、その後金次郎の生涯と業績を調べ、その足跡を訪ねてみた。今回は企業経営の立場で、現在に通じる金次郎の業績について紹介する。

### 二宮金次郎の生涯

二宮金次郎は天明七年（1787年）

相模の国、栢山村（小田原市栢山町）で比較的裕福な農家の長男として生まれた。時は天明の大飢饉の後であり、武家も農民も疲弊していた。

寛政三年（1791年）に栢山村近くを流れる酒匂川が決壊し、二宮家は農地に壊滅的打撃を受けた。金次郎は十二歳で病気の父利衛門に代わり、酒匂川堤の復旧工事の役務に従事する。大人たちの役に立ちたい一心から、ワラジを作って提供したり、堤の地盤を強固にするために酒匂川堤に二百本の松苗を植えたり、と言う話が残っている。現在でも金次郎が植えたと言われる松が大きく育っており、周辺の水田と共に美しい景観となっている。寛政十二年（1800年）に父が死去し、享和二年（1802年）十六歳の時、母と死別し、一家は離散してしまふ。金次郎は叔父の万兵衛の家で暮らすこととなる。朝から晩まで働き、夜は好きな読書に励む毎日であった。万兵衛が夜行灯の油を使うのはもったいな

いと言うことに対して、自分で菜種を植え、それを油屋で油と交換して、夜の読書に当てたと言う逸話も残っている。

やがて彼は万兵衛の家を出て、名主の岡部家など数件に奉公し、給金をためて田圃を買い戻していく。二十歳の時自分の生まれた土地に小さな家を建て、自立した生活をスタートした。彼は荒地を耕し、野菜を作り、山から薪を拾い、小田原の城下まで売りに行った。こうして金がたまると農地を買い戻していき、三十一歳の時には3町8反余りの田地を保有する栢山村でも指折りの大地主となった。金次郎は所有した農地での作業は小作人に任せて、自分はあちこちに奉公している。自分の能力を向上させたいと考えてのことである。同時に、現金収入の大切さも認識していたものと思う。

二十五歳の時、小田原藩家老の服部家の屋敷に若頭として奉公することになり、高い学識を買われて三人の子息の家庭教師を頼まれる。その後、この服部家の財政逼迫の救済を依頼され、再建を果たす。金次郎は服部家の使用人に対して一種の信用組合的な金融事業を実験する。この仕組みはその後小田原藩救済の時にも活用され、五常講と呼ばれた。

金次郎が小田原藩の命により、農村改革を始めたのは文政六年（1823年）小田原藩の飛び地であった桜町領三か村（現在の栃木県芳賀郡二宮町、一部真岡市）の改革からである。金次郎三十七歳の後、北関東から東北にかけての各藩六百ヶ村以上の農村改革を行い、成果を上げている。

天保七年（1836年）、五十歳の時、小田原藩主大久保忠真の依頼で、藩内の困窮していた村々の救済を行う。五六歳の時、幕臣（御家人）に登用され、六十七歳で幕府直轄地日光の改革の命を受けた。その頃より病に臥すことが多くなり、安政三年（1850年）栃木県今市市において六十九歳

で逝去した。慰霊は今市市の如來寺に永眠している。

## 金次郎の改革手法

金次郎の農村改革の手法（「仕法」と呼ばれる）は概ね以下のようなものである。

①まず、過去の米の生産高を詳細に調査して、生産実績に合わせて納税額と農民の取り分を決定する。これは「分度」と呼ばれて全ての改革の基本となる。

②農民は勤勉に働くことよって、米の生産量を増やす。また、日常生活は節約をして余剰金を生み出し、生活にゆとりを持たせる。

③生産高と分度との差額（「分外」と言う）は金次郎が預かり、次の投資の原資とする。分外の資金を使って新田開発などを行う。



金次郎生家前の「回村の像」

また、金次郎の「仕法」の中には多くの倫理的な側面がある。物や人に備わる良き、取り得、持ち味のことを「徳」と名づけ、それを生かして改革を行うのが金次郎

流の仕法である。

## 現在に通じる経営革新のポイント

金次郎の偉業は経済破綻した武家財政の救済や困窮した農村の村おこしであり今で言う経営革新、経営再建と言える。金次郎の仕法を通して現在にも通じる企業経営の指針や教訓を幾つかご紹介しよう。

### ①積小為大

小さいことを積み重ねてこそ、大きなことが達成できるといふことである。企業経営においても一攫千金はありえない。昨今の経済危機の中では、日々の販売努力や生産性向上など地道な積み重ねが企業発展の原動力となることを認識すべきであろう。「積小為大」と言う言葉は金次郎が子供のころから学問や仕法において実践してきた基本となる行動指針である。

### ②現場主義

金次郎は改革の主役は現場であると考えている。服部家の財政再建に当って、現場で働く下僕や下女、中間たちの裁量に全てを任せている。又金次郎は農村の改革に当って自ら村々を見て回り、その状況を自らの目で把握していた。現在の経営においても、経営者は

製造現場や客先の声などを直接見たり聞いたりすることにより、経営判断することが大切である。

### ③入りを量りて、出ずるを制す

経営においては収入と支出のバランスを考えることが重要である。収入以上に支出をすれば企業は赤字やキャッシュ不足に陥るのは当然である。金次郎は武家の財政再建に当って、実質の収支を詳細に計算し、藩主や家臣たちに節約の実行を強いている。しかし、「入り」を固定して考えているわけではなく、新田開発など「入り」を増やす努力も推奨している。

### ④事前調査、計画の重要性

荒廃した桜町領の改革に当って、金次郎は四回現地に足を運び、収穫量、土地の荒れ具合、用水や排水の状況、人口の増減などを詳細に調査している。このようにどの農村改革においても金次郎は事前の詳細な調査と分析を行い、実態調査に基づいたマスタープランを作成してから、改革に着手している。現在の企業経営においても、詳細に現状を分析した後、それを元に経営計画を策定し、実行に移すことが必要である。

### ⑥コミュニケーション重視

金次郎の仕法の施策として「芋コジ」といわれるコミュニケーション技法がある。「芋コジ」とは、芋を桶に入れて洗っていく過程で芋が擦れ合って、きれいになっていくことを言う。皆で討議して衆知を結集すること、即ちミーティング、会議である。経営においても良好なコミュニケーションは経営力を強化する上で重要である。

## 最後に

昨年来の米国発金融危機の影響で、多くの中小企業は苦境の中にいる。このような時にこそ金次郎の言う「勤勉、節約、推譲」の精神が必要であろう。

終戦後、占領軍の某少佐は「二宮尊徳翁は、日本が生んだ最大の民主主義者である」と評価し、昭和二十一年に発行された一円紙幣のモデルになったのである。

昔まく 木の実大木となりにけり  
いままく木の実 のちの大木ぞ

（金次郎作 道歌より）

参考 二宮尊徳に学ぶ経営の知恵

（大貫章著）他

（中小企業診断士 安藤 孝）