10月号　ごあいさつ

先人 先哲から学ぶ　“ 日本の経営思想 ”

山田方谷が説く「 至誠惻怛（しせいそくだつ） 」による改革とは！

株式会社 山西 あすなろ会顧問 代表取締役社長　西 垣　洋 一

山田方谷は、幕末維新期の儒家・陽明学者にして、30歳のとき佐藤一斎の門に入り、帰藩の際、師より「盡己」（尽己 じんこ：自己の全てを尽くす）の書を貰っています。後に備中松山藩（五万石）の元締役・郡奉行となり、当時、十万両の借金にあえぐ藩の財政の立て直しをわずか八年で、十万両の蓄財にかえるという財政改革と構造改革の偉業を成し遂げた偉人です。又、備中松山城の無血開城を果たし、「大政奉還」の草案を書いたとも言われています。「米百俵」で有名な越後長岡藩士・河井継之助が師と仰ぐ人物でもあります。今月は、山田方谷の「至誠惻怛」の精神をご紹介します。

[山田方谷の哲学・根本思想]

①「至誠惻怛（しせいそくだつ）」 ー 基本姿勢　（私自身の座右の銘）

「まごころ（至誠）と、いたみ悲しむ心（惻怛）があれば、やさしく（仁）なれる。目上には誠を尽くし、目下には慈しみをもって接し、このような心の持ち方をすれば物事をうまく運ぶことができ、この気持ちで生きることが人としての基本であり、正しい道である。」

②「士民撫育（しみんぶいく）」 ー 根本思想

「武士も農民も慈しみ愛情をもって育て、藩士・領民全体を物心共に幸福にする。」
「領民を富ませ豊かにすることが国を富ませ活力を生む。」

③ 「理財論」の教え ー 経済政策（右 参照）

・「義を明らかにして利を計らず」

人として歩むべき道「義」を明らかにすることが大切で、自分の利益「利」のみを求めるべきではない。「義」と「利」を明らかにすれば、守るべき道が定まる。

・「総じて善く天下の事を制するものは、事の外に立ちて事の内に屈せず」

「事の外に立つ」とは、大局的な立場に立つことであり、「事のうちに屈する」とは目の前のある事柄だけにとらわれてしまい視野が狭くなること。

[山田方谷の７大藩政改革（借財から蓄財となる改革）]

① 産業振興･･･有効な公共投資、特産品の育成（備中鍬）、船を使い江戸に直送（快風丸）
② 負債整理･･･詳細な返済計画の策定・実行、大阪屋敷の廃止、借金返済延期願い（50年）
③ 藩札刷新･･･信用を失った旧藩札の償却、新藩札発行
④ 上下節約･･･藩士の禄高の減額、役人への饗応･接待の禁止、贈答の禁止
⑤ 民政刷新（士民撫育）･･･凶作に備えた貯倉設置、贈賄の戒め、賭博禁止、目安箱の設置
⑥ 教育改革･･･学問所･教論所･寺子屋･家塾など75箇所
⑦ 軍政改革･･･近代的な武装･銃陣 新式砲術の採用、農兵の組織化

「 文武奨励 」

方谷の改革は、「至誠惻怛」の精神の基に経済政策の「理財論」と藩政心得の「擬対策」を以て実践しました。特に方谷の産業振興策は、当時の米穀･石高本位制の社会での増収策の限界を見極め、特産品に「備中」の名を冠するブランド戦略（備中鍬etc）をとるなど米の作高に頼らない産業を興しました。又、大阪を経由せず製品を直接江戸などの大消費地に運ぶなど、生産・流通・販売を一体化させ、藩直営のバリューチェーンを構築、新たなる流通革命を巻き起こしました。方谷のこれらの手法や考え方は、現代のＳＰＡ「製造小売業」のビジネスモデル（ユニクロ）や「6次産業化」と同様と言っても過言ではありません。

翻って現在の日本の状況は、1000兆円をも超える国の負債、少子高齢化、人口減少による経済規模の縮小など様々な問題を抱え、幕末の時代に酷似しています。今後は単なる西欧の模倣から、日本の持つ文化や精神を堅持し発展させつつ柔軟な対応が必要となっています。この時代において、山田方谷は、読書尚友（書物を読んで、昔の賢人を友人にする）に値する偉人の１人であり、藩政改革の哲学･根本思想を、時代のうねりに立ち向かう私たちは、学ばねばなりません。

2019年10月吉日

山田方谷の教えー『理財論』(上下二編)ー

『理財論』(上下二編)は山田方谷が佐藤一斎塾に学んでいた三十二歳頃に書かれたもの。
ここでいう「理財」とは“財をおさめる”こと、すなわち“経済”を意味する(以下口語訳)。

●理財論　（上巻）

当今の藩国の財政方策は綿密になったが、藩国の窮乏はますますひどい。田地税･収入税･関税･市場税･通行税など、僅かな税金でも必ず徴収する。そして、役人の俸給や供応の費用、交際費や接待費など、藩の費用は少しでも減らそうとする。しかるに藩国の窮乏はますます救い難く、府軍は空洞となり債務は山積している。知恵が足りないのであろうか、方策がまずいのであろうか、それとも綿密さが及ばないのであろうか、いやそうではない。

総じて善く天下の事を制する者は、事の外に立って事の内に屈しないものだ。しかるに当今の理財の当事者は悉く財の内に屈している。思うに当今は太平が久しく続き国内は平穏で、国の上下ともに安きになれている。ただ財務の窮乏だけが目下の憂いである。そこで国の上下の人心はこの一時に集中し、その憂いを救わんと計り、その他の事はなおざりにされている。人心は日に邪悪になっても正すことはせず、風俗は軽薄になっても処置はせず、役人は日に汚職にけがれ、人民の生活は日にすたれて引きしめることはでず、文教は日に荒廃し武事は日に弛緩しても、振興することはできない。このことを当事者に指摘すると、財源がないのでそこまで手が及ばないと答える。ああ、これらの数事項は国政の大網であるのに、なおざりにしている。そのために政道は乱れ政令はすたれて、理財の方途もまたゆき詰まる。それにもかかわらず、ただ理財の末端に走り、金銭の増減にのみこだわっている。これは財の内に屈しているものである。理財の方策は綿密になっても、窮乏はいよいよ救いがたいのは不思議ではない。

さてここに一人物があって、その人物の生活は赤貧洗うが如く、居室には蓄えなく、かまどには塵が積もる有様である。しかるにこの人物は平然として窮乏に屈せず、わが独自の識見を堅持している。この人物は財の外に立つ者というべきである。ところが富貴は却ってこの人物に恵まれるものである。これに反して市井の普通人は、その願いは数金の利益を得るに過ぎないのに、年中あくせくして求めても得られず、餓えが迫って終には死に至る者もある。これは財の内に屈する者というべきである。ところが当今の堂々たる一大藩国でありながら、その為すところを見ると、あの財の外に立つ一人物にも及ばず、財の内に屈する市井の普通人とその愚を同じくしている。何と悲しむべきことではないか。

試みに中国の政治に例をとれば、その古代の夏･殷･周三大聖王の優れた王道政治は論ずるまでもない。その後の政治家で出色の管子や商君について言えば、その富国強兵の方策を儒家は非難する。しかるに管子の斉国に於ける政治は礼儀を尊び廉恥を重んじているし、また商君の秦国に於ける政治は約束信義を守り賞罰を厳重にしている。このようにこの二人は独自の識見を持っている者であって、必ずしも理財にのみとらわれていない。ところが後世の理財にのみ走る政治家たちは、こまごまと理財を事とするが、却って国の上下ともに窮乏してやがて衰亡に至るものが多い。このことは古今の歴史に照らして明らかなところである。

そこで当代の名君と賢臣とが思いをここにめぐらして、超然として財の外に立ち、財の内に屈せず、金銭の出納収支はこれを係りの役人に委任し、ただその大網を掌握管理するにとどめる。そして財の外に識見を立て、道義を明らかにして人心を正し、習俗の浮華を除き風紀を敦厚にし、賄賂を禁じて官吏を清廉にし、民生に努めて民物を豊かにし、正道を尊重して文教を振興し、士気を振い武備を張るならば、政道はここに整備し政令はここに明確になる。かくて経国の大道は治まらざることなく、理財の方途もまた従って通じる。しかしながら、このことは英明達識の人物でなければ、よく為し得るところではない。

（下巻）

或る人が次のように言って反対する。あなたの言われるところの財の外に立つと財の内に屈するとの論はお聞きしました。それでは更にお尋ねします。貧困なる当今の小藩国は上下ともに窮乏しています。これに対して政道を整備し政令を明確にしようとしても、飢餓と死亡とが先ず追ってきます。その憂いを免れんためには、理財より外に方途はありません。それでもなお財の外に立って財を計らないあなたが言われるのは、何と迂遠なことではありませんかと。

私はこの人に次のように答えて言う。義と利との区別をつけるのが重要なことです。政道を整備して政令を明確にするのは義のことです。飢餓と死亡とを免れようとするのは利のことです。君子は義を明らかにして利を計らないものです。ただ政道を整備して政令を明確にするのみです。飢餓と死亡とを免れるか免れないかは天命です。むかし中国に滕という小国がありましたが、斉と楚との二大国の侵略を受けて破滅が迫っていました。しかるに孟子はこの滕国に対して、ただ善を行うことをすすめました。侵略を受けて破滅する憂いは、飢餓死亡より甚だしいものがあります。しかるに孟子が教えたことは、ただ善を行えというだけです。そうすると貧困な小国が自らを守るには別に方途はありません。義と利との区別を明らかにするだけです。義と利との区別が一たび明らかになれば、守るべき道が定まります。この自ら定めた決心は、月日よりも光かがやき、雷霆よりも威力があり、山嶽よりも重く、河海よりも大きく、天地を貫き古今にわたって変わらないものです。飢餓と死亡とは憂えるに及びません。まして区別たる理財は言うに足りません。しかしながらまた、利は義の和と言います。政道が整備し政令が明確になるならば、飢餓と死亡とは免れないことはありません。それでもなおあなたは私の言うことを迂遠となして自分には別に理財の方途があると言うならば、当今の藩国がその理財の方途を行うこと久しくて、窮乏のいよいよ救い難いのは何故ですかと。