

日本の経営哲学の系譜

—不易流行性・経路依存性・時代性—

林 廣茂

(西安交通大学管理学院客員教授)

要 約

日本では100年以上続いている企業が52,000社ある一方、無数の企業が100年未満内に創業して消滅した。消滅した最大の理由は、文明システム（政治・経済・技術・社会／文化）の変化への適応力不足である。つまり、技術はもちろんのこと経営すべてに及ぶイノベーションの不足・遅れであり、それは、イノベーションのイニシャティブを取るべき人＝経営者の経営哲学の不在・乱れに大きな原因がある。

本稿は、企業の存続と消滅を峻別する経営哲学を考える。

江戸時代から今日まで、410余年間の経済史・経営史を、便宜上、文明システムの大転換を挟んで3区分する。鎖国・幕藩体制下の商業経営と経営哲学（江戸時代）、開国・殖産興業の企業経営と経営哲学（明治～敗戦）、現代・経済立国の経営哲学（戦後～現在）である。

経営哲学の中身とその変遷を、各時代の文明システムとその変化との必然的な関連で分析する。そして、文明システムの変化に沿って経営哲学を左右する、不易流行（変わらないもの、変わるもの）、経路依存性（現在を規定している過去）、時代の特殊性（時代に特有なもの）の要因を検証する。

経営哲学と社会／文化のサブシステムである日本人の宗教観・思想・倫理／道徳の変遷との関連に留意する。儒教（朱子学と陽明学）、仏教（浄土宗、禅宗）、神道と国学が日本人に及ぼした影響とその経営哲学への波及を考察する。

戦後の産業社会を経て、情報社会・グローバル競争下の今日を生きる企業の経営哲学には、グローバルな普遍性と日本らしい特殊性のバランスが取れた思想・哲学が反映されなければならない。最後に、経営哲学の再定義を提案する。

The Chronology of Japanese Business Philosophy:

Fluidity and Immutability, Path Dependency and Temporal Characteristics

HAYASHI Hiroshige

Visiting Professor

Xi'an Jiaotong University School of Management

Abstract

In Japan, there are 52,000 companies that have been in business for over 100 years; countless others have come and gone in less than a century. The main reason for their disappearance is poor adaptability to changes in the civilization environment, including politics, economy, technology, society and culture. This means, in business operations, a failure to update technology, of course, but it actually results from any lack or delay in innovation across their whole business. That such situations arise is largely down to insufficiency or inconsistency in business philosophy among those people who should be taking initiatives of innovation, i.e. management executives and employees.

This paper therefore discusses a philosophy of business that can make the difference between a company's existence and its extinction.

For convenience, we divide over 410 years of Japan's economic and business management history into three periods, marked by fundamental social and political changes in the country: 1) Commercial trading and business philosophy during the time of national isolation and feudalism characteristic of the shogunate (Edo Period); 2) Companies' business management and philosophy after Japan opened to foreign trade and adopted an industrial development policy (Meiji Period-Defeat in World War II); 3) Business philosophy in contemporary Japan that restored and acquired economic strength (Post-war-Present day)

We look at constituents of business philosophy and analyze how they are transformed in an inevitable reaction to the changes in the civilization environment of each period, while also examining factors influencing business philosophy alongside the civilization changes. These factors indicate elements of immutability and fluidity (i.e. things which persist, and things which change), path dependency (the past defining the present) and temporal characteristics (period-specific features).

We take note of the relationship of business philosophy to social and cultural subsystems, such as Japanese religious views, ideas, ethics and morality of each period. Consequently, we look at Confucianism (the Zhu Xi and Yangming schools of Neo-Confucianism), Buddhism (the 'Jodo' PureLand sect, Zen), Shinto and the 'Kokugaku' Native Studies approach to ancient Japanese thought and culture, to observe their influences on Japanese people and impacts on their business philosophy.

Any company that has been in existence throughout the post-war industrial phase and continues to remain so in today's information-centered society and global competitive environment requires a business philosophy nourished by ideas and principles demonstrating a good balance between worldwide universality and Japanese characteristics. Finally, we offer thoughts towards a redefinition of business philosophy.

Keywords : 不易流行, 経路依存性, 時代の特殊性, 商人道, 士魂商才

fluidity and immutability, path dependency, temporal characteristics, merchant philosophy, merchant acumen and samurai spirit

I 主題の設定：企業の寿命と経営哲学の関連

1 企業の寿命

日本には100年以上続いている老舗企業が52,000社あると推定されている（横澤2012：74）。その長寿の秘訣は三軸経営で、継承力軸（未来志向の継承力、社会／地域貢献力）、求心力軸（堅実経営、社内結束力）、イノベーション力（革新力、顧客志向性）のバランスであるとされる（同上：286-303）。時代の変化（特殊性）に合わせて三軸の重要度を柔軟に変えていく経営力が求められる。老舗企業の三軸の要が、創業者の経営哲学（後述）の表明である家訓や社訓であることは広く知られている。

一方、無数の企業が、創業して100年未満内に消滅した。一般論として、企業には寿命がある。「1983年から2013年（1月～8月）まで、5年ごとに倒産した企業が創業からどのくらいの期間が経っていたのか」（宇賀神2013）。「負債額が大きい100億円以上の事例に絞って、平均」（同上）を出すと、1983年時点での倒産企業の平均寿命は30年だった。30年後の2013年（1～8月）では35.5年である。「負債総額の規模にかかわらずすべての倒産企業を含めると、1983年の平均寿命は16.9年。（中略）。2013年は34.9年だった」（同上）。過去30年でみて、企業の平均寿命は17年から35年くらいと言えそうである。

若林（2014）によると、アメリカの研究では、「91～92年の新規開業企業が10年後に生き残る確率は29%で、他の研究も似た傾向を確認している」。また若林は、スタンフォード大学教授マイケル・ハナンの研究を引用して、「会社には寿命がある理由として、多くの会社はその経営スタイル、事業、技術や意思決定などを過去から変化さ

せづらいという構造的な『慣性』をもつためである」と言う。つまり、有機的生命体である企業のイノベーションが欠如する、ことを大きな理由にあげている。

2 企業の寿命と文明システムへの適応力

ハナンの説を経営学用語で敷衍する。企業に寿命がある理由は、企業経営の5要素である企業文化（企業風土）、企業の理念（存在理由）、経営資源（人材・情報・技術・資金・設備）、顧客価値創造プロセス（バリューチェーン、サプライチェーンなど）、組織（生産・マーケティング・財務・人事など）に、国内外で時代の文明システム（企業の外部環境である政治・経済・社会／文化・技術・環境）の変化を内部化させづらい、つまり、社内でイノベーションを起こしづらい。一言でいえば、文明システムの変化への適応力が企業の寿命を左右する。スタンフォード大教授ウィリアム・バーネットは、「ある状況（ある文明システムの中一筆者）で成功した会社は、その体験ゆえに強い構造的な『慣性』を持ってしまい、別の状況（変化した文明システム一筆者）では失敗しやすくなる」（若林2014）と言う。

国内外で、時代の文明システムとその変化を内部化して、自社の経営要素の競争力を維持する。文明システムのサブシステムである企業は、顧客満足の価値を創造し続けることを通して、国内外で時代の文明システムへの責務・CSRを果たし続ける。寿命が尽きる企業は、この文明システムとの循環連鎖ができなくなった企業だと考える。

3 企業の寿命と産業の盛衰

また個別企業の寿命は、産業の盛衰にも左右される。ある業界が全体として衰退するとか消滅することが多くある。文明システムの転換によって、その産業の存続条件が不利になってしまうことが

頻繁に起きる。個別企業のコントロール力を超える文明システムの転換である。

江戸時代の両替商や呉服商、戦後の繊維産業、1980年代の半導体や2000年代の薄型パネルなど、ある時代の代表的な産業が次の時代には衰退し消滅する、あるいは、国際プロダクト・ライフサイクルに沿って日本から外国に移転する、ことが頻繁に現実になった。文明システムの大転換への産業自体の適応力が弱まるからであると考ええる。

明治期、三井（創業1673年）や住友（創業1590年）は両替商から銀行に転換して新たな成長企業になったが、大多数の江戸期の両替商は消滅した。呉服商だった越後屋（三井）や高島屋（創業1831年）は明治時代に百貨店に事業転換して現在まで存続している。繊維は戦後の日本経済を支えた産業だが1970年代以降は国内生産の競争力を失い、カネボウ（創業1887年）は2008年に消滅した。東レ（創業1926年）は繊維の他に、飛行機や自動車に使われる炭素繊維、情報通信材料などに事業転換して成長を続けている。

半導体や薄型パネルでは、グローバルなサプライチェーンの構築やコスト競争で、日本企業は韓国勢や台湾勢に敗退した（ただし、東芝はNAND型フラッシュメモリーで健在）。薄型テレビでは、新興国市場と先進国市場の両方で韓国勢に敗北した。産業自体は持続しているが、日本企業の国際競争力がなくなり、韓国・台湾・中国勢に世界のリーダーシップを奪われた。

パナソニック（創業1918年）は、消費者向けデジタル家電からB2Bの住宅関連、車載関連、企業向けシステム開発へ主要なビジネス・ドメインを転換した。シャープ（創業1912年）は、液晶テレビ用の大型パネル事業からスマホ向けの中小パネル中心のB2Bビジネスに転換して生き残りを図っている。

両社は、グローバルな文明システム、そして、

産業システムの競争条件の変化・転換に適応できなかったと言えるだろう。したがって、企業の寿命とその理由を分析するには、産業の持続力と産業内企業（事業）の持続力の両方からのアプローチが必要であろう。

4 経営哲学とその変遷¹⁾

企業経営は、競争優位な価値創造プロセス（経営資源の最適組み合わせをインプットに顧客価値を最大化するアウトプット＝製品やサービスの創造）を意思決定し、実践して、業績目的を達成する経済合理的な営為であるが、一方では、企業経営を司るのは人でありその哲学である。とくに社会文化の一部である経営者や管理者の思想・哲学、つまり、彼らの世界観、文明観、歴史観、価値観、倫理・道徳観などが、経営哲学（企業経営の原理）の中核になって、企業文化や企業理念、そして企業が果たすべきCSR事項として全社員に共有されて、その経済合理的な営為を態度や行動規範としてエシカルに規定する。それが、文明システムへの企業のCSR貢献度を左右する。貢献度は、一般化すると漠然とした表現になるが、社会・国家・世界への「善（善いこと）」への貢献度合いである。

不易流行性・経路依存性・時代性

「善への貢献」は不易だが、「善の中身」は流行する。「経路依存性」と同時に「時代の特殊性」があるからである。経営哲学にも同じく「不易流行性」「経路依存性」「時代の特殊性」がある。

経営哲学は、経済合理的な知識であると同時に価値論的な知恵（Wisdom）で、それは、時代の時間と空間に特殊な事象である現実からの帰納と、時間と空間を超える普遍からの演繹、の不断のサイクルの中から掴み取るものである。自らの実践と先人の経験や教えに学ぶ知識と知恵であ

る。だから、経営哲学は変遷する、つまり、拡張し進化する。

現代の経営哲学は、企業や社員の行動や態度の規範である倫理性や道徳性を磨く、顧客価値を最大化する、社会全体の善である利便性や快適性を高める、国家と国民の経済繁栄に貢献する、そしてグローバルな経済貢献や地球環境の保護にいたる範囲までの最適善を志向している、といった同心円状の進化と拡がりを持っている。

経営哲学の歴史を学ぶ意義は今日のそれをよりよく知るためといわれるが、それは、今日の経営哲学に過去のそれが反映されているからである。と同時に、時代に特殊なものと時代を超えて普遍的なものを峻別する能力を養ってくれる。そして、時として歴史の大転換が起こり、経営哲学の今までになかった新しい進化と拡大の経路が発見されてきた、と知ることでもある。

5 本稿の目的と分析手法

本稿の目的は、企業の寿命を左右する文明システムへの適応力を、経営哲学の拡張と進化の視点で歴史的に検証することである。

商業資本主義が確立した江戸期から、産業資本主義を経て情報資本主義とも言える今日までの約410年間の経営史を、便宜上、文明システム（政治・経済・技術・社会／文化）の大転換期を挟んで3区分する。鎖国・幕藩体制下の企業（商家）経営（江戸期）、開国・殖産興業の企業経営（明治期～敗戦）、戦後・急成長経済の企業経営と現在のグローバル最適の企業経営（戦後～現在）である。

各時代の企業経営と、その経営哲学を、各時代の文明システムとその変化との必然的な関連でとらえる。社会／文化のサブシステムである日本人の宗教観・思想・倫理・道徳と経営哲学の関連にとくに留意する。そして、企業の持続と消滅を峻別する経営哲学の中身とその変遷を取り出す。

最後に、今後の経営哲学の課題を取り出し、経営哲学の再定義を提案する。

Ⅱ 鎖国・幕藩体制下の商業経営と経営哲学：「三方よし」の商人道

1 江戸期の文明システムと商人道²⁾

本章では、江戸期の17世紀後半までに形成された経営哲学（商人道と言われる商人の倫理・道徳規範や行動規範）について、同時代の文明システム（政治・経済・社会／思想など）との関連で、その成立の時代性と必然性を検証する。

統治の仕組みと社会の進化

江戸期の幕藩封建体制。士農工商の身分制の下で、徳川幕府・中央政権が各藩主（江戸中期で合計280藩前後）を直接統治し、藩主は領民を直接統治した。江戸・大坂・京などは幕府が直接統治した。かくして、日本の隅々まで、長期安定した封建統治がいきなり260数年間持続した。

島国という小さな閉ざされたコスモスの中で、日本的な文明システムがオーガニックな進化を遂げた。安定した統治の下、経済が発展し、大都市が生まれ、学問（儒学、国学など）や芸術（文学・絵画など）が盛んだった。江戸期に到達した経済力の強さや学術レベルの高さは、当時の西欧諸国と十分に肩を並べるほどだった（川勝1997：17-54, 179-217；川勝2006：160-220）。

商人は複式簿記を利用して資産・負債の管理、正確な損益計算をしていた。貨幣経済が発達し、扱い商品の量単位の値付けだけでなく、商品の価値（品質などの付加価値）に見合った値段も設定した。現代経営学というマーケティング・コンセプトが一部働いていた。科学技術も進化した。造船、建設・土木・治水、農業、数学、天文、発酵、繊維、刀剣や兵器などの分野である。

一方では、封建統治は厳格だった。武士階級や農民・町人に対する法令（法度：禁止と命令など）を幕府が細かく定め、その遵守を徹底した。徳川幕府を頂点にして、全ての組織と日本人を上下関係と秩序の中に囲い込むためである。

武士に対しては「武家諸法度」を定めた。寛永法度（1635年）では、参勤交代の義務、新たな築城の禁止・城改修は幕府の許可が必要、自藩の統治に専念しそれ以外は幕府の命に従う、500石積以上の大型船の建造禁止、などを厳格に課した。儉約に努めること、武芸や学問にたしなむことも定めた（藤井 1992：187-194）。

大型船の建造禁止は、商船に限り撤回された（1638年）。そのため、千石船（千石積の弁才船）など大型商船による日本列島を西回りと東回りする海運が発達した。農水産物や手工業製品が、産地から「天下の台所」である大坂経由で、大消費地の江戸をはじめ全国に大量流通する仕組みができた。

また、キリスト教の禁止の後、宗教統制のために寺請制度を定めて、日本人は全て、身分を問わず、どちらかの仏教宗派に属することとされた（檀家制度）。仏教が実質的な国教になった。檀家制度により、仏教は葬式仏教化した反面、日本人の祖先崇拜心とあいまって、家には仏壇を備え、盆には祖先の霊を迎えて送り出し、彼岸には祖先の霊を慰める宗教儀礼が定着した。

商人には、浄土真宗が最も信仰された。その理由は、誰でも成仏できるその懐の深さ、そして、死後の六道の輪廻転生という永遠の苦しみから浄土に救われる手続きの簡単さ、にあったと言われる。商人は、スムーズに極楽浄土に行くために、生きている間に善行を積み、勤勉・儉約／質素・禁欲の暮らしをした。

財政破綻と商人の危機

幕府やほとんどの藩の財政は、農本主義（農業を本とする経済）を貫いたために、江戸期を通して実質的に破綻していた。年貢米の販売代金の歳入を遥かに超える歳出・消費を武士階級が続けたからである。新田開発による米穀の増産も焼石に水だった。そのうえ、天候不順による農産物の不作と飢饉による一揆の頻発と年貢の苛斂誅求との悪循環に陥った。

幕藩の財政破綻を救済したのは商人で、年貢米の売買差益の他に、米穀以外の農産物、海産物、手工業製品の流通・販売で生み出した利益を蓄積した富の一部が、実質的な税金として、また貸付金として武士階級に還流した。つまり、商業資本主義が農本主義を内包して付加価値を生み出し、幕藩体制を財政面から支えていたと言える。そして、商人の手によって、米穀を始め農水産物や手工業品の全国市場が成立していた。商人による全国流通なくして3,000万人強の人口を養う経済は成り立たなかった。当時の商人の数は、大中小を含めて、総人口の6%前後の180万人くらいだった。武士は足軽も含めて200万人程度。

しかし商人は卑しまれた。江戸中期の儒学者・荻生徂徠は、「商人は非常に卑しい人種、盗賊、棍棒、乞食の如き」と表現したが、この時代の商人に対する社会認識を代弁したと言える。幕府は、財政危機・経済危機が起きると、農民や町人の不平不満のガス抜きとしても、多くの商人を「ぜいたく」を理由にして全財産没収、処払い、家は断絶・追放などの処分に付した。財政危機・経済危機は商人の危機でもあった。

儒学が深く浸透し、武士道と商人道が形成された

幕藩体制の統治思想は、支配思想で、官学である朱子学が基本である。朱子学という皇帝の統治権限（大政）を、天皇から委任された徳川家・征

夷大將軍が執行すると解釈して、征夷大將軍を頂点とした序列と秩序の支配を正当化した。朱子学を学んだ儒学者が、幕府の統治や法令制定の諮問役や原案作りを務めていた（後述）。

自らは何一つ経済価値を生まなかった武士。彼らは、全国に設立されていた藩校で武道に精進し、主に幕府の官学である朱子学を学び、四書五経を読んで・学問をして武士としての精神的・知的訓練をした。文武両道である。

朱子学は人間の情の乱れ（欲望など）を否定する。徹底した自己犠牲と主君への忠義を柱とする武士道は、朱子学の主君へ忠義の教えと身心脱落を説く禅から必然的に派生した。武士の倫理・道德規範、行動規範である。經典のような形式知ではなく、暗黙知の日々の作法である。武士道はやがて、支配者の思想からリーダーの思想へ、そして全ての日本人の心、道德体系になった（新渡戸／奈良本訳解説 1993）。大和魂が形成された。

商人も私的に、朱子学や理（真理や正義）と人間の欲望を同時に肯定する陽明学を多く学び、さらに、石田梅岩が京都で神道・儒教・仏教をメタ統合した石門心学「武士の俸禄と商人の利益は同等である」などに触発されて、自分たちの存在意義や実践的な商業倫理・道德、商人の行動規範を生み出した。商人道である。商人道も、体系的な經典があるのではなく、各商家の倫理・道德規範、行動規範として、家訓・遺訓などの形で、後継者に伝えられた。

大坂では官許学問所「懷徳堂」（1724-1869）で、商人たちが儒学を学んで商業倫理・道德を身につけた。朱子学よりも陽明学の人気が高かった。

また大多数の商家の奉公人は、実践を通じて商業倫理・道德である商人道を身につけ、一人前の商人に成長していった。四書五経は主人や番頭が教えた。

町人用の寺子屋（手習い所）では、礼儀作法は

もちろんのこと、読み書き算盤と論語・修身を教えていた。寺子屋で学んだ少年たちの多くが、商家に奉公するとか職人の道に進んだ。寺子屋の数は幕末で全国に10,000近くあった（児玉 2005：38）。

江戸末期の日本人のリテラシー（識字率）の推定値がある（歴史の謎研究会編，2010）。武士はほぼ100%，都市部の町人（商人・職人を含む）は男子49%～54%，女子19%～21%である。江戸では70%～80%だったという。当時の世界で最も高いレベルだったと考えられる。

2 儒教³⁾

儒教と日本人

日本人を日本人たらしめている思想・哲学は、神道・仏教・儒教の三教にその主な淵源がある。人間・動物・植物の霊が循環する信仰、つまり、人間の霊は死後天に昇り、また次の世代に戻ってくる祖先崇拝の神道。死後の極楽浄土を希求して善事を積み慎ましく生きることを求める仏教（浄土教）。国の統治、社会や組織の上下関係と秩序の教えである儒教。奈良期以前から日本史を貫いて今日まで、これら三教が日本人の思想・精神性の核になっている。

以下は梅原（1981）による。603年に制定された「冠位十二階」は儒教の徳の大きさに臣下を冠位づけした（徳・仁・礼・信・義・智のそれぞれに大と小の区別）。また「憲法十七条」（604）は、儒教の徳治（和・礼・信・義・智一徳の順位は日本に合わせて変更されている）を中心に、仏教・老荘思想の内面的訓戒（仏教崇拝など）と法家の外面的・規律的な訓戒（秩序の維持）を配置している。中国・南朝（梁）の思想的風潮を取り入れたと言われる。

「大宝律令」（701）は唐の律令を基にしているが、「養老律令」（757）は、更に日本の国情に合うよ

うに改変している。儒教を柱にして統治をした唐を見習い日本に適応化した。氏族制から天皇支配の律令制・官僚体制への古代の文明開化である(上山 1994)。

「儒教とは何か。この問いに簡潔に答えることは、容易ではない。それは、儒家の思想内容はきわめて多様であるからである。宗教的側面、政治思想の側面、倫理道德の側面、社会思想の側面、芸術思想の側面、経済思想の側面など、現在の大学という制度でいえば人文科学・社会科学のほぼすべての分野をカバーしている。(中略)。とくに朱子学においては自然科学の側面も非常に重要なのである」(小倉 2012: 33)。本稿では、儒教の礼教的側面である政治思想、経済思想、倫理道德思想に焦点をあてている。

朱子学が日本に根づいた

日本人は、儒教の礼教的な思想を学んで統治や倫理・道德に生かしたが、その宗教思想は、儒教の儀礼を含めて、取りいれなかった。宗教思想とは、祖先崇拜や招魂儀礼(肉体はなくなっても靈魂は血族と共に生きている)である。

加地(1990: 39-59, 170-180)によると、儒教と同じく、6世紀以降に朝鮮経由で、そして直接中国から渡来した仏教は、既に儒教の宗教的な側面(祖霊信仰、祖先崇拜、供養や喪礼、招魂儀礼)を取り入れていた中国化された仏教である。それが日本古来の神道の祖先崇拜と符合し、瞬く間に日本に普及した。そのため、儒教は律令制による統治の思想として取り入れたが、その宗教的側面を取り入れることはなかった。

新儒教である朱子学を、鎌倉期(1192-1333)の末頃に、天台宗の僧玄恵が侍講として後醍醐天皇に講じた(児玉 2005: 15)。その絶対的な尊王攘夷の政治思想は、後醍醐天皇や楠正成が信奉し、「建武の中興」(1334年)の天皇親政を招来した。

大覚寺統の後醍醐天皇の親政が敷かれると、帰順していた源氏の正統である足利尊氏が造反して持明院統の天皇を擁立して足利幕府を創建した(1336年)。南北朝時代(1336-1392)である。

朱子学は、その後、政治統治の思想、社会・人間関係の序列・秩序の思想として、日本に深く根づいていった。

歴史は皮肉である。尊氏の孫の義満は北朝に南朝を併合した。「北朝が正統」になり北朝系の天皇が今日まで続いている。下って、同じ源氏の徳川幕府は、足利幕府の武家政治を後継したとも言える。しかし、御三家である水戸藩主・徳川光圀が編纂した『大日本史』は「南朝の正統」を主張した。足利幕府が夷なら、徳川幕府も夷である。それが尊王倒幕(攘夷)の思想的支柱になった。徳川政権は獅子身中の虫を抱えていたことになる。

3 儒教の教え

下って江戸期に、朱子学は幕府によって官学とされた。幕府の封建統治を正当化するために最もふさわしい思想であり、その政治思想と倫理道德の側面を取りいれて統治に利用した。朱子学は、やがて、士農工商の階級を問わず、日本人がすべてから学ぶべき倫理学・道德学にもなった。もう一つの新儒教である陽明学を学ぶ人も多かった。

四徳・四端・五倫

儒教の倫理・道德は、人が人徳をきわめて真の人間になる教えで、その核心が、四徳、四端、五倫である。究極の徳・四徳は、仁義礼智で、徳が外に現れる四端が、私心を克服して人を愛し憐れむ(仁)、利にとらわれずに悪をにくみ正義をおこなう(義)、人間社会の上下関係を守り人と譲りあう礼をつくす(礼)、知を磨いて物事の善悪を見わける(智)である。

四徳は、五倫の道を実践して磨く。五倫の道は、上下左右の人間関係での孝忠悌信の道である。つまり、祖先・父母・子孫への孝（一族の「血脈・いのち」を過去から未来に継続する）、君主への忠（誠）、妻の夫への従順、兄弟での長幼の序（悌）、朋友との信（誠をつくす・約束をまもる）、を実践する。

序列と秩序の思想

これらの教えが今日でも、その濃淡の違いはあっても、日本社会の組織や人間関係の序列や秩序の根底に深く生きている。

人の徳の高さを、理（仁義礼智）の到達レベルで測る。序列である。一方では、親、君主、夫、兄は一段と徳が高い人たちだから、尊敬し従わなければならない。他方では、徳が高い人たちは低い人たちの面倒をみってくれる。双方向の秩序である。

儒教は、もともと、血族主義（祖父→父→子の男系による命の継続性＝孝）を核にした宗教思想である。血族の「孝・悌」を核にして修身→齐家→治国→平天下と同心円的に統治が拡大する。かくして、君臣間の上下の序列と秩序（忠＝忠義）、身分制度（士農工商）の序列と秩序（礼＝社会の規範）という政治・統治思想が発展した。本来、朱子学の「士」は日本のような武士ではなく、「士大夫」（科举官僚・知識人）である。全てを包摂する大徳が「仁＝慈悲・惻隱の理」である。

変革・進歩の思想

儒教は変革・進歩の思想である。四徳に至るには、序列と秩序を守りながら、五倫を実践して道徳性を磨かなければならない。五倫を実践して道徳性を磨けば、四徳の高い人間に近づく。これが変革・進歩である。だから、儒教は固定した序列と秩序を守って国や社会を停滞させる側面があ

る一方で、内からの変革・進歩を求めている。

儒教は競争の思想でもある。変革・進歩には凄まじい生存競争を勝ちぬくことが欠かせない。勝ちぬくためには四書五経を切磋琢磨して身につけることが必須である。かつての中国や朝鮮では科举試験に合格することは、変革と進歩へのパスポートだった一方で、既存の体制への服従も意味した。

日本は科举制度を取り入れなかったが、江戸期の武士にとって、儒教の知識や教養を身につける（学問する）ことが、世襲制の身分を越えて幕府や藩の行政組織の中で昇進する強い武器でもあった。明治期、帝国大学を卒業して官職につくのは、科举制度の日本版に相当したと言えるだろう。

4 朱子学と陽明学⁴⁾

儒教（序列と秩序の哲学）の解釈や実践を巡って、儒教は大きく二つの学派、朱子学と陽明学に分かれた。朱子学は、主に、南宋時代（1127-1279）に朱熹などによって再構築された新しい儒学体系で、陽明学は、明の時代（1368-1644）に王陽明などが体系づけた。

朱子学と陽明学の違い

朱子学と陽明学を分けたのは、序列・秩序の倫理道徳の解釈とその実践方法論にあったと言われる。朱子学は性即理を、陽明学は心即理を唱えた。

朱子学は、人間の心を「性」と「情」に分ける。性（心が静かな状態）は天が賦与した絶対的な善性・「理」（仁義礼智）で、情は感情として現れる心の動き・「気」（四端）である。感情の動物である人間は、情を動かす。理は心の動きに秩序を与え性に戻す。気が激しく動くと欲・人欲となり、悪となる。欲・人欲（私利私欲）を朱子学は徹底して否定する。朱子学は厳密な倫理・道徳体系であり、自立の精神、自己への厳しさ、自己管理を

求めるが、実践は後まわしにする。しかし、「実践は後まわしにする」は、反朱子学陣営からの中傷だとも言われる。

陽明学は、欲・人欲を認める。つまり、性と情を分けずに一体として人間の「心」を捉えた。それが「理」である。心に内在する理を完成させるために、外にある事物の理をわざわざ取り入れる必要はない。これは、外的な権威を否定することにもつながる。

「朱子学は、人の心に内在する理によって外部の理を探索していくべきだとするが、陽明学は、人の心に内在する理と外部の理は最初から完全に一つなので、内在する理だけを信じて突き進めばよいとする」（小倉 2014）。つまり、陽明学は、人は善悪を判断する能力を生まれながらに備えている。それを「心＝良知」と捉えた。朱子学の「至知＝客観的知識」ではなく、「良知」を実践することを「致良知＝知識と直観的道德力が統合したもの」とし、実践を通して実現する「知行合一」が大切だとした。つまり、考えながらの実践論である。「知は行の始め、行は知の（完）成」（島田、1967：130）である。

また朱子学は、知識の習得に「論理的に因果律的に順を追って極めていく」「格物致知（物の真理に至り知識を得る＝客観的な知識）」「窮理（理を究める）」という段階的・因果律的なアプローチを求めた（加地 1990：238-239）。武士や商人たちがその知的訓練をしていたので、日本人は、明治になって西欧の自然科学や社会科学を比較的スムーズに習得できたと言われる。

武士道への影響

武士道は朱子学の忠・義・仁・礼・信と勇・誠の徳目のほかに、陽明学、仏教（祖先崇拝、身心脱落、禁欲・質素）、神道（祖先崇拝、ますらおぶり、雄々しさ）がメタ統合された作法（暗黙知）

である。形式知として武士道書といった經典があるのではない。

以下は、藤（1954）と新渡戸／奈良本訳解説（1993）によっている。武士道の最高の支柱は、「義」（主君に忠義を尽くす徹底した自己犠牲）であり、義が仁礼智を統合する。義とは「死すべき場所で死し、討つべき場にて討つこと也」（新渡戸／奈良本訳解説：34）。時には、仁が不足している主君に諫言することも義だった。

武士は人の上に立ち、仁（思いやり、憐憫の情）をもって治める。人に対する思いやりを可視化した礼をつくす。礼は真実と誠意を旨として、二言はない。陽明学の「知行合一」をとり入れた観点からは、「義」「仁」「礼」「信」を理解するだけでなく実践する「勇」が不可欠である。また、祖先・父母・兄弟への孝心とその実践、朋友との信頼・誠実の関係性の維持も必須の行動原理だった。

武士道は、認識と実践が表裏一体で、しかも、それが日々の生活の隅々にまで張り巡らされた道徳作法・礼儀作法・実践作法である。

江戸時代に、武士道の徳目が、一般大衆のそれへ広がった。大衆娯楽（芝居、寄席、浄瑠璃など）を通して、士（さむらい）は民族の美しい理想になった。「花は桜木、人は武士」（同上：162）。江戸期の日本人の知性と道徳は、武士道の所産であろう。

武士道は、「エリートの栄光」から国民全体の精神、民族精神（大和魂）になった。と同時に、利を「悪・卑しい」とする武士道の徳目への対抗として、「社会に有用の行いの余沢（利）は善である」とする商人道が生まれたと言える。

朱子学派の人たち⁵⁾

江戸時代の朱子学派は多士済々である。多くが京で学び、江戸に出て幕府に仕えた。先ず、伏見・藤堂高虎邸に軟禁されていた朝鮮の儒学者・姜沆

(カンハン)に学び、日本の近世朱子学の祖とされる藤原惺窩(1561-1619)がいた。その弟子の林羅山(1583-1657)は、徳川家康に取り立てられ四代将軍徳川家綱まで将軍のブレーンを務めた。

林羅山の弟子で五代将軍の侍講を務め幕政に関与した木下順庵の門下生は、新井白石(六代～七代将軍の侍講で、八代将軍吉宗時の朝鮮通信使の接待を簡素化)、室鳩巢(八代将軍吉宗のブレーンで、天保の財政改革を補佐)、雨森芳州(対馬藩の対朝鮮外交を担当)など10哲と言われた俊英たちである。

中でも林羅山は、大学頭として幕府の文教政策をコントロールした。朱子学を中心に武士教育のメッカになった昌平坂学問所(昌平黌)に発展する私塾・孔子廟を創立(1632年)、「武家諸法度(寛永法度)」(1635年)の起草など、その後260年に及ぶ幕府統治の土台を整えた。

陽明学派の人たち

実践の学である。官学ではなく在野の学問だが、幕末の志士や明治維新を担った人々に朱子学以上の影響を与えたのが陽明学である。反体制・革新の活動に理論的な根拠を与えた。また、商人道は陽明学の影響が強く、人欲＝利益の追求を肯定する。

中江藤樹(1608-1648)⁶⁾は陽明学派の祖と称えられ、「致良知」「知行合一」の教えを広めた。藤樹の思想の中心である「孝」は、祖先・父母・子孫への孝だけでなく、天地自然や人間の世界の根本原理である。その実践が「愛敬」で、「懇ろに親しむこと、上位の人を敬い、下位の人を侮らない」実践をする。孝を基本にして、後世よりも今生を大切に、人はその時々地位と能力に応じて正しいことを実践しなければいけない。

主に商人道を説く「石門心学塾」を開いた石田

梅岩(後述)は、陽明学の学徒でもあった。また幕末の西郷隆盛、佐久間象山、高杉晋作、吉田松陰なども陽明学徒だった。彼らが、「天皇による親政を実現する(尊王)のために、機能不全に陥った朝廷から天皇を引き離し幕府を取り除いて(攘夷＝倒幕)」、新政府を打ち立てる明治維新の思想と実践をリードした。初代内閣総理大臣の伊藤博文、第三代総理大臣の山縣有朋は吉田松陰の薫陶を受けている。

5 国学(復古神道)

江戸期は、京を中心に、国学研究も盛んだった。国学は「日本人の信仰心、武士の精神性や作法を創った仏教や儒教は、蕃神(外国からきた神)である。日本人は、日本民族固有の精神を取り戻すべきである」という思想を深めることを目的にした。「古神道は、真水のようにすっきりして平明である。教義などなく、ただその一角を明らかにしておけば、すでにそこに神が在す」(司馬1996:22)。その心と魂を復活させようとしたのが国学・復古神道である。

国学者を代表する一人が本居宣長⁷⁾で、漢心(儒教や仏教のこと)を捨てて、「大和心」に戻すべきとした。古道が大切で、その道は、天照大神の道で、天皇が伝えた道である。天皇の親政を説いた。

この国学の思想が、やがて尊王倒幕と結びついた。国学を学んだ多くの豪商たちの天皇中心の日本観とぴったりと符合した。尊王倒幕は、国学のイデオロギーにもなった。彼らが、討幕派の志士たちを保護し資金を提供した。

明治維新は、豪商たちの支援で、その実現が加速したと言えるだろう。

6 商人道の不易流行性・経路依存性・時代性

商人道の成立

商人道は、江戸期の17世紀後半までに成立した。石田梅岩は「世のため・人のために役だつ商売をして得られる利益は武士の家禄とおなじだ」「実の商人は、先も立、我も立つことを思うなり」と説いた(石田／足立校訂2007)。商人は、世のため・人のために役立つように、商業倫理・道徳を実践して、その存在意義を主張した。商人道が形成された歴史的必然性である。

この商人道は、日本のビジネスの、顧客志向・社会志向・CSRの原点だといわれる(末永2011)。時代を超えた不易である。

石田梅岩の石門心学

武士道も商人道も、道徳と実践の一体型の知行合一を善であるとした。武士は「義＝主君への忠義」の中に生きる意味(理＝自己犠牲)を見出し、商人は「義＝三方よし」の中に生きる意味(理＝利)を見出した。

石田梅岩(1685-1744)⁸⁾は、上述した商人道の理論化・形式知化をした思想家の一人で、日本の商業資本主義の源流を創ったと言われている。享保(1716-1735)・元文(1736-1741)時代、つまり、農本主義の幕府が商人を抑圧した時代、京で活躍し、商本主義を展開した。

石門心学とその普及は、近江商人道の成立と連動している。近江商人は、石田梅岩の「石門心学」を学び、それに更に仏教の教えを加え、商人道＝商人の実利道徳を形成したと言えるだろう。石門心学は、梅岩の後、弟子の手島堵庵、孫弟子の柴田鳩翁などによって全国に広まった。

石田梅岩は、『都鄙問答』と『儉約齊家論』で、商人の営利追求と倫理・道徳の実践が表裏一体となり、アップ・スパイラルに進歩・発展することで社会にも商人自身にも利益が生まれると説い

た。

『都鄙問答』(足立校訂, 2007)では、良い品を正しい値段で売る正直と誠実が善、個客満足の見返りとしての利益は善、と主張した。「商人の買利は士の禄に同じ、買利なくば士の禄なくして仕ふるが如し」「実の商人は先も立ち、我も立つことを思うなり」「商人の利益は社会に誠実に貢献したことによる天下公認の家禄＝天道である」など、商人の道から得る利益を正当化した。

森田(1991)によると、『儉約齊家論』では、職業倫理の柱を説いている。「分限」(身の丈・身のほど)に応じて、無駄なく物を使う「儉約」と、所有と貸借の厳格な区分「正直」、の大切さを強調している。正直が信用に繋がり、信用こそが家業継続の必須条件である。

近江商人の商人道⁹⁾

近江商人が書き残した膨大な家訓・遺訓などに、現代にも通じる経営哲学が反映されている。末永(2011)から、近江商人の「三方よしの商人魂」を伝える家訓・遺訓のフレーズをいくつか以下に取り出す。

「三方よし」「陰徳善事(家業の長久を図るために、正当な利益を社会奉仕のために散財する陰徳善事)」「恒産なければ恒心なし」「自力・自主」「他力本願(阿弥陀如来が衆生『他』を救済するという利他力)」「始末してきばる」「ものを活かして使い尽くす生活＝儉約」「勤勉に働く。朝は星を戴いて出かけ、夕べは星影を踏んで帰る」「勤勉・儉約質素・禁欲することが社会秩序の基礎」「信仰心。神道・儒教・仏教(特に、浄土真宗)の三教への信仰と先祖崇拝＝宗教倫理と経済倫理の合致」など、枚挙にいとまがない。

なかでも、近江商人のアイコンともなった「三方よし」の実践倫理は、自らを律しつつ環境と共生する、そして、社員を守り・生かす堅実経営な

どの理念を順守する（売り手よし）、切れ目のないイノベーションを実現して顧客第一主義を貫く（買い手よし）、地域社会や国に貢献する（世間よし）など、現代のCSRの源流と言われるほど、直接・間接のステークホルダーに対する経営の社会的責任の多くを的確に突いている。

経路依存性のまとめ

江戸時代は、現代の経営にも通じる競争優位性を獲得し利益を高める経済合理的判断力と、職業倫理・道徳である経営哲学的な善悪の判断力の両方を身につけた近代的な商人を多数生み出した。こういう商人がいたからこそ、経済発展が持続したのである。

武士道と商人道が明治期の経営哲学のベースになった。思想・哲学の連続性があったのである。また、朱子学の学習を通して、明治期に欧米から流入する科学技術を習得する知力の基盤もできていた。

Ⅲ 開国・殖産興業の企業経営と経営哲学：「士魂商才」による「産業報国」

1 明治期の文明システムと士魂商才¹⁰⁾

本章では、明治期の士魂商才の経営哲学の形成と、同期の文明システムとの関連で、その時代性と必然性を検証する。また、江戸期の武士道や商人道と士魂商才の経路依存性にも言及する。

天皇主権の近代国家を建設

明治維新後の日本の最大の国家目標は、欧米の列強諸国に肩を並べる一等国・近代国家に一刻も早くなることだった。幕末期に「半開の（近代化が遅れた）国」として、不平等条約を結ばざるを得なかったが、その屈辱を晴らし対等な条約を結ぶためにも近代国家に脱皮する必要があった

（佐々木 2014：35-38, 292）。

まず、日本の国体を確立した。天皇が不可侵の権威と至高の権限を統合する国体で、その中身は祭祀と統治の合体である（祭政一致）。その思想的正統性を国家神道に置いた。日本の統治制度は、幕藩体制から、日本型の立憲君主制に劇的に180度転換した。「大日本帝国は万世一系の天皇之を統治す」（「大日本帝国憲法」第1条, 1889年）。

明治政府は、それまでの神仏習合を廃止して、神社を分離自立させ、神道を仏教よりも上位に置いた。そして、皇室神道の下に全国の神社神道を序列化して国家神道を制度化した。皇室神道が国家神道になった。

国家神道は、伊勢神宮（皇祖神・天照大神を祀る）を中心施設とし、全国の神社で共通の・統一した皇室祭祀を行うことを規定した。皇祖神・天照大神を頂点に皇祖皇宗に連なる万世一系の天皇・皇室への崇敬を日本人の精神的な柱とする思想である。

国家神道は宗教ではないが、宗教の色彩が濃い準国教である。その祭祀儀式に全国民の、仏教徒もキリスト教徒も、参加を義務付けた。仏教、キリスト教は国家神道に従属した。

国家神道、帝国憲法、教育制度の思想的背景

国家神道は、徳川幕藩体制とは不連続の、天皇主権の新しい国家である日本を、近代国家にするための精神的支柱になった。国家神道の思想は、皇室神道、江戸期に復活した国学（皇祖皇宗崇拜と祖先崇拜）と朱子学の統治論のメタ統合である。しかし、経典はない。

帝国憲法や教育勅語などには、神道以上に儒教の礼教的側面が大きく反映されている。その起草者であるフランスやドイツの法制に詳しい井上毅、明治天皇の侍講を務めた元田永孚などは儒学や国学を深く学んでいた¹¹⁾。

「君が代」(1880年)は、国学のエッセンスで、天皇の御代が永遠に続くことを言祝いでいる。国民皆兵制の「軍人勅諭」(1882年)には、国学の天皇崇拝と儒教的な序列と秩序の思想が色濃く反映されていて、兵士に忠節・礼儀・武勇・信義・質素・誠心の遵守実行を求めた。

「教育勅語」(1890年)は、儒教の徳目を中心に置きつつも、徳目は皇祖皇宗に由来する普遍的倫理・道徳であるとした。そのことを根拠に、国民全てに徳目の実践を強く奨励した。「斯の道は、実に我が皇祖皇宗の遺訓にして、子孫臣民の俱に遵守すべきところ…」(「教育勅語」)である。教育勅語は、さながら、国教の教典の観がある、と言われる。

学校教育を通して、政府が意図した通りの日本人の遵守実行すべき序列と秩序を、初等教育のときから、刷り込んだ。つまり、天皇崇敬・祖先崇拜・忠君愛国・両親への孝行・男尊女卑・兄弟長幼の悌・朋友への信義などの実践を日常化する教育が行われた。地域や家庭での躾は、教育の延長と補完を担った。

かくして日本人の精神の中に、国家神道と強く結びついた近代日本のナショナリズムが形成された。天皇主権国家の優位性をアジアで、そして、世界で打ち立てることを目標にしたナショナリズムである。

殖産興業

天皇主権の治国平天下には経済がしっかりと強くないといけない。「徳は本(もと)なり、財は末なり」(『大学』伝十章)だが、「財を生ずるに大道あり」(同上)で、仁をもって義を尽くして商を行ない、その結果生じる財が国を富ませ軍事力を強くする。この思想に突き動かされ、実業家・企業家は国家の富国強兵・殖産興業政策に参加する道をひたすら歩んだ。商人出身者はもちろんの

こと、多くの士族出身者も実業家・企業家に転身して殖産興業に参加した。

殖産興業には、修身齊家の徳(倫理・道徳)と治国平天下の実践能力を持った企業経営者や経済官僚が必要である。そして、富国強兵・殖産興業は、世界の一等国・日本になるための必要不可欠なハード・パワーの柱である。現在のように、ハードとソフトのパワーのバランスで国家力を評価する思想は、当時の世界になかった。

産業界の忠君愛国の使命は、富国殖産を通した産業報国に邁進することである。その精神的なドライバーになった経営哲学が、武士道と商人道をメタ統合した士魂商才だった。江戸期の領主への忠義を天皇へのそれに置き換え、藩の富国を国家の富国に拡大し、商人の「三方よし」の精神を持った新時代の経営哲学と言えるだろう。

2 士魂商才の形成

福澤諭吉と渋澤栄一¹²⁾

近代日本の国家目標(欧米列強と並ぶ一等国になる)に向けて、政治と経済は唇齒輔車の関係にあった。経済での理論的支柱を提供したのは啓蒙思想家で教育者の福澤諭吉(1835-1901)であり、殖産興業の礎を築いたのは日本の近代資本主義の父と言われた渋澤栄一(1840-1931)である。福澤と渋澤が「士魂商才」の提唱者だと言われる(坂田1964)。

福澤諭吉は利を軽んじる朱子学を批判し、道義を踏まえた利を支持した。彼の道義は、西欧の社会科学・自然科学で、彼は科学を身につけた合理主義者・功利主義者だった。「富国強兵による国の独立を維持し、愛国心と尊王心を持って」最大多数の最大幸福を実現するための殖産興業を支持した。彼の治国平天下は、国益・産業報国で「日本が工業国家として自立し、国産品による自給自足を実現すること」にあった。実質的な陽明学徒

と言えるだろう。

洪澤栄一は、「論語と算盤」を統合する、つまり、倫理道德を支えに営利活動をする企業経営を生涯実践した。儒教的合理主義者・道德経済合一主義者であり、陽明学徒である。「公利公益＝国家の進歩発展に貢献する」を「私利私益」より優先した。実際には両者が表裏一体となる実業を実践した。多くの産業を興し、約350社とも言われる企業の設立を自ら行うか支援した。この時期のもっとも革新的な実業家の一人である。

両者とも、欧米への留学・遊学経験者だが、現在のグローバリゼーションの視点、つまり、外へと内への双方向のグローバル最適で日本の国益を実現する、という発想はなかった。日本を自給自足できる豊かな国家にし、その余力で海外に出かけるという発想である。二人の平天下はあくまでナショナリストイックだった。当時日本最高の知性を備え、海外経験が豊富な二人にして、自国中心思考の枠から外には出られなかった。明治という時代の限界であろう。

新渡戸稲造と内村鑑三

思想面では、二人を取りあげる。新渡戸稲造(1862-1933)は、その著『武士道』の中で、「西欧列強から劣等国とみなされることが無いように、富国強兵・殖産興業に向かって武士道が推進力になった」(新渡戸／奈良本訳解説1993:172-174)と書いた。新渡戸は、朱子学的教養を身に付けて育ったが、成人してからは、孔子の正統の後継者は王陽明だと考えた。それが、富国強兵・殖産興業を支持する言説につながったと思える。

札幌農学校で新渡戸と同期の内村鑑三(1861-1930)は、朱子学的・武士道的な教育で育てられた(小島2006:80)。『代表的日本人』では、陽明学を取り入れて「富は必ず徳の結果である」(内村／鈴木訳1995:67)と分析した。二宮尊徳を

評して、至誠をつくして蓄積した富を、自助努力をしている人たちに惜しげもなく提供した高德の農民聖者であるとした(同上書:79-110)。その徳が儒教精神であり武士道である。武士道の典型的体現者は、私利私欲のかけらもなく徳の固まりのような西郷隆盛だったという(同上書:13-49)。そして、雑誌『聖書之研究』186号では、「武士道と基督教」について、「武士道の台木にキリスト教を接いだもの、それは世界で最善の産物だ。それには日本国だけでなく、全世界を救う力がある」(内村1971)と説いた。

二人とも敬虔なキリスト教徒でありつつ、武士道の義を実践した後の利益の正当性を支持したと考えられる。

士魂商才の人材育成

福澤も洪澤も、士魂商才による実業(企業経営)を唱えた。福澤は慶応義塾で、洪澤は一橋大の前身・商法講習所で、それぞれ多くの士族の子弟に商業学などの教育をして、将来の実業家・経営者を世に送り出した。産業報国・殖産興業の拡大発展を牽引する人材が必要だった。事実として、明治期の三井・三菱・住友などの財閥経営者の学歴は高かった。帝大・慶応義塾・高等商業などの卒業者が65%を占めていたという研究がある(宮本1999:329-334)。

人材育成は、やがて、全国に拡がり、官僚や各界の指導者を供給する帝国大学、幹部軍人を養成する士官学校、産業界の幹部候補生を鍛える高等商業学校などが陸続と設立された。

経済・経営の分野の幹部候補生は、生れ落ちるなり国家神道のシャワーを浴び、中等教育まで教育勅語で忠君愛国と朱子学的な倫理・道德を刷り込まれた。大学や高等商業学校で欧米のアポロンの合理的合理主義と資本主義・科学技術の知識を身につけ、士魂商才による産業報国の志を抱いて、陸

続と産業界に巣立っていった。官僚や軍人への道を選んだ日本人も、志す道は忠君愛国・富国強兵だった。近代化途上の日本人は、かくして、日本のナショナリズムに染めあげられたと言えるだろう。

3 近代産業の成立と企業の盛衰¹³⁾

時代が求めた経営能力

渋澤や彼に続く実業家・経営者は、新しい近代産業を次々に興した。電力・製鉄・鉄道・海運・紡績・造船・製紙・製粉・セメント・保険・銀行などである。江戸期との産業の連続性がほとんどない経済の仕組みの大転換だった。

江戸期の大多数の商人は、これらの産業を興し経営することができなかった。だから、江戸期を生き延びた商人の多くが、明治維新後の経済のパラダイム転換・産業の近代化への転換に後れを取り、あるいは乗り切れず没落した。

近代産業の経営には、西洋の科学技術と合理主義を理解し駆使する能力の獲得が必須だった。これらの近代文明の利器を内部化して使い、新たな顧客価値を創造できる実業家・経営者の時代が到来した。彼らの出身身分は武士・商人が均等で、しかも、半士半農や農商兼営の限界的階層者が中心だった（宮本 1999：322）。彼らは高学歴で、国家目標に合わせてビジネスの目標を産業報国・殖産興業に合致させ、かつ、人びとの暮らしに役立つ事業を発展させた。経世済民の能力に長けていたのである。

かくして実業家・経営者は、かつての賤民意識を超えて社会的に認められる存在になった。江戸期の武士に取って代わり、社会をリードする存在、武士と商人が合体した実業家・経営者になった。

宮本又郎の研究

旧来の江戸商人の没落と、明治期の新興企業家・

実業家の台頭について、宮本又郎が実証研究をしている。以下の記述は、宮本（1999：25-79）による。

当時の長者番付によると、ペリー来航の4年前・1849年の長者商家231家のうち、53年後の1902（明治35）年、近代工業化期に80万円以上の資産を持つ長者として生き残っていたのは僅か20家で、生き残り率は9%弱だった。

産業別の盛衰をみる。江戸期の長者は、両替商、呉服商、米穀商、木綿問屋、廻船業が多かった。これらの産業が、当時の経済を牽引していた。53年後の近代工業勃興期の長者として、財閥への道を歩み始めた新興の三菱、銀行や商社に転換して存続した三井や住友、そして、多くの企業を設立した渋澤栄一があげられる。また、鉄道、電力、肥料、造船、紡績、製鉄、郵船、貿易、食品、金融などの近代産業が長者を輩出した。

このことから、企業の持続性には、本業の文明システムの変化への適応力だけでなく、産業の盛衰に対しても多角化や業種転換などの革新力が必要であることが検証されている。

明治期の経済を担ったのは、江戸期から連続した商人は少数で、大多数は新しく商業や工業に参入した野心溢れた新興実業家だった。宮本はそれを、「資産家の連続性・非連続性」としている。

長者リストから消えた企業は、以下のいずれかの理由が当てはまると宮本は言う。(1) それまでの成功体験やビジネス・モデルに安住していた。(2) 先進的な生産技術や新産業の経営ノウハウを習得しなかった。(3) 幕藩権力から与えられた諸特権の見返りに提供した御用金や貸付金が回収不能になった。(4) 海外貿易が盛んになり、横浜・神戸・長崎などをハブにする新しい物流業者が登場し力を持つようになった。そのため、江戸・大坂・京の三大消費都市中心の物流の重要度が相対的に弱まった。

(1) と (2) の理由は、企業の持続力を判断するときに、そのまま今日でも使えそうである。(3) を新規参入や外資参入から規制で守られている業種とその企業、(4) を国内外での企業のグローバル化の欠如、とそれぞれ読みかえれば今日でも十分納得できる理由になるだろう。つまり、時代が求める革新・イノベーションを内部化できたかどうかである。

4 「忠君愛国」「士魂商才」による「産業報国」

明治期から 1945 年の敗戦までの日本は、国を開いて欧米を見倣った近代化をし、自主・独立で、欧米列強と肩を並べる一等国でアジアの盟主になることが、個人の自由・自立に優先していた。国家の自由・自立が個人のそれに優先するという強烈な国家建設である。現在の開発途上国に見られる国家と個人の関係性と相似している。

「忠君愛国」「士魂商才」による「産業報国」が、富国殖産を担った企業の経営哲学の柱になった。士魂商才とは、武士道と商人道をメタ統合した新しい経営哲学（渋澤の実業道）だが、両者の根底には儒教の教えが共通してあった。

武士の主君への忠義や商人の商業倫理・道徳が、忠君愛国・富国殖産のための経営哲学に拡張し進化したと言える。「主君への忠誠が天皇への忠誠におきかわり、世のためが一等国へ向かう殖産興業の発展をめざす国のためとなり」「国のために正しいことをする、国と人びとを愛する、誠実をむねとし、困難をのりこえて目標を達成する」という経営哲学であり実践規範である。

明治時代の実業家・経営者たちは、武士道や商人道を精神のインフラとして引き継いでいたので、全体として、大和魂と言われた強い倫理観・道徳観（モラル）を持っていた。背筋がしっかりと伸びた明治の日本人のプロファイルはこのことから生まれている。その明治人たちが主導して、

商人道から大義を担う士魂商才へ、国家力を支え国民を豊かにする経世済民の経営哲学への大転換を起こした。

このように日本の近代資本主義の根っこには、しっかりとした経営哲学があり、それが実業家・経営者の不易の精神性だった。アジアでの帝国主義的領土拡大・軍国主義は覇道であるが、実業家・経営者の精神性は王道であり、本来、両者は無縁である。しかし、とくに、昭和初期から敗戦までの企業経営は、国家の強い指導と統制を受け（例えば、1938 年の国家総動員法）、富国強兵策とアジアでの領土や権益の拡大に沿って、極めて軍国主義的・ナショナリスティックに展開した。

実業家・経営者は、国の方針・覇道に沿った産業報国を積極的に実践した。つまり、国民として時代の義務を忠実に果たした。産業報国が正義であり、その正義の事業を遂行して正当な利益を得ることは、まさに義と利の一致だった¹⁴⁾。政治から独立した企業経営はない、との歴史の教訓である。

以下は、法政大学産業情報センター橋本・武田編（1992：149-167）による。とくに、日中戦争の勃発（1937 年）後の戦時経済統制（国家総動員法）が、第二次大戦勃発（1939 年）後には一段と強化され、総理大臣の下で、企業経営全般にわたって統一的・全面的に実行された。産業構造は、三井・三菱・住友の三大総合財閥でみると、重化学工業分野（金属・機械器具・化学）分野に集中し、売り上げも利益も急成長した。軍需がその成長を牽引した。電気製品の東芝、航空機・船舶の三菱重工業、航空機材料・部品の住友金属工業がその代表である。工業生産額でみると、重化学工業の割合が、1942 年の 70% 超から 1944 年には 79% に達した。

Ⅳ 現代・経済立国の企業経営と経営哲学： 「戦後教育」と「士魂商才」

1 文明システムの転換¹⁵⁾

戦後民主主義による国家のつくり変え

日本国憲法が定めた民主主義は、個人の基本的
人権が国家の自由・独立よりも優先されると解釈
された。大日本帝国憲法での国家と個人の関係性
が180度転換した。富国殖産に沿った産業報国は、
軍国主義に貢献したとして排斥され、それまでの
日本経済を支えていた財閥は解体された。日本の
伝統文化である儒教・仏教・神道に根ざした倫理・
道徳は、軍国主義の温床であり封建的であるとし
て、教育からも取り除かれた。地縁共同体や血縁
共同体の倫理・道徳も、同じ理由で、社会生活や
家庭の躰の規範としての影響力を急速に弱めた。

敗戦後矢継ぎ早に、国体と政治の大転換が行わ
れた。国家神道はGHQ（連合国軍総司令部）の
神道指令で廃止され（1947）、皇室神道に戻った。
GHQの強い要請下で大日本帝国憲法は改正され、
日本国憲法が施行された（1947年）。日本国憲法
は、民主主義国家を宣言し、国民主権、平和主義、
基本的人権、議院内閣制を柱とした。天皇は、現
人神ではなく人間であり、「国民統合の象徴であ
り、この地位は、主権の存する国民の総意に基
づく」（「日本国憲法」第一条）とされた。戦後民主
主義を日本人は熱狂的に受け入れた。

日本軍（陸軍と海軍）は敗戦とほぼ同時に解散
し（1945年）、軍人勅諭は失効した（1948年）。
日本国憲法に則り教育基本法が施行された（1947
年）。教育基本法の内容についても、GHQの助言・
協力・要請があったと言われる。教育勅語は失効
した（1948年）。

遠く奈良期以前から日本人らしい価値観や倫
理・道徳観の根底であり大きな柱であった儒教の

仁義礼智・忠孝悌信の教えが、軍人勅諭や教育勅
語に大きく反映されていた。その教えは、確かに
家父長的で強権的に運用されたが、国家への忠誠
心・愛国心や使命感、そして、社会の安定や家庭
の融和、人と人との信頼関係を支えてきた。

しかし、軍国主義ナショナリズムの否定と一蓮
托生で、軍人勅諭や教育勅語の廃止とともに、日
本人らしさとその伝統を育んだ思想も戦後の教育
から捨象された。

日本人像のつくり変え

旧・教育基本法と約60年後の2006年に全面改
定された新・教育基本法を比較してみる（文部科
学省2014）。両方がそれぞれ目標にしている日本
人像に根本的な違いがある。

まず、旧法の前文である。「われらは、さきに、
日本国憲法を確定し、民主的で文化的な国家を建
設して、世界の平和と人類の福祉に貢献しようと
する決意を示した。この理想の実現は、根本にお
いて教育の力にまつべきものである。

われらは、個人の尊厳を重んじ、真理と平和を
希求する人間の育成を期するとともに、普遍的に
してしかも個性ゆたかな文化の創造をめざす教育
を普及徹底しなければならない。

ここに、日本国憲法の精神に則り、教育の目的
を明示して、新しい日本の教育の基本を確立する
ため、この法律を制定する」（下線は筆者）。

旧法は、どの国・どの民族にも当てはまる理想
的な教育を目指していたと言えるだろう。日本の
伝統を継承するとか、日本人らしさを育てるとか
の教育は捨象されている。GHQの強い意向が反
映されたと言われる所以である。

次に新法の前文である。「我々日本国民は、た
ゆまぬ努力によって築いてきた民主的で文化的な
国家を更に発展させるとともに、世界の平和と人
類の福祉の向上に貢献することを願うものであ

る。

我々は、この理想を実現するため、個人の尊厳を重んじ、真理と正義を希求し、公共の精神を尊び、豊かな人間性と創造性を備えた人間の育成を期するとともに、伝統を継承し、新しい文化の創造を目指す教育を推進する。

ここに、我々は、日本国憲法の精神にのっとり、我が国の未来を切り拓く教育の基本を確立し、その振興を図るため、この法律を制定する」（下線は筆者）。

新法は、ほかならぬ日本人による日本人の教育の基本を定める、と特定している。そして、どの国・どの民族にも普遍の真理や正義を希求しつつ、特殊の日本人性・日本人らしさも身に着け継承することを目指している。それが日本の未来を切り開くと期待している。

グローバル化時代の日本人像

2000年代には、グローバルに通用する人間像として、「その国や民族の歴史や文化に特殊的なアイデンティティを持ち、かつ、普遍的な真理や正義、高い専門性と豊かな教養を身につけている」ことが世界中の常識になっていた。新法は、このような日本人を育てようと意図した教育改革だったと思われる。反面、新法が制定されるまでの60年間、日本人は、普遍と特殊のバランスが取れた教育を受けてこなかったと言えるだろう。

教育の目標では、旧法は第二条で、教育の方針として、「学問の自由を尊重し、（中略）、自発的精神を養い、自他の敬愛と協力によって、文化の創造と発展に貢献するように努めなければならない」とうたっている。異存はないが、通り一遍で具体的なイメージが湧かない。

新法では、教育の目標として大きく5項をあげていて具体的である。幅広い知識と教養・豊かな情操と道徳心・健やかな身体を養う第一項。個人

の価値を尊重して、その能力・創造性・自主自立の精神性を伸ばし養い、それが将来職業人としての素養であると教える第二項。正義と責任・男女の平等・公共心・主体的な社会参加の第三項。生命の尊重・環境保全の第四項。上記第四項までは、国や民族をこえて、グローバル社会で当然視され・納得される普遍的な人間像を描いている。

そして最後の第五項で、あるべき・らしい日本人像を描いている。「伝統と文化を尊重し、それらをはぐくんできた我が国と郷土を愛するとともに、他国を尊重し、国際社会の平和と発展に寄与する態度を養うこと」である。幼少年の時代から、自国を愛し他国を尊重する心をしっかりと教え込むことの大切さは論を待たない。自国を愛せない日本人に、他国を尊重することはできない。

新法で教育を受けた人たち・平成世代が、企業に入社してくるのは、早くとも、8年～9年後のことである。

戦後の経済立国を担った人たち：戦前・戦中派

戦後の日本経済の高度成長を担った大人たちの大多数は、明治後半～大正の生まれで、教育勅語で教育を受け、地域社会の大人から、そして家庭では祖父母や両親から絶えず教育勅語の実践を求められて育った。男子は、成人後は軍隊で軍人勅諭も刷り込まれた。彼らを戦前・戦中派とする。

1945年の人口は7,200万人、その後外地からの引揚婦国者やベビーブームがあり、1955年では9,000万人超に急増した（総務省統計局2014）。その内の大人たちが戦前・戦中派だった。彼らは戦後、「天皇への忠誠」「軍国主義」に替わって「国家の再建」「経済立国」を大義として、経済の復興に邁進した。昭和の終わり、バブル経済の崩壊までは、彼らが企業経営者・経営幹部の大多数を占めた。

戦後、大義は再び180度転換したが、彼らは、

戦前・戦中に受けた日本人性・日本人らしい思想・哲学をしっかりと身につけていた。西洋近代の合理主義と日本の伝統文化をメタ統合した高度な社会・精神文化を持っていた。また、戦争で破壊されたが、1930年代には既に、科学技術を駆使した高度な産業を擁していた。資本主義経済・産業化社会での企業経営の知識と経験を蓄積していた。

健在だった日本人の美德

戦前・戦中派の精神は強く健全だった。経済・経営で言えば、士魂商才の核である日本人の美德と言われるメンタリティは、敗戦後も消えてはいなかった(林 2001:8)。つまり、大和魂は健在だった。「自分の与えられた本分を一所懸命にやり遂げる。自分の本分で一番を目指し、そのための努力を惜しまない。自分を犠牲にしても全体のために尽くす。愛国心、社会への貢献、組織への忠誠心が強い。潔さ、礼儀正しさ、他人に恥じるものない使命感を持つ」。

日本人の美德は、江戸時代の武士道や商人道を引き継ぎ、明治・大正・昭和期の教育勅語、軍人勅諭で繰り返し、繰り返し刷り込まれて強靱化され、日本人の社会生活の基本的な倫理・道德規範、行動原理になっていた。軍国主義というイデオロギーを取り除いた後でも、経済再建に立ち向かった戦前・戦中派の人たちの心を奮い立たせた精神の強さの根源だったと考えられる。大和魂に根差した士魂商才の核心は戦後も不易だった。

企業は利益社会である。機能面では、経済合理性を核にした開発・生産・販売マーケティング・財務経理・人事などあらゆる分野で、アメリカ式経営を貪欲に吸収して応用・改善をして利用した。企業の急成長に大変効果的だった。一方では企業は共同社会でもある。士魂商才の経営哲学が、意思決定の仕組み、上下関係や社内の秩序、人間関

係などの経営管理に強く反映されて、企業文化(価値観や使命感)を形成した。社員は、企業文化を共有することで共同社会のメンバーとしてのアイデンティティを得た。疑似の地縁共同体である。

経済立国を受け継いだ人たち：戦後派・ポスト戦後派

旧・教育基本法による教育を一から受けた人たちが企業に就職するようになったのは、1960年代からである。彼らを、団塊の世代も含めて、戦後派とする。筆者は戦後教育の第二期生で、1946年4月に小学生になった。戦後派は、高度成長期・安定成長期に戦前・戦中派の管理・指導をうけてビジネスを実践して学んだ。士魂商才の経営哲学を戦前・戦中派から伝承された戦後派も多かった。

しかしその経営哲学は、戦前・戦中派のそのような、幼児期から両親・地域社会・学校によって刷り込まれた日本人らしい思想・哲学が核となっているのではなく、あくまで、成人後に学習した知識の一部だった。しかも、世代から世代に文化が伝承されるには、とくに、承る側の強い意志と熱意がなければいけない。「心ここにあらざれば視れども見えず、聴けども聞こえず」(『大学』第三章)で、戦後教育の中で「日本人らしい思想・哲学」の文化伝承が否定されたのだから、世代を経るごとに、士魂商才を伝承する側と伝承される側双方の意志と熱意が希薄になっていったと考えられる。

バブル経済の崩壊を挟んで戦前・戦中派が企業経営の中枢からリタイアして、戦後派と入れ替わった。1990年代である。

戦後派は、経済の長い低迷が続く中、業界や企業による違いはあったが、全体として、業界不況からの脱却や業績不振の立て直しなどに有効手を打つことがうまくできなかったと言えるだろう。情報化社会・グローバル化への対応は、進み

はしたが、対応のスピードは遅々としていたし、有効性も薄かった。

戦前・戦中派の先輩たちが達成した経済成長の果実の配分は楽しんだが、1960年代以降に生まれた後輩（ポスト戦後派）たちには、経済の低成長と所得が伸びない苦い20年を味わわせた。そして、2010年代の今、戦後派はすでにリタイアし、団塊の世代のリタイアもピークを越えている。ポスト戦後派が企業経営の中枢を占めつつある。

2 経済システム

昭和の終わりまでの成長経済¹⁶⁾

「国破れて山河あり城春にして草木深し」（杜甫）。敗戦国日本は、経済的には中世に逆戻りし、今後数十年立ち直れないだろうと言われた。しかし事實は全く逆だった。焦土から甦って世界第二位の経済大国になった。

早くも1955年には経済力は、戦前のピーク時（1934-1936）の1.5倍に達して、戦後の経済復興期が終了した。重化学工業化による第一次高度成長を経て、1968年には、世界第二位の経済規模を持つに至った。1970年代～1980年代では、機械工業が次々に世界一の生産性を達成し、そのうえ革新製品の開発（ホンダのCVCCエンジンなど）と日本発オリジナル製品（ソニーのウォークマンなど）を創造することで、経済大国に加え技術大国とも呼ばれるようになった。

戦後50年間の経済発展は、欧米、なかんずくアメリカからの産業技術や経営知識の移転を抜きには考えられない。鉄鋼・造船・石油化学などの重化学産業を手始めに、自動車、カメラ、時計、製造機械などの機械工業、食品業、化粧品業、家庭用品業、小売業、サービス業、そして、ソフトウェア、ITに至るまで、各産業に必要な技術や経営ノウハウを移転した。

日本の産業・企業の発展・進化には独特のパター

ンがある。日本文化の不易の発展・進化のパターンと言われる「守・破・離」に通じている。「採用と模倣・応用と改良・習熟と革新」の三段階で進化・発展を実現してきた（林1999：1-10）。

まずアメリカの産業に学び、採用し模倣して（Adopt & Imitate）国内に新しい産業を興した。「守」である。製品はアメリカの二番手で、品質も悪く値段はもちろん安かった。アメリカへの輸出品は「安かろう、悪かろう」の酷評を受けた。1960年代までのことだ。

やがて学んだことを応用し改良製品を送り出した（Adapt & Improve）。「破」である。高性能化、小型化、軽量化、それでいてほどほどの値段。アメリカの二番手製品だが、アメリカの製品よりは性能がよく、使いやすくて評判が良かった。トランジスター・ラジオ、白黒テレビ、カラーテレビ、カメラ、時計などで日本は輸出立国になった。1970年代である。

そして、習熟し革新（Adept & Innovate）を連続して、本家アメリカを凌駕する産業を構築した。「離」である。二度にわたる石油危機を経て、小型乗用車の性能と燃費で世界標準を創造し、ヘッドフォン・ステレオ、カラーテレビや半導体の性能とコストでアメリカの当該産業を敗退させた。1980年代である。

日本は、これらの製品の対米輸出規制と急激な円高を受け入れることになった。日米経済戦争とまで言われ、日本がアメリカに譲歩した。1970年代の後半から1980年代のことである。この時期まで、日本経済はアメリカ市場・アメリカとの貿易に依存していた。対日赤字がアメリカの貿易赤字の4割を占めた。

1985年（プラザ合意）以降の急激な円高もあり、日本企業は貿易依存から現地生産に切り替えるようになった。そして、アメリカ市場依存からアジア市場の開拓につき進んだ。経営のグローバル展

開が加速した。

その間、士魂商才で経済立国を目指した経営者にとって、アメリカから学んだ顧客志向と社会志向のマーケティングが経営のバイブルだった、と言ってよい。そして、「守・破・離」の三段階の進化・発展を遂げて世界有数の企業を多くの産業で育てあげた。アメリカの産業技術と経営ノウハウを士魂商才でメタ統合した日本式経営とその強さの秘密を、アメリカを筆頭に世界中の経営者や経営学者が学びに来た。

日本式経営の時代性

戦後の産業社会では、経済成長を最優先した時代の要請があり、バブル崩壊前までは、金太郎飴のような同質の社員をかかえた企業が、団体戦に優れ大量生産・大量消費のモノ作りで世界一になった。モノで日本を豊かにすることが、国や社会にとって「善いこと」だった。

また、売上拡大主義に沿って家庭をかえりみない猛烈な企業戦士の存在は、企業にとって「善いこと」だった。

日本式経営の強みは、従業員が「上司に忠実で、年上を敬い、一致団結し、最後までやり抜く」ことにあると言われた。企業は、「年功序列、終身雇用、企業内労働組合」（アベグレン／山岡訳 2004）を制度化し、長幼の序で組織の序列と秩序を守り、雇用の安定と生活保障で従業員の忠誠心を高め、運命共同体としての仁や和を確保した。つまり、士魂商才の精神、なかんずく、儒教の神髄である組織の上下関係と秩序の忠・義・悌・礼・信、そして、それらをすべて包み込む仁の実践だった。

平成の経済低迷・経済縮小

内閣府の国民経済計算（GDP 統計、2014）によると、名目の経済規模は 1997 年の 523 兆円を

ピークに縮小を続け、2009 年には 471 兆円まで落ち込んだ。その後少し反転したが、2013 年で 492 兆円に留まった。平成時代の日本経済は縮小したのである。少子高齢化が現実になり、消費市場は低迷し、企業の設備投資や政府の公共投資は減少を続けた。そして、デフレ・スパイラルに陥った。

IMF（2014）のデータ・ベースで、1990 年～2013 年の 23 年間に、世界の経済規模は（ドル基準）、名目で、3.36 倍に拡大した。中国のそれは 1990 年の 3,900 億ドル（日本の 13%）から 21 倍増加し、日本 4 兆 9,000 億ドルの 1.7 倍の規模になった。韓国は 4.2 倍の増加で、2,700 億ドル（日本の 9%）から 1 兆 1,300 億ドル（同 23%）になった。アセアン 10 カ国は 7 倍に拡大し 2 兆 4,060 億ドルで、日本の約半分の規模である。世界での日本経済のシェアは、1990 年の 14%（アメリカ 28%）から、2013 年には 8%（同 23%）に下がった。

日本の経済力は、規模が縮小しただけなく、世界での重みが大きく後退した。日本企業のグローバル展開は拡大したが、世界経済の成長スピード、なかんずく、アジアの成長スピードになかなか追いつけない。日本経済は、世界の成長・アジアの成長に遅れ、そのグローバル化も緩やかにしか進んでいない。その間に、アジアの経済成長の牽引車は日本から中国にシフトした。

経済産業省（2014）の調査報告書（2012 年度実績）では、日本企業の海外事業はアジアを中心に拡大している。アジアのシェアを見ると、現地法人数の 65.2%、従業員数の 70.6%、売上高の 45%、経常利益の 54.7%を占めている。日本の海外直接投資の累計残高（ジェトロ 2014）では、アジアは 30% 弱で、欧米が 53%を占める。アジアの収益性の高さと欧米での低さが際立っている。アジアでの業績を一段とスピーディに成長させる余地がある一方で、欧米での日本企業の成長

性や利益性を投資比率に見合うように高める戦略が必要だろう。

事業転換が進まない企業・進む企業

2005 年を境にして、日本経済の屋台骨の一つで、モノ造り日本を代表したデジタル家電企業の後退がはじまり、2011 年～2012 年には、世界中で、韓国勢への敗北が決定的になった（林 2013a）。パナソニック・ソニー・シャープ三社の総売上高（2012）は約 16 兆円で、サムスン電子一社の売上高は約 20 兆円だった。純利益では、三社の合計 1 兆 4,000 億円の赤字に対し、サムスン電子は 2 兆 4,000 億円の黒字で過去最大だった。日本勢三社は 2011 年に続いて巨大赤字を計上した。三社ともデジタル家電から撤退はしていないが、海外事業は縮小を続けている。

その理由を、異常な円高に帰する分析もあった。しかし、国や民族ごとにと行っていいほど異なっている、多種多様なニーズに対応しないマーケティングを続けていたのがその真の理由である。技術や品質で勝てば市場でも勝てる、というかつての「Made in Japan は世界一」の信仰から抜け出せなかった。

韓国勢は、日本勢とは逆に、きめ細かい現地対応の製品開発とマーケティングを徹底した。円高が理由なら、円安に振れている現在、日本勢のデジタル家電の海外の業績は好調であるはずだが、現実是这样ではない。

日本の自動車メーカーは、2008 年のリーマンショックの後の一時期、世界経済の大不況下で、先進国市場での業績が悪化し、新興国市場では韓国勢に先を越されて苦境に陥った（林 2013b）。しかし、技術革新を続け、現地のニーズ対応の製品開発とマーケティングに大きく舵を切り変えて復活した。BRICs など新興国市場では韓国勢やドイツ勢がまだまだ優勢だが、欧州を除くアメリ

カなどの先進国市場での成長が大きい。ASEAN では他を圧倒している。環境対応車であるハイブリッド自動車、電気自動車、燃料電池自動車ですトヨタ、ホンダ、日産が世界をリードしている。

2013 年 12 月現在の時価総額上位 297 社の設立時期の分析がある。1910 年代以前の産業勃興期に設立された 100 年超企業が花王、新日鉄住金、東芝、日立など 61 社（20%）。経済恐慌から満州事変・日中戦争に至る 1920 年代～1930 年代の設立が三菱電機、トヨタ、日産、パナソニック、キャノンなど 72 社（24%）。戦後 1940 年代から高度成長期が始まった 1960 年代までの設立がソニー、ホンダ、デンソー、ファーストリテイリングなど 118 社（42%）。1970 年代以降現在までの設立が日本電産、キーエンス、ファナック、ソフトバンク、NTT ドコモなど 46 社（15%）である。アメリカとの比較で、日本の有力企業の事業転換が進まない、新規開業率が低い、新興企業の成長率も低いことが指摘されている（日本経済新聞 2014）。

3 グローバルに広がる顧客価値の転換

企業の価値創造：ハードからソフトへの転換

筆者は、1993 年から 2014 年上期まで、『日経 MJ』が発表する毎年のヒット商品（合計 440 商品）の分析を通して、「人々が求める価値がモノからコトに大きくシフトした」ことを検証している。

「アクオス」「アクア」「iPhone」などの個々の商品ブランド志向は変わらず、毎年ヒット商品の 35% 前後を占めている。モノのヒット商品で、自分で所有して消費できる。一方では、「東京スカイツリー」「USJ」「本田圭佑」「台湾」などのヒット商品は、所有はできないが自分のコトとして消費できる。コトのヒット商品がこの 20 数年間で、年間のヒット商品の 25% から 50% に倍増した。

モノ商品では、優れた機能・性能価値は当たり

前で、その上に、そのモノを所有する満足感や、使って得られる心理・情緒の満足感というコトの価値も大切である。コト商品では、その心理・情緒価値だけを消費する。

コトの心理・情緒価値は多様である。利用する・使用する＝使用価値。共感する・ふれあう＝関係性価値。QOL を高める＝ライフスタイル価値。訪問する・目撃する・臨場感を味わう＝体験価値。これらの価値に対してお金を払う。わくわく感、はらはら・ときどき感、つまり、コトの価値を消費する。

モノからコトへ、ハードからソフトへの顧客価値のシフトは、日本だけでなく全世界で同時進行している。ここでのポイントは、情報化社会・グローバル化の中で、日本企業はモノ造りの技術は優秀でも、グローバルな競争力を持った商品開発、世界の人たちのライフスタイルを豊かにするコトの価値の開発で、欧米勢や韓国勢に遅れていることである。その代表例が、スマホやタブレットで、圧倒的に重要なコトの価値を提供する OS, グローバル・ネットワークの SNS やアプリケーションなどで、日本企業はアメリカ勢にはるかに及ばない。

スマホやタブレットというモノでの日本企業のブランドも、アメリカ勢・韓国勢・中国勢に圧倒され世界市場では見る影もない。これらの完成品の部品サプライヤーとしてだけ、ソニー（イメージ・センサー）、シャープ（中小液晶パネル）、村田製作所（高周波部品）、日本電産（精密モーター）が健在である。一方では、アップルやサムスンのブランドのスマホやタブレットの輸入が急増して、日本の貿易赤字の一大理由になっている。

顧客価値の転換に対応するコト創造・ソフト価値創造の新たな「守・破・離」の進化・発展が、今日の日本企業に欠けている。三段階の進化・発展を目指す新規開業・創業者も不足している、と

考えられる。

グローバリゼーションへの対応力

世界では普遍化と特殊化が同時に進行している。それをグローバリゼーションと定義している。決して画一化一辺倒ではない。科学技術や経済合理性といった文明価値は世界中でますます普遍化して、その優劣競争が企業の競争力を左右する。一方、その国や民族特有の文化価値（歴史・伝統・宗教・文化）を、その特殊性を、ますます大切に、それに自信を持ち、外に向けて発信する。つまり、普遍的な文明価値の優劣競争と、特殊な文化価値の影響競争が同時進行している。そういった国や民族が織りなす多様性・モザイク性が、グローバリゼーションの実態であろう。

グローバルに活躍する企業人は、国内外で、普遍を武器とし、それぞれの国や文化の特殊性と仲良く共生・共存できる強く柔軟な思想・哲学も持たねばならない。つまり、個人の文明力の優劣競争と文化力の影響競争を勝ち抜き知識と日本人らしい美徳を兼ね備えることが必須である。そして、日本という同質文化の中だけでこれまで通用した思想・哲学を、文化の違いを越えて拡大・進化させねばならないだろう。

4 経営哲学が見えない現在

推測と仮説

以下の記述は、筆者の問題意識をベースにした、推測と仮説である。今後検証をしていきたい。

戦後の民主主義教育とは、つまるところ、産業社会の団体戦に役だつ横並びの標準化・記憶重視の詰め込み教育だった。着実に手順を踏んで科学的にアプローチすれば・その技術を身につければ解答が得られる知識詰め込みの専門教育と「競争を避け、皆で仲良く一緒にゴールインするのが善とされる」結果平等の教育、の二本立てと言い換

えてもよい。「機会の平等」は当然だが、「結果も平等」では競争的革新は起きようがない。

戦後派は、競争心や闘争心は不足しているが、産業社会向きに、適度な専門知識を持ち、標準化された高品質の工業製品作り（壊れない・性能がよい・ほどほど価格の標準化製品作り）や大量販売マーケティングに向いていた。産業社会での「守・破・離」に成功した。競争心・闘争心・リーダーシップを備えた戦前・戦中派が現役経営者だったからだろう。

ポスト戦後派には、情報化社会・グローバル化社会に必要な能力は不十分である。一段と高度な専門知識を駆使し、そのうえに、知恵ともいえる独創性や創造性を生かした革新の価値創造ができる能力が不足している。団体戦ではなく個人戦で、国内外の両方で勝ちぬける人間力（異文化適応力や胆力）が弱い。独創性や創造性は大学入試では問われなかったし、大教室の講義で教わりもしなかった。新しい時代の・ソフト価値創造競争時代の「守・破・離」がなかなか実現できないでいる。

彼らは、闘争や競争を避け、同質文化の中で皆と仲良くすることがたいせつだと刷り込まれて育った。だから、海外で働くのを避ける。異文化の人たちと競争しつつ共生することが苦手だからである。そのせいかどうか、日本人の外国語能力は、『IMD World Talent Report（世界人材リポート）』（2014）によると、世界60カ国・地域のなかで最低レベルに近い54位である。ちなみに韓国人は30位、中国人は44位である。

そのうえ、日本人らしい特殊性、日本人のアイデンティティであるはずの歴史・伝統・宗教・文化への知識や感性、を失っているとは言わないまでもそれが大変希薄でもある。

平成の日本企業が、情報化社会のグローバル化対応の経営革新に遅れた事例をいくつか挙げてみる。

コトの価値創造の遅れ

バブル後に急速に進んだ情報化社会・グローバル化社会の中で、多くの企業が、「国や社会へ貢献、そして人びとのライフスタイルを豊かにするコトの価値」を提供する新しいビジネス・モデルを創ることができなかった。例えば、グローバル化した代表的な産業であるITのソフト分野はアメリカ（OSなど）、ハード分野は韓国と中国に（薄型テレビ・スマホなど）、日本は完全に水を空けられてしまった。ガラパゴス化と言われた国内向け製品だけを提供し続け、グローバルな支持が得られなかった結果である。スマホは普及したが日本から有力メーカーは育たず、日本のデジカメやゲーム産業はそれぞれのモノ価値・ハード価値をスマホに取り込まれて苦境にあえいでいる。

国内の成功事例はある。戦後派創業者のユニクロ、ポスト戦後派創業者のソフトバンクや楽天などで、グローバル展開にも積極的である。こういったコトの価値での成功が例外的と言えるほど少ないのが問題なのである。

現地目線・現地対応の遅れ

企業の待ったなしのグローバル化では、円高対応の低コストを求めて、生産立地を海外に移転する経営能力しか持ち合わせていない企業が多い。世界中で、内外のライバル企業との競争に挑み、現地目線で、現地で製品開発をし、自らの手で販売マーケティングを実施して、勝ちぬいていく。このようなグローバルな競争力を持ったビジネス・モデルを創らなければ、企業の持続や成長は難しい。デジタル家電の敗北と自動車での復活で触れた通りである。

たとえ分かっているとしても、企業内には、海外に赴任して競争で苦勞するくらいなら、さっさと会社を辞める内向きの若手社員がどんどんと増えるばかりである。彼らに英語力はもちろん、グローバ

るな視点が欠けているのには理由がある。彼らは学校教育で日本人教員から、「グローバルの視野を持て」と日本語だけで教わった。英語も日本語で教わった。教える側は、外に向かって日本を発信する英語力を持たない・発言したこともない教員がほとんどである。異文化との共生を経験したこともそうしようと努力したこともない。「日本語でグローバル化を」といくら言っても、対外発言には一切ならないと知らねばならない。

日本人の国際経験度は、前掲の IMD リポートで、最低一歩手前の 59 位である。

誤った消費者志向

戦前・戦中派、戦後派ともに、一つの大失敗をした。彼らは、1960 年代から本格的に導入された、アメリカの経営・経営学の中に、顧客第一・イノベーション・CSR・持続する成長の概念を発見し、これこそが最新の経営技術だと熱中した。1980 年代まではその通りだった。しかし、1990 年代に、誤った顧客志向を実践した。

経済の低迷・低成長の打開策として、顧客志向＝低価格競争に邁進し、際限のない価格競争とデフレの悪循環に経済を追いやった。価格破壊を先導した戦前派創業者のダイエーは倒産し、低価格戦略をブランド戦略に切り替えたユニクロは復活した。

低価格競争が大きな原因で、経済力の低下はもとより、所得格差・社会格差が急拡大した。大企業の国内生産の空洞化が進み、体力が弱い中小企業が次々と倒産・廃業して、多くの従業員は職を失った。また、大中小企業を問わず非正規雇用を増やした結果、多くの日本人が今、社会の下層で、低賃金で生活をつないでいる。経営が社会に果たすべき大義と真反対の現実が広がっている。

雇用者全体の非正規雇用率は、バブル経済崩壊後の 1993 年に 20% を越え、2013 年には 36.7% に

達している（厚生労働省 2014）。

戦後派・ポスト戦後派の経営哲学

2000 年代から現在にかけて、企業経営者の大多数は、日本の文化遺産である思想・哲学はもちろんのこと、士魂商才の精神も、戦前・戦中世代からあまり引き継いでこなかった戦後派と、その戦後派からほとんど引き継がなかったポスト戦後派の人たちである。戦後の士魂商才の風化が急速に進んでいる。

彼らは、日本人がその歴史を通して培ってきた日本人らしい宗教性（仏教の祖先崇拝と死者の招魂）から遠ざかり¹⁷⁾、日本人らしい思想・哲学である、仏教・儒教・神道をメタ統合した価値観や道徳観、人間としての大義や使命感などを、「全て古臭い封建時代のもの、軍国主義を支えた思想」だとして否定した戦後教育の中で育った。教育の場だけでなく、家庭や企業でも、世代から世代へ日本人の文化遺伝子として引き継ぐこともあまり・ほとんどなかっただろう。

とくにポスト戦後派は、自分の得失の判断はできるが社会の全体最適の判断はできない日本人、責任を伴わない自由主義や公を考えない個人主義の日本人だとも言われる。彼ら全てがそうだとやっているのではもちろんないが、戦前・戦中派との相対比較で論じている。

そのせいかどうか。今まさに現役である 40 歳代や 50 歳代のポスト戦後派の人たちは、日本人らしさの原点である思想・哲学をあまり・ほとんど引き継いでおらず、士魂商才による経営の大義とは無縁で、しかも、生活の糧を得る以外の「働く意味や使命感」が不足している、と言われている。彼らにとって、会社は利益社会で、そこでの自分の取り分に関心がない。日本人らしさの土台がないところに、日本人らしい経営哲学の大樹は育たない。

何故そうなのか。教育の問題は先に触れたが、戦後の社会の急激な変容が、日本人らしさの原点から、彼らを引き離してしまった。一方で、引き離されることで、彼らは大都市で職を得、経済の豊かさを手に入れた。

戦後派の日本人は、故郷と両親から離れ、東京や大阪などの大都市で職を得た¹⁸⁾。会社の命令で全国各地・世界各地に単身赴任した。大都市周辺の、勤務先から遠い郊外の田畑を転用し山を切り崩した場所に建設されたベッドタウンの団地で家庭を持ち子供を育て、企業経営の中枢を担い、リタイアした。帰る故郷はなく、ベッドタウンは新しい故郷にならなかった。夫婦や単身の高齢者だけが残された多くの団地は今、廃墟になりつつある。

戦後派の子供たち・ポスト戦後派は、団地で生まれ育ち就職とともに親許を離れて郊外マンション暮らしをしている。祖父母や父母との血縁共同体は薄くなり、しかも、ライフスタイルや文化を共有する地域共同体を持たない、孤立した日本人として大都市に集中している。

データの裏づけがある。全国の世帯調査(35～79歳の572世帯)で、夫婦・独居世帯の割合が37%、親と同居45%、三世代同居は18%との結果である(小谷, 2010)。東京や大阪などの大都市、そして若年層と高齢者ほど、夫婦・独居世帯の割合が一段と高いだろうと推定できる。

5 経営哲学の再定義を提案する

平成の20余年間、「あまり引き継がなかった」戦後派と「無縁である」ポスト戦後派の人たちが経済や企業活動の経営の中枢を占めてきた事実と、その間の「経済の衰退」「企業のグローバル競争力の遅れ」との直接関係を立証はできないが、両者は関連しているのではないかと、との議論は盛んである。しっかりとした経営哲学をもち、経営

のイノベーションを切れ目なく実現・実行するリーダーシップが今の企業経営に欠けているのではないかと、警鐘を鳴らしている経営者の代表として、故・松下幸之助、稲盛和夫、古森重隆を取りあげる。

松下・稲盛・古森の経営哲学：使命感を持つ

松下幸之助(1894～1989)と稲森和夫(1932～)、二人の創業者の経営哲学は今、ポスト戦後派の一部の経営者や経営幹部の強い支持を得ている。経営の神様と言われた松下の著作は広く読まれているし、稲盛のそれは、盛和塾で肉声でも聞くことができ、著作で学ぶこともできる。古森重隆(1939～)は、富士フィルムホールディングの現役の経営者である。本業が消滅する危機から事業転換を断行して、力強く企業再生を実現したことで注目されている。三人に共通しているのは、「実践を通して大義を果たすことが人間の務め」という知行合一の経営哲学である。

松下幸之助は、商都大阪の隣・和歌山県の出身で、パナソニックを創業した。その経営哲学には、朱子学的、汎神論的な真理の追究と仏教的な謙虚・思いやりの思想が色濃く反映されている。以下は、松下(1979, 2001)による。天然自然と社会の理法(秩序)にしたがって大義=社会正義(より良い国や社会への貢献)を果たすことが人間の使命である。全社でその使命感を共有し、安価で良質な家電製品を無尽蔵に供給して(水道哲学)適正な利を得る。大義のない利益を認めない。会社は社会からの預かり物で、人間の使命を果たす場である。経営者は、そのため、使命感を持った人間を育てる責任がある。「物をつくる前に人をつくれ」。そして、松下は、「顧客の利益」「顧客の満足」を何よりも優先した。石田梅岩に倣い「PHP研究所」を残した。

稲盛和夫は鹿児島県の出身で、京セラを創業し

た。陽明学徒・西郷隆盛を尊敬して成人した。稲森の経営哲学は、陽明学と禅の影響が色濃い。天という絶対真理（正義）と自力で一体化する（大義を果たす）、つまり、敬天愛人（大義のために義と仁を貫く、正しかれ恐れるな）を天命とし、自分にしかできない仕事を通じた言行一致で自己を磨く（即今、当処、自己を確かめる）ことを説いている（稲盛 2004, 2009）。「今の日本はあまりにも平穏で、安穩をむさぼっている。日本人は大義を忘れ、闘魂の精神を失っている」（日経ビジネス 2013）と嘆く稲盛は、彼自身が、「盛和塾」で中小企業の若手経営者たちへの伝道者となっている。盛和塾も石田梅岩の倣いである。

長崎県出身の古森重隆はサラリーマン経営者である。その経営哲学は、武士道精神の不易と現代に特殊な倫理観が色濃くない交ぜになっている。『論語』の教えも拳々服膺していることが分かる。以下は『日経ビジネス』（2013）による。「経営は、真剣による斬りあい」と同じで、「経営者に負けは許されない。経営者の負けは会社の負けだ」。企業の持続とは勝ち続けることに他ならない。勝つためには、「経営に模範解答はないが、賢く・正しく判断してやりきる強さを持ち、天下の正道で勝つ。社員や会社・社会を愛する力を挺にする」。仁や義を貫く勇が大切だ。そして、「私心をして、人間として正しいことをする」

経営哲学の再定義と教育の提案：和魂商才

日本人らしい経営哲学はまだ死滅していない。しかし、体系的に継承されてはいない。その必要性を意識している人たちが私的に学び経営の中に生かしている。それでは不十分ではないだろうか。

経営哲学の再定義とその体系化が必要ではないか。つまり、日本人が長い歴史の中で文化遺伝子として受け継いできた日本人性・日本人らしさの思想・哲学を経路依存的・不易的に再定義・体系

化して、今日の情報社会・グローバル化に対応できる流行性を持った形式知でありかつ暗黙知の経営哲学に拡大・進化させることである。新たな「和魂商才」の勧めである。経営哲学は原理主義ではなく、革新の連続によって、時代に対応する鮮度を持ち続けねばならない。現代の「守・破・離」が必要である。

今日の文明システムに適応した日本人らしい経営哲学を体系化しつつ、その研究と教育の両方を制度化することを提案したい。新・教育基本法で育てられた若者たちが間もなく大学教育を受けるまでに制度化できることが望ましい。

形式知としての知識をアカデミックに教え、暗黙知としての知恵を事例研究で伝える経営哲学の科目編成を大学が率先して行う。例えば、経済・経営系では、まず一般教養として、これまでの西欧の思想・哲学・倫理・道徳に加えて日本や東洋のそれを並行して学ぶ。専門課程では経営哲学を必須とし、その系譜と現代のそれを研究する。日本と欧米を比較研究するのも必要だろう。比較研究は英語であることを勧めたい。

謝 辞

本論文のⅡの2 儒教, 3 儒教の教え, 4 朱子学と陽明学, の記述に、京都大学小倉紀蔵教授（東アジア哲学）から頂いた貴重なコメントやアドバイスを反映させた。心からお礼を申しあげる。

注

- 1) 経営哲学の概念は、経営哲学学会編（2008, 2012）、野中編（2012）を参考にした。
- 2) 本節の歴史記述は、主に、以下の文献を参考にした。藤井（1992）、賀川（1992）、高埜（1992）、田中（1992）である。また、経済・財政史では、浜野他（2009）を参考にした。
- 3) 儒教についての記述では、金谷（1963）、島田（1967）、加地（1990）、小倉（2012a, 2012b）を参考にした。
- 4) 朱子学と陽明学の記述は、島田（1967）、加地（1990）、小倉（2012a）を参考にした。
- 5) 本節の記述は、上垣外（1989）、藤井（1992）、司馬（1996）、

- 児玉（2005）を参考にした。
- 6）古川（1991）、内村／鈴木訳（2014）に依った。
- 7）賀川（1992）、城福（1994）を参考にした。
- 8）柴田実（2012）を参考にした。
- 9）近江商人については、末永（1997、2000、2011）を参考にした。
- 10）本節の歴史記述は、主に、以下の文献を参考にした。田中（1992）、中村（1992）、佐々木（1992）、海野（1992）、松本（1998）である。経済・財政史については、浜野他（2009）を参考にした。明治の近代国家の建設では、坂本（1999）を参照した。国家神道についての記述は、村上（1970）、坂本（1994）、島蘭（2010）を参考にした。
- 11）長井（2012）、小倉（2012b）を参考にした。軍人勅諭、大日本帝国憲法、教育勅語の起草者の一人は、井上毅（こわし）である。熊本藩の藩校・時習館で儒学と国学を学び、後にフランスとプロイセンで法制度を研究した。教育勅語のもう一人の起草者は、厳格な儒学者（朱子学者）の元田永孚（もとだながさね）で、同じく熊本・時習館の出身である。明治天皇の侍講を務め、明治天皇を儒教的な「有徳の君子」に育てるのが忠臣の道であると考え尽力した。「元田は臣でありながら師であり、天皇は君でありながら弟子」（小倉 2012b：251-272）の関係だった。井上と元田の思想、なかでも儒教思想と国学思想、が当時の国家体制作りの草案に強く反映された。それを指揮／支持して制度化したのが岩倉具視、伊藤博文などの政治家たちである。
- 12）福澤諭吉（1835-1901）については、千種義人（1994）、小宮山（2009）、小倉（2012：273-290）を参考にした。洪澤栄一（1840-1931）については、由井・橋本（1995：10-32）、宮本（1999：278-317）、小宮山（2009）、境（2013）を参考にした。
- 13）明治期の産業発展については、法政大学産業情報センター・橋本・武田編（1992：15-89）を参考にした。
- 14）1945年11月、三菱社社長長岩崎小弥太は、産業報国の精神を「正義を守り、（中略）堅実に事業の発展を図るべき事を述べ、また、社会国家のために事業の発展という任務を遂行することが第一義」であると言った（福留 1999：17-18）。当時、軍国主義に沿った「産業報国」は正義であった。
- 15）この節の歴史記述は、以下の文献を参考にした。松尾（1993）、猪木（2000）、渡邊（2000）である。
- 16）林（2001：10-11）を基に構成した。
- 17）小谷（2010：18-35）によると、第一生命経済研究所の35歳～79歳の男女を対象にした全国調査（2009）で、仏壇と神棚の家庭保有率が下がっているという。子供の頃と現在の比較では、仏壇の所有率は69%→47%に、神棚は65%→37%に急減した。65～79歳の世帯と35～49歳の世帯では、仏壇の保有率は64%対26%、神棚は48%対28%だった。若い人ほど保有率が低い。盆や彼岸の墓参りをする率は、子供の頃と現在も高い（81%対77%）。しかし、墓参の意味が変質している。小谷は、「墓参行為の実施率が高いことが今回の調査で明らかになったが、これは、家系の初代または初代以降すべての先祖を崇拝するというよりは、顔ぶれが特定化された故人への親密性が背景にあるゆえんなのではないかと考えられる」と述べている。
- 18）日本経済新聞（2014）による総務省「住民基本台帳人口移動報告」の分析で、東京圏（1都3県）への人口流入（転入者－転出者）は戦後3回の山があった。1954年～1970年の17年間で約510万人、1980年～1990年の20年間で約200万人、2000年～2011年で110万人の、それぞれ流入増があった。筆者による大阪圏（2府2県）の分析では、1954年～1970年に約280万人の人口流入があったが、その後の人口流入は観られなかった。

参考文献

- IMD（2014）IMD World Talent Report（世界人材リポート）、http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/NewTalentReport/IMD_World_Talent_Report_2014bis.pdf（2014年11月22日アクセス）。
- IMF（2014）World Economic Outlook Data Base, April 2014, <http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>（2014年9月20日アクセス）。
- アベグレン、ジェームス（山岡洋一訳）（2004）『日本の経営新訳版』日本経済新聞社。
- 石田梅岩（足立栗園校訂）（2007）『都鄙問答』岩波書店。
- 稲盛和夫（2004）『生き方：人間として大切なこと』サンマーク出版。
- 稲盛和夫（2009）『働き方：「なぜ働くのか」「いかに働くのか」』三笠書房。
- 猪木武徳（2000）『日本の近代7 経済成長の果実』中央公論新社。
- 上山春平（1994）『日本の成立』（榊文藝春秋）。
- 宇賀神宰司（2013）『徹底検証、会社の寿命』『日経ビジネス・オンライン』11月4日号、<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20131105/255496/?P=2>（2014年8月25日アクセス）。
- 内村鑑三（1971）『武士道と基督教』『聖書之研究』186、聖書之研究復刻版刊行会。
- 内村鑑三（鈴木範久訳）（2014）『代表的日本人』岩波書店。
- 梅原猛（1981）『聖徳太子Ⅱ 憲法十七条』小学館。
- 海野福寿（1992）『日本の歴史⑬ 日清・日露戦争』集英社。
- 小倉紀蔵（2012a）『入門 朱子学と陽明学』筑摩書房。
- 小倉紀蔵（2012b）『朱子学化する日本近代』藤原書店。
- 小倉紀蔵（2014）「筆者の本論文へのコメント」2014年10月27日。
- 賀川隆行（1992）『日本の歴史⑭ 崩れゆく鎖国』集英社。
- 加地伸行（1990）『儒教とは何か』中央公論新社。
- 金谷治訳注（1963）『論語』岩波書店。
- 上垣外憲一（1989）『雨森芳洲』中央公論社。
- 川勝平太（1997）『文明の海洋史観』中央公論新社。
- 川勝平太（2006）『文化力 日本の底力』ウェッジ。
- 経営哲学学会編（2008）『経営哲学の実践』文真堂。
- 経営哲学学会編（2012）『経営哲学の教科書』PHP研究所。
- 経済産業省（2014）『第43回海外事業活動基本調査結果概要確報—平成24（2012）年度実績—』http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_43/result_43.html（2014年9月20日アクセス）。
- 厚生労働省（2014）『雇用・労働 『非正規雇用』の現状と課題』<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/000046231.html>（2014年11月21日アクセス）。
- 小島毅（2006）『近代日本の陽明学』講談社。

- 小谷みどり (2010)「死者祭祀の実態」『LIFE DESIGN REPORT』2010年4月号, 第一生命経済研究所, <http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/ldi/note/notes1004a.pdf> (2014年9月26日アクセス)。
- 児玉幸多編 (2005)『日本史年表・地図』吉川弘文館。
- 小宮山隆行 (2009)「江戸期の商人精神と企業家精神の生成に関する考察」『愛知学院大学論叢 商学研究』49 (3): 339-357, 愛知学院大学商学会。
- 境新一 (2013)「近代日本におけるプロデューサーとしての渋沢栄一」『成城大学経済研究』201: 47-77, 成城大学経済学会。
- 坂田吉雄 (1964)『士魂商才』未来社。
- 坂本多加雄 (1999)『日本の近代2 明治国家の建設』中央公論社。
- 阪本是丸 (1994)『国家神道形成過程の研究』岩波書店。
- 佐々木克 (1992)『日本の歴史⑩ 日本近代の出発』集英社。
- 佐々木克 (2014)『幕末史』筑摩書房。
- ジェトロ (2014)「直接投資統計」, <http://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi/> (2014年9月20日アクセス)。
- 柴田実 (2012)『石田梅岩』吉川弘文館。
- 司馬遼太郎 (1996)『この国のかたち (五)』(株)藝文春秋。
- 島田虔次 (1967)『朱子学と陽明学』岩波書店。
- 島蘭進 (2010)『国家神道と日本人』岩波書店。
- 城福勇／日本歴史学会編 (1994)『本居宣長』吉川弘文館。
- 末永國紀 (1997)『近江商人経営史論』有斐閣。
- 末永國紀 (2000)『近江商人』中央公論新社。
- 末永國紀 (2011)『近江商人三方よし経営に学ぶ』ミネルヴァ書房。
- 総務省統計局 (2014)「日本の統計」, <http://www.stat.go.jp/data/nihon/pdf/n02000000.pdf>, (2014年9月20日アクセス)。
- 高埜利彦 (1992)『日本の歴史⑬ 元禄・享保の時代』集英社。
- 田中彰 (1992)『日本の歴史⑮ 開国と倒幕』集英社。
- 千種義人 (1994)『福沢諭吉の経済思想』同文館。
- 内閣府 (2014)「国民経済計算 (GDP統計)」, http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h24/h24_kaku_top.html#c1 (2014年9月20日アクセス)。
- 中村哲 (1992)『日本の歴史⑯ 明治維新』集英社。
- 長井利浩 (2012)『井上毅とヘルマン・ロessler』文芸社。
- 日経ビジネス (2013)「古森重隆の経済教室 1-4」3月4日号, 11日号, 18日号, 28日号。
- 日経ビジネス (2013)「特集 禅と経営」12月16日号。
- 新渡戸稲造 (奈良本辰也訳解説) (1993)『武士道』三笠書房。
- 日本経済新聞 (2014)「リアル逆襲」1月9日号朝刊。
- 日本経済新聞 (2014)「昔は『東京』今は『地元』」12月7日号朝刊。
- 野中郁次郎編 (2012)『経営は哲学なり』ナカニシヤ出版。
- 浜野潔・井奥成彦・中村宗悦・岸田真・永江雅和・牛島利明 (2009)『日本経済史 1600-2000』慶応義塾大学出版会。
- 林廣茂 (1999)『国境を越えるマーケティングの移転—日本のマーケティング移転理論構築の試み』同文館。
- 林廣茂 (2001)『日本経済とマーケティング—その戦後50年—』ミメオ。
- 林廣茂 (2013a)「林廣茂の経済・経営コラム 57-61 デジタル家電, 韓国の覇権と日本の敗北①-⑤」『東洋経済日報』2013年4月26日号, 5月10日号, 5月17日号, 5月24日号, 5月31日号。
- 林廣茂 (2013b)「林廣茂の経済・経営コラム 51 世界一奪還したトヨタ, 世界5位の現代」『東洋経済日報』2013年3月15日号。
- 福留民夫 (1999)「経営者の決断と行動を支える倫理思想の研究—義と利の思想を研究する」『経営論集』9 (1), 文政学院大学総合研究所。
- 藤直幹 (1954)『日本の武士道』創元社。
- 藤井譲治 (1992)『日本の歴史⑫ 江戸開幕』集英社。
- 古川治 (1991)『中江藤樹』明徳出版社。
- 法政大学産業情報センター・橋本寿朗・武田晴人編 (1992)『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会。
- 松尾尊兌 (1993)『日本の歴史 21 国際国家への出発』集英社。
- 松下幸之助 (1979)『人を活かす経営』PHP 研究所。
- 松下幸之助 (2001)『実践経営論』PHP 研究所。
- 松本健一 (1998)『日本の近代1 開国・維新』中央公論社。
- 宮本又郎 (1999)『日本の近代11 企業家たちの挑戦』中央公論新社。
- 村上重良 (1970)『国家神道』岩波書店。
- 森田芳雄 (1991)『俚約齊家論のすすめ—石田梅岩が求めた商人道の原点』河出書房新社。
- 文部科学省 (2004)「改正前後の教育基本法の比較」, http://www.mext.go.jp/b_menu/kihon/about/06121913/002.pdf (2014年9月16日アクセス)。
- 由井常彦・橋本寿朗 (1995)『革新の経営史』有斐閣。
- 横澤利昌編著 (2012)『老舗企業の研究』生産性出版。
- 歴史の研究会編 (2010)『奇跡の日本史』青春出版社。
- 若林直樹 (2014)「企業進化『業界』単位で分析」『日本経済新聞』8月25日号朝刊。
- 渡邊昭夫 (2000)『日本の近代8 大日本国の揺らぎ』中央公論新社。