

本間家の経営に学ぶ



(本間物産 創業地)

佐藤 幸弘

本間家の経営に学ぶ

酒田の豪商「本間家」は、初代本間原光が1689年に「新潟屋」という看板をあげたのがスタートとされている。当時は播州奈良屋権兵衛、大阪小山屋吉兵衛、京都小刀屋太兵衛などと盛んに取引を行い、古着、染物、金物などの雑貨を主に仕入れて卸売をしていた。

徹底した「宗家主義」をつらぬき、二代光寿、三代光丘、四代光道、五代光暉、六代光美、七代光輝、八代光弥、九代光正と実に250年の長きにわたり安定した経営と蓄財を実現してきた。

九代光正時代には、田地1,619町歩の所有とされているが、十代真子は、農地解放により1,615町歩を失い残された田地は、わずか本間農場の試験田4町1反だけだった。

事業展開としては、問屋、小売業でスタートして、その利益を金融（大名貸、町民貸、農民貸）で運用し、そして田地に投資している。一部田地を質入れして返済不能となって本間家の所有地となった田地もある。その後大量の米は、6船の「本間船」によって北前航路を上り下りし、江戸や大阪に米を運んでいるが、詳細については後程紹介することにする。



本間家旧本邸

第1章 同族経営

《宗家主義》

本間家の事業経営の特徴としては、常に宗家を中心にした縦の線を守る経営である。従って分家末家はその線に従って行動することになっていた。しかし、常に当主が優秀であるとは限らない。そういった時には、一族の中から経営能力に優れた者を選び代人として業務を代行させた。この代人を「お店のおやかた」と呼び、今でいうところの業務執行役員（C.O.O）であろう。これにたいして宗家の当主は「旦那」と呼ばれていた。いわゆるオーナー（株主）である。

また「義絶」という手法を代々本間家では何度か取っているが、これは代人である「おやかた」が次第に勢力をつけて、蓄財が進んでくると宗家をないがしろにする傾向が出てくる。こうした場合に「義絶」ということで宗家への出入りを差し止め、「おやかた」の職を解くのである。

このような宗家中心主義が、初代原光から十代真子まで「出羽の本間」を豪商として支えてきたのである。

「義絶」の事例としては、二代目光寿の時代に弟の宗久を「おやかた」として店の経営を託していた時代がある。当然財産の管理もまかされていたが、二代目光寿から、三代目光丘に財産の相続をするにあたって、宗久との間で、金2,876両、銀40匁、米1,652俵について折合いがつかず問題となった。

その他に、光丘の目には宗久は委託財産の他にも金銀を流用している事実を目撃し、このままでは財産の維持は困難と考え、二代目光寿の一周忌法要にあたって親族を集め、その人達の調停により、宗久を完全に分離分家し、一時義絶したのである。

また光丘は庄内藩に出仕して店を留守にすることが多かったので、その間の店の経営は代人「おやかた」をおこなう必要がなかった。そこで従兄弟の光昧を代人としていた。ところがこの光昧とも新庄藩貸金のいざこざから義絶している。現実には、四代目光道が義絶を実行したのであるが、光丘は光道に対して警戒するようという手紙を与えている。しかし光丘の代には庄内

藩に出向していることが多く、代人としての光昧をやめさせることができなかった。

光丘が死んで四代目光道が当主になると間もなく、新庄藩に貸した金が金利も入らないといった問題がおきた。この時、光昧も個人として新庄藩に貸付をしていたようである。当然、光昧個人としての貸付金も金利が入らないことになる。努力の末、本間家の貸付の一部が新庄藩より返済された。光昧はこの本間家への返済金を、光昧個人の貸付分として返済を求めて役所に訴えを起こしたのである。

以来両家の間に紛争が続き「義絶」となった。

光道にとっては、よほど腹に据えかねた事件であったと思われる。遺書の中で代人光昧の一族を「山谷盗賊」と表現し、子々孫々まで出入りを禁ずると書いている。

《理念経営》

理念経営の重要さは今に始まったものではない。三代目光丘が34歳のときに、庄内藩は幕府から東照宮150忌にあたって、一万法度会（お祓いをしてお札を配る法要）の役を仰せ付けられた。このとき光丘は酒井家より副使として日光に行くことを命じられた。その際留守を守る家人に家事九ヶ条を書いている。

- 一、御公儀からの触れ出しは控えおき、火の用心第一に守ること。
- 一、火の元には念を入れ、入浴の場合は日暮れまでには終わるように心がけ、その夜はその辺の火の元に気を付けること。
- 一、風のある夜、又は世間物騒な時は一人宛交代に不寝番をおき家内や裏も回ること。
- 一、朝は早く起き、食事は家中一緒にしないこと、店が無人になってよろしくない。夕食後は早速、蔵々の戸前（扉）を閉めること。それから勘定を始め、店掛、蔵出しなどを考え、受払失念なきように帳合わせすること、七ツ半（五時頃）の取り引ある場合は暮過ぎから

別段に取かかり、蔵前の通り間（店と蔵の通路）の混雑を避けること、もし用事あっても昼夜に限らず二人一緒の他行はしないこと。店方の者も私用で外出しないこと、とに角、我（光丘）の留守中は大概の私用ならば出ないこと、五ツ半、四ツ半（九時～十時）には表も裏も戸を閉め、家の者は寝ること、いろいろ気を付け、夕方親類衆が用事や見舞に来てても長座は遠慮なく断り、又夜半頃裏回り絶えず心掛けること。

一、留守中は格別家内むつまじく、兄弟妻子たりとも悪いことがあったら即座に注意し、聞かれなかったら早速親類中に相談すること、これは注意なり、店の者に悪いことがあったら、その振舞いを控えおき、我帰宅の折に見せるよう。待たれない場合は親類中に相談すること。但し留守中は他人へは勿論、親類にもこれまで以上に丁寧に挨拶すること、ぞんざいな振舞はしないこと。しかし、無用の世間話などもしないこと。

一、店売物に油断なく精を出すこと。無銭買（掛売）多少に関らず同様に心得るよう、出入りについては間違いないよう念入りにすべきこと。

但し疑わしき風体の者には適当に挨拶し早速返すべきこと、着用回りよくとも商いは長居無用のこと、我が留守と知って集まるものには特に用心し、金銭の取出しなどは無用のこと。

一、初めての人とは勿論、従来の商人衆でもみだりに勝手回り、裏、蔵などには通さぬこと、大方店で商いをすること。

一、金銭の無心にくる者があっても、留守中のことと断ること、よんどころない時は内々とし、質物も金子の手取ない時は留守中を理由に渡さぬよう油断せぬこと。

また、光丘 39 歳のとき、家道訓七ヶ条を制定している。

- 一、朝寝すべかざること
- 一、万事勤方忘れるべからず
- 一、米金等請合加判致すべからず

一、酒盛二重盃致すまじきこと

一、穀物買入致すべからず

但し、外方買米等も相断り申すべきこと請米之有る節は速かに売り
払うべきこと

一、無用の者、出入りせぬこと

一、無用の夜行致す間敷きこと

家事九ヶ条、家道訓七ヶ条は、日本人特有の質素儉約、勤勉をベースに奢りの心を生じさせない内容のものになっている。また、当時酒田は何度か大火にみまわれている。1751年2月29日の豊後火事は2,405軒を灰にし、焼死者80名、米103,000俵を焼いた大惨事であった。1754年の冬に200軒、秋に400軒を焼失し、1758年の夏には1,479軒というように、1、2年おきに何百軒という火災が絶えなかった。その為であろうか、家事九ヶ条には火災に対する留意事項が最初にある。

本間家には「家憲」として書かされたものは残されていないが、光丘が作ったと伝えられるものが流布している。

※出羽酒田本間家家憲

- 一. 皇室を尊崇し、仏神を信仰すること
- 二. 慈善を宗とし、陰徳を重んずること
- 三. 国家—地方郷里の為には全力をつくすこと
- 四. 質素を守り、勤儉の美德を発揮すること
- 五. 教育は文武両道を励み、忠孝を専らにすること
- 六. 富豪の者と縁組を許さざること
- 七. 当主又は嗣子相続の前後必ず全国を巡廻すること
- 八. 飲酒を慎み、蓄妾をゆるさざること
- 九. 事務は一家一門にて分担経営すること
- 十. 投機事業に従事するを許さざること

以上の十ヶ条となっているが、光丘が定めたものか、後世書き改めたものか、工藤定雄氏は「まぼろしの家憲」といっている。

ここにみずほフィナンシャルグループの礎を築いた安田善次郎が1911年の

正月に人生訓、処世訓を一族一家に示したものを紹介する。

※今日一日之事

- 一. 今日一日三ツ君父師の御恩をわすれず不足いふまふしき事
- 一. 今日一日決して腹の立つましき事
- 一. 今日一日虚言をいはす無理をいはす無理なることをすましき事
- 一. 今日一日人のあしきをいはす我かよきをいふましき事
- 一. 今日一日の存命をよろこび家業を大切につとむへき事

今日一日の慎とすべく候

出羽本間家の家憲が、具体的な行動規範とすれば、安田善次郎の人生訓、処世訓は抽象度の高い「安田フィロソフィ」ではないだろうか。

次に、本間家系図を掲載するが、名前の隣に◎を付けているのは、本間家の宗家、分家の集まり 16 人会である。六代光美の代になって兄弟の多くを分家にしたので、毎月 16 日に集め、衆議する制度を十代真子の代まで続けられていた。



本間家別荘



別荘からの庭園の眺望

《同族企業》

同族企業について、世界標準の経営理論・入山章栄は次のように解説している。

オランダ、エラスムス大学のマルク・ファン・エッセンらが2015年に『コーポレートガバナンス・アン・インターナショナル・レビュー』に発表した論文では、米国企業を分析した55本の実証研究をまとめたメタアナリシスより、「同族企業の方が非同族企業よりも業績がよい」という総合的な結論を得ている。

同様の傾向は、日本でも見られる。カナダ、アルバータ大学のビカス・メロトラが京都産業大学准教授の沈政郁らと2013年に『ジャーナル・オブ・フィナンシャル・エコノミクス』に発表した論文では、1961年から2000年までの日本の上場企業の所有・経営構造を精査して研究を行った結果、やはり同族企業は非同族企業よりもROAなどの業績が高いことを明らかにしている。

この論文で、メロトラたちはさらに興味深い結果を提示している。実は、日本の同族企業のなかで特に業績がよいのは、「経営者が婿養子の場合」だということだ。彼らの統計分析では、日本で婿養子が経営する同族企業は、①血のつながった創業家一族出身者が経営をする同族企業よりROAが0.56%ポイント高くなり、②創業家でもない外部者が経営をする非同族企業よりROAが0.90%ポイント、成長率が0.50%ポイント高いという結果を得ている。すなわち日本で最も業績が高い企業統治のパターンは、「婿養子を迎えた同族企業」なのである。

この興味深い結果はある程度エージェンシー理論で説明できる、と筆者は考える。まず、同族企業は創業家が大株主なので、創業家から経営者が出るということは「所有と経営の一致」を意味する。株式会社制度の基本は「所有と経営の分離」だが、逆に言えば、それによってモラルハザードが起き

る。他方、同族企業は主要株主（プリンシパル）と経営者（エージェント）が一枚岩で、両者がビジョンを共有しているので「目的の不一致」がない。

また、同族企業ではこの両者の溝がきれいに埋まることがわかるだろう。まず、日本企業の問題の一つは、リスク回避的な内部昇進のプロパー社長が、大胆な戦略を打てないことだった。しかし、同族企業の経営者はプリンシパルである創業家と一枚岩で、同じビジョンを持ち、しかも創業家出身なので大胆な戦略を打っても解任リスクが小さい。したがって経営者がリスク回避的でなくなり、大胆な戦略が打ちやすい。

さらに言えば、創業家には企業を自身の「家族」と重ねる人も多い。そうであれば企業（＝家族）に期待することは短期的な株価上昇だけではなく、長い目で見た永続的な繁栄になる。したがって、同族企業の経営者は創業家（プリンシパル）に支えられ、ブレのない戦略を打てるのだ。

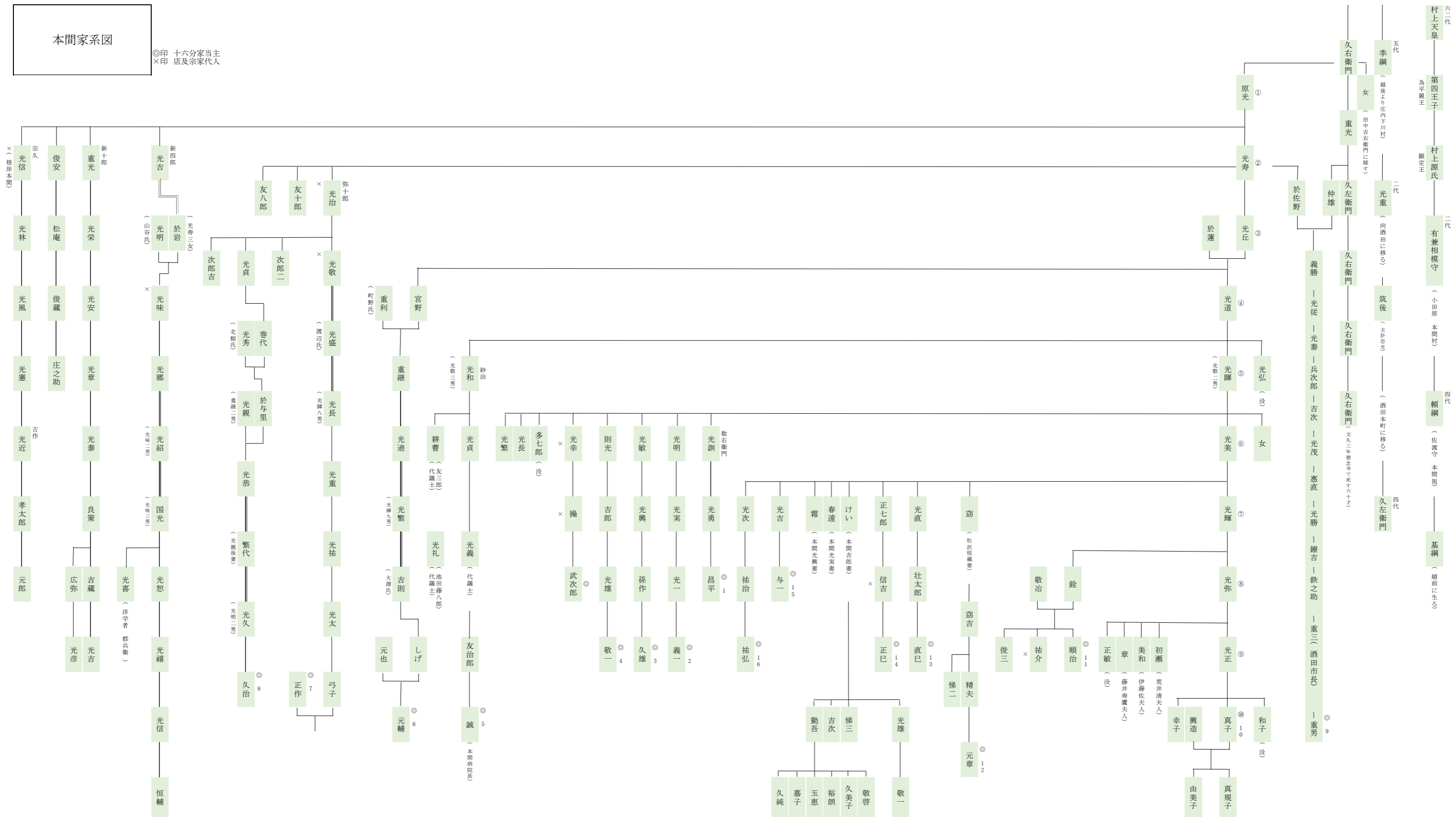
もちろん、同族企業にはネガティブな面もある。とりわけ深刻なのは、創業家から選ばれる経営者の能力が高いとは限らないことだ。社内外にもっと優秀な人材がいるのに、創業家出身という理由だけで登用されては企業にマイナスだ。

しかし、婿養子ならこの問題も解消できる。婿養子には時間をかけて企業の外部・内部から選び抜かれた人が迎えられるので、資質の劣る人材を経営陣に登用するリスクは小さい。しかも経営者候補が婿養子として創業家に入ることは、創業家出身者と同様に婿養子の目線が創業家（プリンシパル）と一体になるということだ。したがって、やはりプリンシパル（主要株主の創業家）とエージェント（経営者）の「目的の不一致」が解消され、婿養子経営者はブレのない戦略が打ちやすい。

出羽の本間家の経営手法である「宗家主義」「代人・おやかた制」等も同上の経営理論にあてはまるのではないだろうか。

本間家系図

©印 十六分家当主
×印 店及宗家代人



第2章 事業の軌跡

《事業展開》

出羽の本間家は、1689年初代原光が新潟屋を開業し、問屋・小売商を営むことから始まり、田地の取得は1736年余目組西野屋敷を購入しているが、その面積は20町歩ほどとなっている。その後、田地の取得は進んでいくのであるが、八代光弥の時代には1833町歩とされている。戦後、農家経営としては3町歩田地を所有していれば、家族数名が生活できた状況のなかで1833町歩は大変な所有面積になるのではないだろうか。

八代光弥の時代は、農民運動が盛んで庄内地方でも運動が起こり本間家にも迫ったが、200町歩余の田地を自作農創設に解放したり、丁寧な対応により小作争議は起きなかった。

その後、農地解放により本間家の田地は失われることになり、十代真子に残された田地は本間農場の試験田4町1反だけだった。この時、本間家で解放した田地は1615町歩となっている。



(庄内平野に広がる田地 1833 町歩
1833 町歩…東京ドーム 389 個分)

農地解放は本間に限らない。日本のあらゆる地主が同じ運命におかれた。ただ本間家の場合は、相続税があり十代真子は納税にも苦しめられることになる。

ちなみに1833町歩からは、どの位の米の収穫量があったか推計してみたい。宮崎大学 宇田津教授によると江戸時代には1反歩(1000㎡)あたり約200~250kgの収穫量とある。これから領主37%、小作人35%に分けると地主の取り分は、28%でほぼ60kgということになる。当時米1石(150kg)で約金1両が目安となるから、60kgだとすれば金0.4両(1反歩あたり)の収穫金額となり、1833町歩からは年間金7,332両の金額と推計できる。米価から計算した1両を今の5万円とすれば、3億6千6百万円になる。

《問屋業》

初代原光は、姫路の奈良屋権兵衛（木綿商人）、大阪小山屋吉兵衛、京都小刀屋太兵衛などと盛んに取引を行っていた。姫路の奈良屋権兵衛とは縁も深く、三代目光丘は1750年19歳の時に商売の修業に出かけている。商品は古手（古着）、染物、金物などを主にした関西の雑貨を仕入れ卸売していた。1724年の荷物値段付によると、反物、薬、釜、古手、扇子、夜着、蒲団、綿、仏壇、筆墨、桐油、硫黄、白粉、氷砂糖、畳表、紙類、まさにスーパーマーケットの様相である。



（初代原光 新潟屋跡地 旧本間物産）

問屋、小売業で金が残ると田地を取得した。前にも書いたが、二代目光寿の時1736年余目組西野村に20町歩ほどの田地を購入し、地主としての第1歩をスタートしたのである。

《金融》

本間家は大名貸、町民貸、田地担保貸が金融の中心であったが、本間家独特の「座頭連判貸」といった仕組みがあった。本間家では座頭（盲人）に金を貸し、座頭は按摩や鍼治療をやりながら、町民や農民に高利で金を貸していた。

また四代目光道の時代には、「冬貸し銭」という制度を創った。当時、港町酒田は春から秋までは船の出入りが多くにぎわいを見せていたが、雪が降り海が荒れる冬場は人足達の生活は困窮していた。そこで、町民の世話人が町内から申し込みをとってまとめて本間家から金を借り、これで暮れの支払、正月の準備、冬の間の生活の足しにする僅かの金を一軒一軒が借りるのである。そして春になって働けるようになると、毎日日掛銭で秋までの間、毎月世話人がまとめて返済するというものであった。いくらか利子はあったが、労働者も零細商人もこれで生計をたてていた。

次に田地担保貸しの特徴は、長期の入質期間である。江戸時代には田地質入

れ期限は 10 年というものが最も長期とされていた。しかし本間家の質入れ期間は 30 年というものが最も多い。明治以後は短縮されているが、極めて長期の貸付が行われていた。

第 2 の特徴としては、このような長期の期限が経過してもなお請返しが可能であった。期限が過ぎれば直ちに質流れとして田地に関する権利は全て貸主に移るということではなく、旧地主が請返した例は少なくない。それは旧地主の権利がなお続くという考えである。従って本間家の場合は、期限の経過により取得した田地よりも請返した田地の方が多いた年もあった。

第 3 の特徴は、低金利ということである。年利一割から一割五分であったが、当時としては低利であった。

このような特徴による貸付制度と土地集積は日本小農制に即応した不動産抵当融資の結果として現れたように思える。

また、大名貸も金融の大きな柱であった。今でいう大企業融資になるが、米沢上杉家への貸付を例としてみたい。三代目光丘の時代に上杉家の鷹山から 2,500 両を 10 年の期間で借入れしたいとの申入れを受けた。光丘は快諾の旨を米沢に伝え「御参府金」という名義で 2,500 両を貸付けることになった。ここから米沢藩との貸借関係が続くことになるのである。

米沢藩に対する 2,500 両は、単に赤字穴埋めというものではなく、期限を 10 年と定め利子は年 8% とし、そのうち半分の 4% は献金することとし、この金を農民に 8% で貸付け、満期の時は勸農資金ができるという計画の融資であった。

光丘は大名貸をする場合は決して金だけでなく、その使途、返済方法まで計算に入れて、狂いのない仕組みを金と共に貸し与えることを忘れなかった。アドバイスを与えるコンサルタントの役目を果たしていたことが注目される。光丘の考え方は、相手を助けると同時にこれが一時的な穴埋でなく、これによって回復の方法を考えてやることであった。つまり自分の貸した金も生きることであり、損をしない。そして結果がよければ、相手も自分も共に良い (win: win) の考え方である。

三代目光丘一代で本間家の田地は立米 16,000 俵、貸金 54,781 両、銀 49,963

貫という巨額の財産を蓄え、全国長者番付に大地主としてその名を連ねるようになった。貸金を1両5万円で計算すると27億4千万円になり、その金利収入は、年利15%だと4億1千万円にもなる。米の収入と合わせると大変な金額になる。

《6隻の本間船》

光丘の時代に本間家はゆるぎない地位と財産を確保したが、他に下蔵新問屋と倉庫業を新たに営み、四代目光道の時代の「本間船」へと引き継がれていくことになる。

1808年に四代目光道は、新問屋を開業した。その目的はその頃盛んになってきた蝦夷地との交易のためで、これは北海道相手の取引権を与えられたことによるものであり、北海道方向に対する米の輸送、塩干魚類の仕入等手広く商圈を拡げていった。1800年代前半四代目光道の時代には、前後6隻の本間船が北前船路を上り下りしているが、それは従来台所米としての米の需要が新たに商品としての需要も出てきたからである。全く米の生産のない蝦夷地が大量の食料米の消費地としてあらわれ、その輸送、売買の中に地元海産物が見返り商品として内地に送られてくる。蝦夷地の直轄化に伴い、従来大阪、江戸に回漕されていた城米が北前船に積み込まれることになった。さらに、庄内米が大阪方面の酒米に使用され、綿花や菜種油などの生産者の食料となり、一方江戸では人口増加により市場が拡大し浅草蔵前向けの米の商品価値を高めていった。このような社会情勢の変化に対応した新問屋制度は見事である。



(日光山公園にある北前船の縮小モデル)

本間家で持船を持ったのは四代目光道の時代になってからで、記録によると1808年4月手船日吉丸を新造し盛大なお祝いをしたとある。酒田港に日吉

丸が新問屋の持船として姿を見せたことは、従来の他船に頼っていた経営スタイルに転換を与えることとなった。やがて、1811年8月に坂本丸、1816年讃岐丸、1818年に近江丸、1819年に平安丸、玉手丸の2隻と合計6隻の船を次々ともつようになった。玉手丸は1827年住吉丸と改名しているが、これらの船は一般に「本間船」と呼ばれていた。

そして、これらの船は北前船路に就航していた。本間家が蝦夷地との交易をスタートさせて、他船をチャーターすることに困難な点があって、手持船の必要性に迫られたと推測される。

「本間船」を回すようになると、松前から関西にかけて自由に日本海を乗りまわし、本間船は各港町に出現して活発な取引を開始するとともに、本間の名を各地にひろめたのであった。



(最上川河口から日本海を臨む)

明治に入って本間家は新井田倉庫いろは蔵を株式会社組織にして、

米はすべて四斗俵に改め、いろは蔵の名は全国に知られるようになった。「いろは蔵」を手に入れてからは入庫米の規格を限定し、米質の改良をはかり、等級をつけ、米券の信用を高め、庄内米の名声を向上させた。

しかし、本間家の勢いも農地解放により田地を解放するまでだった。私も学生頃の記憶にあるが、本間物産と丸本商事という本間家の会社が酒田にあった。当初、本間祐介氏が社長をしていたが、10代真子の夫である興造氏が本家に入るに及んで社長の座を明け渡した。

それでは、農地解放以後の本間家の事業展開を振り返ってみよう。

本間家の会社である信成合資会社に入社した村井秀三という人物がいた。彼は1942年に徴用、1943年に応召し、南方まで転戦してレイテで終戦、命からがら傷兵となって帰還したのだった。1948年ようやく元気を取り戻し、会社に出てみたが様子はすっかり変わって何もすることがなかった。若い村井氏は祐介氏ら幹部に進言し、商業活動をやらせてくれと願い出た。

1948年11月、六千五十円の資金を出してもらい、ヤミルートから麻袋を仕入れ、これを自転車につけて農村を走り回り、一枚二枚と売って歩いた。これが成功すると今度は十萬円の資金を出してもらい、東京のヤミの本場アメ横に直接仕入れにゆき、ヤミ物資を仕入れてきた。品物さえあれば何でも売れるという時代だった。しかし一族の中には強い批判もあった。

《商事会社として出発》

本間家がヤミ屋をやるということには一族会社内では反対もあったが、村井秀三氏はその非難を一身に受けて売りまくった。これを理解し、はげましてくれたのが、ただ一人、祐介氏だけだった。とにかく売れば儲かるということを立て、かなりの利益を会社に示したのである。

1950年8月、肥料統制が廃止された。そこで肥料を扱うことにした。何しろ本間家には全庄内に小作人が散在している。その数三千といわれていた。既に農協、経済連との強いつながりはできていても本間家との関係は先祖からのものであり、本間に対するきずなは失われてはいなかった。

村井氏は農薬、DDTなども加えて、農村に売りまくり、農協、役場、小売店などと契約してぐんぐん販路を拡大していった。この間、肥料農薬に対する専門家の知識を導入し、盛んに講習会を開くなどサービスにも努めた。

庄内経済連という強力な存在と1952年～1953年頃は激しい対立をしたけれども、本間のレットルはここでも根強く、信用度は高かった。

1954年から農家の要望に応じて農機具の販売にも乗り出した。もうこの頃になると、山形県下は当然だが、新潟県岩船郡、秋田県由利郡にまでどんどん販路がのびて行った。やがて青森、岩手、宮城の各県にまで拡大して行った。

この頃、没落地主が再び盛り返したという噂が全国に流れ、売上げ金三十億と称され、年間の利益二千万を下らないと称されるようになった。

こうなると本間に資本参加を願い出る会社も出てくる。当時社長であった本間祐介氏は酒田市にとって必要な事業は助け、出資するだけでなく経営に参加して軌道に乗せてやるという努力を続けた。そしてできたものが酒田信用金庫であり、観光タクシーであり、酒田天然ガス会社、三和工業であった。

この他に庄内銀行、荘内米油などにも出資し、往年の本間家を再現したかに見えた。

このようにして、一時は東北にその名をうたわれた実績を示したが、いわば地方の一問屋である。単なるマージン稼ぎに過ぎない、何らブランドや生産部門を持たない商社だけの存在は、常に他の進出を恐れていなければならなかった。全国いや世界に目を向けての事業戦略に欠けていたのかもしれない。問屋、小売に始まり金融、本間船、倉庫業と時代時代の変化を的確に把握し、変化をマネジメントしてきた「出羽の本間」がここでつまずきを見せた。

《庄内藩主酒井》

庄内藩主であった酒井家が1622年10月19日酒井忠勝公が庄内に入部して400年（2022年現在）になる。本間家三代光丘は、1767年士分に取立てられ「御小姓格」となり、酒井家との関係も深いものになった。初代原光、二代光寿も酒井家に米を献納しているが、光丘以後六代光美の代に至るまで多くの献納、献金がおこなわれている。

『酒田市史』史料編第五巻の中の庄内藩と本間家という欄を見ると、御地盤立付初期御用金献納という見出しで、1774年から1782年（8年間）までの明細な支出が記されている。

1774年、御改革江戸御常用御地盤という書き出しで、一金百十五両、

両御屋敷御豊金、六十両、上御屋敷奥御豊金、五十五両、柳原奥御豊、一金十九両御献上鮮鯛代、六十二両、御薬種代、といった具合に味噌醤油から女中の菓子代三十九両とこと細かに記してある。中でも馬の飼料諸費用として四百五十四両、用紙代百四十六両、御留守居寄合料四百七十四両などしめて三十八口で五千二十三両二分、その他に三味線堀御前様七百二十五両、上様への進金千百三十五両など何だかんだ合わせて一万五千百三十五両が記入してあり、この記帳は金銭の他にも米まで延々として続いている。



（酒井家 城社 現荘内神社）

この記帳はすべて箇条書となっているだけで説明不足であるが、これがすべて本間家の藩に対する出費であるとするならば巨額に達し、今日の金に換算すると四億五千万ほどになるが、果たしてこれで緊縮財政といえるだろうかと考えられる内容である。

1781年の儉約令の出された年でも米が何万俵、現金にして三万八千二百七十八両とか、江戸での支出など細かに見ると、光丘は全財産を出資して酒井家庄内藩の勝手をまかっていたものと見られる。

このような状況からか、出羽庄内地方では「本間様には及びもないが、せめてなりたや殿様に」、そんな俗謡が歌われた。「本間様にはとてもなれないが、せめて殿様になりたい。」という意味だが、本間家の繁栄ぶりをしのぶことができる。

最後に別掲として、本間家から庄内藩への献納、献金の一覧表を掲載しておく。

《別掲》

酒井家へ本間家からの献金（酒田の本間家…佐藤三郎著より）

年 月 日	金 額	年 月 日	金 額
1725年 原光	米 320 俵	1802年 光道	5,000 両
1749年 光寿	米 1,200 俵	1806年 光道	2,420 両
1760年 光丘	3,140 両	1832年 光暉	12,000 両
1763年 光丘	1,000 両	1840年 光暉	2,000 両
1764年 光丘	1,000 両	1855年 光暉	11,800 両
1768年 光丘	粃 20,000 俵	1855年 光暉	10,000 両
1772年 光丘	米 3,000 俵	1863年 光美	10,000 両
1775年 光丘	粃 4,000 俵	1864年 光美	30,000 両
1781年 光丘	粃 24,000 俵	1865年 光美	3,000 両

政府に対して（明治以後）

1869年 光美	50,000 両（政府）	戊辰戦争賠償金
1869年 光美	50,000 両（政府）	国替

第3章 金持ちケンカせず

《ES経営》

これだけの大地主である本間家の歴史の中に全く小作争議を起こしていないことも注目されることである。それには先手先手と農民の要求を受け入れることによって防止し、決して小作人を破綻させないで大切な労働力を失わないように努力してきた結果である。現代風に表現すれば、従業員満足度の高い経営手法になるであろう。

次に『日本でいちばん大切にしたい会社』坂本光司著から一部ご紹介してみる。

会社経営とは「五人に対する使命と責任」を果たすための活動

それでは具体的に、会社には、どんな使命と責任があるのでしょうか？

私は、会社には「五人に対する使命と責任がある」と考えています。その五人に対する使命と責任を果たすための行動のことを、本当の「経営」と定義しています。

1、社員とその家族を幸せにする

五人の一番目は、社員とその家族です。

会社に所属している社員と、その社員を一生懸命支えている家族を幸せにすること。これが、社会の公器である会社が果たすべき、第一の使命です。

「多くの会社は”お客様が第一”としているのになぜ？」と思われるかもしれせん。

私が社員を一番目にあげる理由は、お客様を感動させるような商品を創ったり、サービスを提供したりしなければいけない当の社員が、自分の所属する会社に対する不平不満・不信の気持ちに満ち満ちているようでは、ニコニコ顔でサービスを提供することなどできるわけがないからです。

所属する組織に対する満足度が高く、帰属意識の高い社員でなければ、お客様が満足するようなサービスを提供することなどとうていできません。目の肥えたお客様には、うわべだけのニコニコ顔は、すぐにバレてしまいます。

繰り返し言いますが、自分が所属する会社に不平と不満・不信を抱いている社員が、どうしてお客様に身体から湧き出るような感動的な接客サービスができるでしょう？お客様が感動するような製品を創れるでしょう？

ですからいちばん大切なのは、社員の幸せなのです。社員と、それを支える家族の幸せを追求し実現することが、企業の最大の使命と責任なのです。

2、外注先・下請企業の社員を幸せにする

二番目は、外注先、いわゆる下請企業の社員とその家族です。つまり、自分の会社の仕事をやってくださっている人々です。

それらの人々は、私にいわせると「社外社員」だからです。「制服が違うだけのわが社の社員」なのです。

考えてもみてください。下請けと呼ばれる会社の多くは、3Kとか5Kといわれる仕事や、発注元がやれない・やらない仕事をしてくださっています。

数が少なくてあまり儲けにならない仕事、手間のかかる複雑な形をした商品の生産、納期の短いもの、スピードが速いもの、リスクの大きいもの、危険なもの、そんな仕事をやってくださっているのです。

そのような外注先の企業を、「こっちは発注元で金を払っているんだから、どう扱ってもいい」「仕事を出してやっているんだから、言うことを聞け」と、まるで虫けらのように思っている会社がたくさんあります。

大手企業のなかには、売上高経常利益率が10パーセントだとか20パーセント、あるいは30パーセントという好業績企業が数多くあります。しかし、これら好業績の企業の外注企業、下請企業の業績は総じて依然として厳しく、その利益率は平均して2~3パーセント程度であり、しかも赤字企業比率は70パーセントにも達しています。

好業績にもかかわらず、毎年のように10パーセントとか30パーセントといった大幅なコストダウンを強制する発注会社がまだまだ目につきます。

また、見積もりとは名ばかりで、一方的な指値低単価発注、見積書の利益の欄の記入も認めない発注者も決して少なくありません。

見積書には管理費や利益の欄がありますが、それをいくら書いても消されてしまう…、と嘆いている会社も少なからずあります。「利益率5パーセント」などと書いてもそのまま通らず、「そんなことは内部の生産努力によって創り出すべきだ。だから、これはゼロだ」と言うのだそうです。

こんなことをしていたら、下請企業・外注企業の反発が強まることは目に見えています。

反発は一方では発注者離れを加速させ、一方では廃業を加速させるでしょう。それら企業の発注者離れ、廃業で、結果としていちばん困るのは、発注者自身です。だからこそ、下請企業・外注企業を大切に作る経営が必要なのです。

片方の利益が10パーセントで、片方の利益が2パーセント前後とか赤字であるというのは、どう見ても健全ではありません。健全でない姿は社会では通じません。

片方が勝って片方が負けたというのは、健全な、正しい組織ではありません。誰かの犠牲のうえに成り立つ組織は正しくないのです。

3、顧客を幸せにする

三番目が顧客です。

お客様に嫌われた会社に未来はないわけですから、顧客に対する使命と責任、つまり「お客様を幸せにする」使命と責任が会社にはあります。

「あなたの会社が存在していてよかった」「あなたの会社が、こんな商品を創ってくれてよかった」と、お客様に感謝されるような製品やサービスを提供する。また、その会社と取引することによって、その会社の商品を買うことによって、その会社のサービスを受けることによって、お客様の心が和

む、幸せになる、感動する。これが、三番目に重要な企業の使命と責任です。

多くの経営学者や経営者からは、「お客様が三番なんておかしい。お客様第一に決まっているじゃないか…」と言われます。しかし私はそれは違うと思います。

というのは、市場を創造するのは誰かと考えると、その担い手は実は社員だからです。

会社の使命は、「お客様のニーズに応える」「お客様が欲しいと思うものを創造する、提案する」ことですから、お客様のニーズ・ウォンツにタイムリーに対応することが大事になります。だからお客様も大事ですが、お客様のニーズ、ウォンツに対応する社員はもっと大事なのです。お客様がいなければ、社員がお客様を創造すればいいのですから…。

本来は、無から有を創るのが経営です。有から有では、会社にそれほどの業績をもたらしません。それは、「松明は自分の手で」とか「オンリーワン」といった経営スタイルでなく、「モノマネ経営」「二番手経営」といった経営スタイルだからです。

一方、無から有ということは、この世にない価値、潜在需要を発掘・創造することです。お客様の心の奥底にある、あるいは眠っている、見えざるニーズ、ウォンツを揺さぶり、新しい市場を創る経営スタイルです。「こんなものがあればいいな」とか、「こんなことができたのか」といった価値を創造してあげるのです。

お客様がいなければ創ればいい、創ることが、会社の本当の使命なのです。

創る人は誰かといえば社員です。自社への不平・不満でいっぱいの社員では、感動とサービスを期待しているお客様に応えることなどできるはずがありません。

社員満足度を高め、外注企業の満足度を高めれば、必然的に顧客満足度も高めることができます。

4、地域社会を幸せにし、活性化させる

四番目は、地域社会、あるいは地域住民に対する使命と責任です。地域に住んでいる人々、あるいは周囲の自然などを含めた地域社会に対する貢献です。

社会的貢献というと、何かむずかしいことと考えてしまう企業が多いのですが、決してそうではありません。

会社の社会的貢献とは、お客様にとって、社員にとって、そして地域にとって存在価値のある、なくてはならない会社になることです。地域社会に住んでいる方々が幸せを感じられるような存在になる使命と責任が、会社にはあるのです。

具体的にいえば、地域社会の方々から、「あの会社は私たちの町のシンボルだ」「この会社はわが町の自慢だ」「この会社にこそ、息子や娘を入社させたい」と思われるような会社になることです。地域住民にとっての誇りのような会社になることです。

「地域のため」というと、多くの会社は「メセナがどうだ」とか「フィランソロピーがどうだ」ということをよく考えます。あるいは立派な建物を建てたり、寄付などの金銭的なことが社会貢献だと考える人々もいます。

しかしいちばん大切なことは、経営を通じての、企業市民としての日常的な活動だと思えます。

ある程度、物質的な豊かさを手に入れた今の人々は、会社に対して、雇用や生産を通じた貢献だけではなく、心に響くようなことを期待しているからです。そのような使命や責任を果たそうと努力している会社こそ、今や高く評価され、多くの人々にその価値ある経営が伝えられていくのです。

地域社会や地域住民の幸せを中心に据えた経営を行えば、それは必ず、人々の心に響きます。そこから感動の連鎖が生まれ、一から四のすべての人々が幸せになるのではないのでしょうか。

「この町のシンボル」「なくてはならない企業」「大切にしたい会社」と思われるためには、地域社会、地域住民に対する使命と責任も積極的に果たさなければならないのです。

5、自然に生まれる株主の幸せ

五番目は、株主、出資者の幸せです。その会社を資金面・資本面で支援してくれている人々に対する使命と責任で、これには大きく分けて二つあります。

一つは物的なもの、つまり、株主配当といった現金的な見返りです。

もう一つは心的なものです。これは、自分が保有している株の会社が、社員や顧客、さらには地域社会から尊敬され、愛されているかどうか、です。

好業績、高配当企業である以前に、「その会社の社員、外注企業、顧客、地域住民など、かかわり合いのあるすべての人々から、尊敬される企業になってほしい」という株主の願いです。

こんな例がありました。

以前、私がある会社のことを匿名で地方新聞に紹介したことがあります（その会社も私が日本で大切にしたい会社のうちの一社です）。すると、その会社の社長さんから、「株主の方からこんな手紙をいただきました」と連絡をもらいました。

「新聞を拝見しました。会社名は出ていませんでしたが、文章を読んで『これは私が株を持っている、あの会社だ』とすぐにわかりました。私は、あなたの会社のお客であること、株主であることを誇りに思っています…」そんな内容の手紙だったそうです。

このような、株価の上昇や配当金などが第一の目当てではない株主も近年は増えているのです。こんな手紙をもらえることこそ、経営者冥利、その会社の社員冥利につきるといえるでしょう。

実は五人目である株主の満足度は、これまでの四人の満足度を高めれば、必然的に発生するものです。ですから、株主に対する使命と責任というものは、目的というより、結果として実現するものといってよいのです。

しかし、残念ながら多くの経営者がその点を誤解しているようです。その誤解が、株主の満足度を優先して追求する経営につながっています。

資金や資本を提供してくれる株主がいなければ経営が成立しないのは事実ですが、五人目の株主は、これまで述べてきた四人と同列に考えるべきではありません。というのは、株主の満足度を高めようと考え、短期の業績や短期の株価の動向に一喜一憂してしまい、長期のスタンスに立った経営ができなくなってしまうからです。

これはとくに、中小企業の経営者によくみられる傾向です。

とかく資本と経営を分けて考えられないため、経営者＝資本家となってしまう、自分の利に走った挙句、社員や外注企業、さらには顧客の満足度が低くなってしまいう経営です。

日本でいちばん大切にしたい会社 坂本 光司著

本間家では、商業、金融、地主の三本柱を中心にして経営してきたのであるが、「金持ち喧嘩せず」の家風を大切に、領主とも奉行とも争うことなく、常に下手に出て反抗の色を出さず、従順な態度を貫いている。

別掲の資料からは小作人との関係が見てとれる。『酒田市史』本間家文書解説の一部であるが、1801年光道が四代目を相続した際小作人等を中心に237人に対して、光丘の遺品を贈与した内容である。

このように小作人に対して、争いが起きないように配慮していたことがうかがいしれる。小作人は重要な生産力・労働力であるということを知っていたのであろう。その大切な労働力を痛めたり、殺してはやがて自分たちに返ってきて損害を受けるということを心得ていたのである。大地主として200年間以上つづきながら、小作争議ひとつ起こさなかったということは「ES経営」が徹底していたものと考えざるをえない。

重り候由、御着病之御心盡御心痛幾はく之ものか、其甲斐も無し、
想像之所及ニ無之御心中察入存候、今ハ何と可被成無是非御事ニ
候、只此上ハ御哀敬御盡之御間も御自重之御心懸此上之御事ニ存候、
愚老事如何なる因縁にてか年來之御文通ニおもふまゝ願之まゝを得
御意候て若干之御厚情を蒙候より御面語ハ只兩三次ながら心ハ竹馬
之知己と御交いたし居候末、此節之残念力落亦御推察可被下候、兩
且那へも早速申聞候處無比類御厚志之末甚氣毒被存、責而ハ此上御
佛前へ之備物をと被申付候へバ別に使をも可差立事ニ候へども、名
を隠して之出役、僕従もなく鑑もなき忍ながら實ハ則勘定役之佐藤
九門罷出居候へハ、則九門を使ニして備物被致候、麻上下も持行た
るものか不持行か何様おかしき使ニハ御座候へとも正五郎・信四郎
以懸合何とか使も可罷出候、扱愚老實ニ知己之友と存居候へバ、愁
之餘り腰折を口吟いたし候を書付入御覽候、御佛前にて御心中ニ御
吟詠も被下候ハ、知己之本望ニ存候間書付申候

何そもとよみし言葉ハあなながら
名は萬代の高砂の松
御至哀之中ハ例之長文心なきと之下墨も恐入候、只々無是非此日此
上ハ只々御哀敬之内ニも御自重を御勤可被成候、此節之御音信申驗
ニ皮茸舞茸致進覽候、先日之御返書儘ニ落手委敷ハ後音と艸々申殘
候 以上
六月十一日
本間 外衛様
菰戸 六郎兵衛

五享和二年光道相託

(家誌卷之十九)

本間光丘ぬしことし七十の賀を祝はれしを聞いて「七そじのけふ
ハ何そも萬代を経へき齡の數かそへてハ」など壽まいらせしす
こやか翁なるかやまふの牀にむなく成たまふけると告ごし
ぬ、空をへたてまじはり纒ニ、三たびのかたらひながら文の
往來に互の志を盡せるハ幾百たびと云事を知るべからず、嗚呼
此人ハなくなりけり
其人も今ハ夏野の苔の下

〔享和元酉年八月三日、乃父の遺物を親戚故旧に贈与す〕
〔日記〕享和元酉年八月 光直遺品を贈与
三日、速證院様御結物御親類衆其外御町方御出入之者以夫々に被下
置候、別帳に扣有之候
(享和元年 鶴岡酒田郷中并他所遺物控)
西六月 川南

- 1 一、兜羅綿羽織地 加藤 勘右衛門
- 外ニ絹裏付參拾貳匁六分貳厘 阿部 孫左衛門
- 2 一、同羽織地表裏 彦太郎
- 代三拾三匁五分貳厘

一、家

經濟篇 上卷

四八

- 3 一、緋縵絹同一反 阿部彦太郎
- 外ニ絹裏付 代貳拾三匁八分八厘
- 代三拾五匁七分五厘 市 助
- 4 一、兜羅綿同一反 廣野 喜七
- 代貳拾三匁 代家 彦左衛門
- 5 一、三木紋付綿入一 代家 半三郎
- 代貳拾五匁貳分
- 6 一、取綿壹貫目 同 婆
- 代錢三貫三百三十三文 代拾壹匁八分貳厘
- 7 一、團七嶋浴衣一枚 同 弟
- 代拾壹匁 同 婆
- 8 一、三木紋付綿入一 代家 卯兵衛
- 代貳拾九匁貳分八厘 名右衛門
- 9 一、嶋壹反 同 兄
- 代拾五匁四分四厘 同 弟
- 10 一、嶋浴衣壹枚 同 弟
- 代拾壹匁 同 弟
- 11 一、紋付綿入一 代家 重兵衛
- 代貳拾三匁 多郎兵衛
- 12 一、三木紋付綿入一 代家 惣七
- 13 一、紋付綿入一 代家
- 代貳拾三匁八分八厘 市 助
- 14 一、綿入一 代家 彦左衛門
- 代貳拾四匁貳分貳厘 代家 半三郎
- 15 一、三木紋付綿入一 代家 半三郎
- 代貳拾五匁貳分
- 16 一、嶋壹反 代家 三右衛門
- 代拾壹匁八分貳厘
- 17 一、同壹反 同 婆
- 代拾壹匁八分貳厘
- 18 一、三木紋付綿入一 代家 卯兵衛
- 代貳拾三匁八分八厘 茗荷瀨村
- 19 一、紋付綿入一 代家 宇右衛門
- 代貳拾三匁八分八厘 堤新田村
- 20 一、同壹ッ 代家 重兵衛
- 代貳拾四匁 代家 重兵衛
- 21 一、同壹ッ 代家 惣七
- 代貳拾四匁貳分四厘 惣七
- 22 一、同壹ッ 廣野新田村

237人に贈与

第4章 公的支援

《砂防林》

本間家三代目光丘は、本間家中興の祖と呼ばれている。通常三代目は初代・二代と蓄積してきた財産・信用を食いつぶすといった傾向が強いが、光丘は事業はもとより公共的なものや神社仏閣への支援、そして庄内藩へ多額の献金もしている。

公共的な事業の代表的なものに「砂防林」の植林がある。

当時の記録によれば、『酒田の港より東北のほう、山を越え、磯を伝い、いさをふみて其の際十里、日陰ややかたぶくろ、潮風真砂を吹き上げ、雨もうろうとして鳥海の山かくる。闇中に摸索して、雨もまた奇なりとせば、雨後の青色またたのもしと、あまのとま屋に膝を入れて雨の晴るを待つ』

酒田の町は最上川にのぞみ、日本海の潮風をまともに受け、風の日には全町みるみる砂塵に見舞われ、日中でも暗くなりほとんど目も開けていられない状況のようだった。

これもいささか大げさのようだが、酒田の町並みの起伏を見ると、第一砂丘、第二砂丘との間に成り立っている地形からみると、否定もできないだろう。ともかく、砂防林のできる前は今日の公害どころの騒ぎではなく、大正時代には浜畑のあたりにじじ山、ばば山と称する砂丘が町の中にあったと伝わっている。

この風砂の害を個人の力で防いだという功績は大きく、住民にとっては忘れ得ぬものがあつたのであろう。

光丘が西浜砂防植林に着目したのは実は亡父光寿の発案であり、遺言の実現に着手したからであつた。

光丘が藩から植林の許可をとつたのは1758年3月、光丘27歳のときであつた。

春から直ちに植林事業は始まつた。御米置場の後（現在の日和山公園グラウンド下）から山王山、鎮守・日枝神社の境内を中心に、南は最上川岸から北は

長坂（光ヶ丘松林）に至る約 2 km、東西約 500m の砂丘に植林工事の第一歩を踏み出した。

当時の山王山は樹木一本ない砂丘でその間に日枝神社が東向きに建っていた。その西側に人夫を使い、数十万個の砂袋の山をつくり、この丘にぐみの木、ねむの木の苗木を植え付けた。この丘の上に現在松林銘碑が建っている。この苗木が定着して初めて能登半島から取り寄せた数百万本の松苗を植えた。

このように植えた苗がのびて、根を張ったと喜んで、晩秋から吹きつける季節風がひと冬越すと、小松原は根こそぎ吹き飛ばされ、砂山がどっかり腰を据えて、植林の苦労は跡形もなく消えてしまうのだった。しかし何本かは残ってゆく、不可能ではないことを示している。二年目よりは三年目が成績がよく、四年目にはどうやら、ものになるという確信を得た。

根気と財力が自然の猛威を克服したのである。藩では、この成功を完全に認め、1762 年酒田町年寄格にした。だが植林事業はこれで完成したわけではない。単にその端緒に過ぎない。その後本間家では代々西浜植林を継続事業としている。

このような風砂の害を防ぐために砂防林に着手したのが、三代目光丘である。現在も立派な砂防林が酒田市を守ってくれているが、光丘の功績を称えて『光ヶ丘』と呼ばれている。



光ヶ丘 砂防林

《備荒糶制度》

江戸時代は、まだまだ農耕技術も未熟で安定した収穫は難しく、たびたびの凶作に苦しめられていた。このような凶作に備えて備荒糶を蓄えておく制度があった。光丘は1768年備荒制度の不十分を補うため、8ヶ年計画の備荒糶一万俵を献上し、これを庄内8ヶ所に分割して凶作に備える策を立てた。藩主忠徳公が家老にあてた次のような書面が残っている。

本間久四郎儀（光丘）、当年より置糶相はじめ、八ヶ年末年に至り、糶高二万俵に致し、飢饉の年もこれあり候節、御私領二郡も御百姓御救いの一助に相成り候うように差上げ度く志願の趣、御内々御聴きに達し、それに就いてかねて仰せ出され候うには、糶成就いたし候はば、八組郷中に貯え置き候うて御勝手向き御用等へ一切借用候う儀、致すまじく候。さ候うては凶作の御百姓救いの一途に、久四郎の目的、深誠も消え、御政令の失敗に候条、御家老共、御郡代の者堅く相心得、御家長久、郷方諸蓄のみに致すべく候。

この儀後世に至り、御役人共忘却これなきように、記録差置くべく候、右の通り御家老並びに御郡代どもへ仰せ渡され候。而してこの書面、久四郎へも御渡し置かれ候

以上この書面は忠徳公が自分が万一死んでも光丘の誠意が無にならないように、家老や郡代が勝手に流用することのないように嚴重に申し渡した御沙汰書であった。

それから15年後、1783年に全国的な大飢饉があった。この年は冷害で東北地方は特に被害が多く、奥羽地方餓死者多数と記してある。一方大阪では米価が騰貴し、米の買占めや打毀し騒ぎが各地で起きた。このとき、庄内領だけは15年前の光丘の設けた8ヶ所の貯え米、それに1775年にも四千俵の糶を追加しているので、三万四千俵の放出によって一人の餓死者も出さなかった。

1783年の奥羽の凶作は歴史的な大被害をもたらした。庄内地方は三割減収程度の被害であったが、津軽南部はもっとひどく難民は庄内に流れ込んできた。餓死者もかなり出る始末だった。翌年は米価が高騰し、十両に十二俵とい

う高値を呼んだ。

藩では酒造を禁止し、1768年光丘が納めた備荒粃を二千四百俵放出し、貧民には粥（かゆ）を施し救済に努めた。そのために領民の中からは餓死者を出すことはなかった。しかし他国者は路上で行き倒れとなっている姿があちこちで見られた。鶴岡の中間小頭・鈴木今右衛門が難民を救済した美談はこのときである。

翌年は前年を上回る凶作であった。この年庄内では他国に酒を売り出すことを禁止し、新酒の製造を禁じた。他領からは相変わらず流民が入れ、その数、何万という。この年奥羽で餓死する者四十余万人と記してある。

庄内領内の損耗九千五百石に及ぶとあり、忠徳は領内八郷および鶴岡、酒田に米四百俵ずつを下げ渡し、野菜、塩引（塩魚）などを買入れて頒布した。

この引続きの凶作にも係わらず一人の餓死者も領内からは出さなかったのは、1768年光丘の献策による備荒粃の放出によるものであった。

1794年の暮に光丘は米沢藩のために凶荒備粃購入金として五百両を提供し、この粃を農民に貸付け、10年後に一万俵に達する方法を計画した。これを「本間予備粟」といった。

これが後の天保の大飢饉の時に偉大な力を発揮したのである。

米沢藩では次のように謝意を述べている。

万々一にも荒歳（凶作の年）の到来せん日、本間家の高恩により、数千民の命を安く保ち申すべくと重畳かたじけなく——

こんなこともあって十年計画の一万俵備荒計画は、1802年、計画よりも1年早く、9年目で完成した。しかし光丘はその前年この世を去っている。上杉家では四代光道に大小一そろえ、真綿、酒、肴を完成記念に贈っている。

《救済事業》

由来酒田は大火の多いところである。地形の上からも当時の家屋の構造の上からも大火の起り易い条件を備えていた。1751年2月29日、荒瀬町から出火して日和山陣屋まで焼けたという、世にいう豊後火事は二千四百五軒を灰

にしている。この大火は光丘が姫路の奈良屋に見習い中のことであったが、焼死者 80 名を出し、米十萬三千俵を焼いたという惨事であった。その後も 1754 年の冬に 200 戸、秋に 400 戸、1758 年には真夏に 1479 戸というように一、二年おきに何百戸という火災が絶えなかった。そのために再三の火災にあい、再起不能になる家も少なくなかった。

そこで光丘は防火設備の充実を考え、藩債の利子として下げ渡された二百三十一兩を酒田町に提供し、それを防火飢饉に積立て、その利子で防火器具を購入することを町奉行中田七郎兵衛を通じて藩に申し出て、許された。

1795 年、旅商人から竜吐水（消防ポンプの初期のもの）二台を買い入れて町奉行所におき、防火に備えるなど、消防設備の充実を計った。1786 年、時の町奉行堀平太夫の藩に差出した引継書には「火防用金の備えあり、彼これの手当残るところ行届き、防火器具の整えること、鶴岡とは比較にならず、これ全く本間四郎三郎殿の大功なり」と記している。

それにしても火災は全くなくなっただけではない。光丘は一般庶民のために「類焼家作助力銭」という制度を設け、罹災者に貸与あるいは施与するという救済事業を行なっている。

光丘は凶作に際して藩に協力して救済金、米を供出したことは既に述べたが、町方一般労働者にたいする思いやりも深く、宝暦年間の頃から秋から冬にかけて困窮家庭に一日一人二合ずつを誰からということなしに夜、こっそり召使いの者に配らせて自分も回って歩いたという。年末には身寄りのない老人や、母子家庭、或はその年不慮の災難にあった家に、歳暮と称して米包みを与えていた。これだけでも毎年百二十俵を下らなかったという。この例は光丘以降も代々慣例として続けられていた。これを「町方困窮手当」といっている。

また光丘一代でも数えきれないほどの金額を、社寺にたいして寄附している。今日、残されている本間家史料の中にこれらに関する書類、書簡が数十通残されているが、全くの信仰から出たものであるとしか考えられない。

いまその一例をあげると、酒田市の総鎮守として祀っている日枝神社は、1751 年の大火で焼失して十数年になっても再建の見込みがたたなかった。光丘は独力で建立に着手し、1764 年起工し、1766 年 9 月に竣工し、盛大な遷座

祭を催した。

また酒田市内にある木造建築では最古とされている浄福寺の唐門は宝暦年間光丘が独力で寄進したもので、京都大谷派宗祖廟からその形をとり入れた豪華なものであった。1974年に破損がひどくなり、酒田市で815万円の予算をかけて修理してるが、従前は本間家が独力で、代々補修維持してきたものであった。この唐門は酒田市の文化財に指定されている。

1791年5月、光丘は酒田寺町曹洞宗の寺院、河雲山海晏寺に太子堂を建て、次に釈迦堂、御経堂、瑞泉庵を建立して寄進している。

光丘は浄福寺に次いで、檀家寺ではなかったが海晏寺に帰依していた。1788年、二十四世丹英和尚が病死する直前、かねてから一切経を納める輪蔵を造ることを念じていたが、自分は既に天命が尽きるので、この願をぜひかなえてくれるようにという依頼状を光丘に送っている。光丘はこの悲願を実現しようと努力した。

これと同時に瑞泉庵を再建した。これは海晏寺の脇寺であったが、後年隠居寺となり、一時（1911年）酒田図書館や農林省統計事務所、碁将棋の棋会館などにも使用された。

1793年、社寺奉公・石井丹治が社寺の所領している目録と実際の領地の調査をした。社寺は幕府の法令で領田を転売してはならないことになっていたが、天明以来の凶作で生活に困り、名義だけで実際には転売しているものが多くなっていた。寺社はそのために一時しのぎはしても、荒廃する一方であった。光丘はその資金一千両を出して寺社領の買戻しをやらせ、庄内の神社仏閣に対しても資金を提供している。

三代光丘の公的支援活動についてふれたが、本間家は代々藩、農民、政府等とは良好な関係を維持している。共存共栄、利他の思想が感じとれる。

おわりにあたって

酒田の本間家の経営手法から『組織の永続』について、何か学ぶことが出来ればとの思いからまとめてみた。

宗家主義(おやかた制度)を基軸にして、問屋、金融、地主、本間船といった環境の変化に対応した事業展開は実に見事である。また大名貸しにあたっては返済計画まで提案し、融資が一時的な穴埋め資金ではなく回復するための生きた資金になるようにアドバイスをしている。結果がよければ相手も自分も共に良い共生の考え方である。

私が特に印象に残った『金持ちケンカせず』の組織文化では、領主・奉行・小作人とは争うことなく、領主・奉行に対しては常に下手に出て従順な態度を貫き、小作人との関係でも 200 年間小作争議一つ起こらなかったという事実である。庄内地方各地に『肝煎』という小作人のまとめ役を置き、本文でも紹介したように三代光丘の遺品を贈与したりしている。近所に当時『肝煎』だった方の末裔が現在手広く農業経営を行っているが、本間家の小作人だったことが語り継がれているし、誇りに感じているようである。

農地改革をきっかけに十代真子の時代に衰退していくことになるが、江戸時代には三井家・住友家と並ぶ富豪であったわけだから、生き残りをかけての事業戦略を策定出来なかったことと思うと残念である。

2023年1月

佐藤幸弘

【参考文献】

- 酒田の本間家 佐藤 三郎著
酒田市史・本間家文書解説 工藤 定雄著
世界標準の経営理論 入山 章栄著
日本でいちばん大切にしたい会社 坂本 光司著