

令和七年（二〇二五）三月二十七日発行
『大倉山論集』第七十一輯抜刷
（公益財団法人 大倉精神文化研究所）

大倉邦彦の経営再建手腕について―経営学の視点からの考察―

脇 拓也

大倉邦彦の経営再建手腕について―経営学の視点からの考察―

脇 拓也

目次

はじめに

一 大倉邦彦の経歴について

二 大倉邦彦の経営者としての特徴

三 経営危機とその対応について

四 経営倫理・経営管理からの考察

おわりに

はじめに

本研究では、経営者としての大倉邦彦に注目し、経営上の課題や危機にどのように対処していったのかについて考察する。邦彦は上海の東亜同文書院を卒業後、大倉洋紙店に入社し、以来、大倉文二の義理の息子として大倉家に入り、経営を引き継いだ後も、生涯にわたり震災や戦争、取引先の倒産等による幾多の経営危機を乗り切り、経営者として経営の最前線に立ち続けた人物である。数々の危機に陥っても経営の再建を果たすなどの実績を挙げてきた。

また同時に倫理観や道徳観を重んじ、日常の業務や生活においてもそれらを実践しようとして啓発活動を行い、精神文化活動として、様々な著作物を刊行したほか、学校経営や大倉精神文化研究所の創立など、日本の教育や研究分野への貢献も行ってきた。

経営者としての大倉邦彦を研究する意義としては、先行研究の多くが彼の精神文化活動に注目し、言動や著作から彼の人となりを明らかにしている内容が多いが、邦彦の経営実務やそれに関する言動についての研究が少ないことがまず挙げられる。次に、邦彦が大倉洋紙店に入社後、一貫して経営の最前線に立ちながら、日常の商売実務において倫理観や道徳観そして精神性を重んじていたこと、そして同時に経営者となった後も常に現場の最前線に立ち続け、数々の経営課題を解決し、生涯を通じて実践躬行・率先垂範の姿勢を貫いた。そうした邦彦の経営者としてのあり方を著作物や経営危機事例から学ぶことは、現代の我々が、激しい環境変化の波にあり、さらには日本企業が、持続可能性やガバナンス、危機管理など様々な課題を抱える中で、様々な示唆を得ることができると考える。

本研究においては、まず邦彦の著作である『商売往来』『日本産業道』を取り上げ、邦彦の経営者としての特徴やその考え方について考察する。

さらに、邦彦が向き合ったついでに取り上げることし、(一) 関東大震災からの復興対応、(二) 戦後の経営危機発生時の社長として再登板した際の対応、(三) 東洋大学学長としての大学再建という、三度の経営危機に、邦彦がどのように対処したのかについて考察する。

最後に、経営学の視点からも、邦彦の経営者としての特徴について分析を行う。

なお、引用文中の旧字体及びカタカナで書かれている部分は、全て常用漢字と平仮名で表記している。

一 大倉邦彦の経歴について

大倉邦彦の生涯や人となりは、財団法人大倉精神文化研究所『大倉邦彦伝』、公益財団法人大倉精神文化研究所『マンガで学ぶ 大倉邦彦物語』などで既に詳しく紹介されているので、ここでは大倉邦彦の経営者としての経歴を中心に述べる。

大倉邦彦は、明治一五年（一八八二年）に佐賀県神崎市の江原家に生まれた。佐賀中学を卒業後、二十一歳で上海に渡り東亜同文書院商務科に入学し、卒業後、大倉文二が社長を務める大倉洋紙商工天津出張所に入社する。

中国で実績を積み、明治四三年（一九一〇年）に帰国後、大倉洋紙店支配人付となり、明治四五年（一九一二年）大倉文二の娘と結婚し、養子となった。その後、大正七年（一九一八年）大倉文二の死去に伴い、家督を相続し、大倉洋紙店の社長に就任した。

その後、関東大震災によって、社屋と倉庫が焼失したが、邦彦は、経営再建をしながら、富士見幼稚園の設立や大倉精神文化研究所の創設に向けた活動を行う。昭和七年（一九三二年）に大倉精神文化研究所が完成した。その後、

昭和一二二年（一九三七年）から東洋大学学長に就任し、昭和一八年（一九四三年）まで二期六年を無給で務め大学再建に尽くした。また、昭和一五年（一九四〇年）には、大倉の婿養子の大倉武に大倉洋紙店社長の座を譲り、会長となった。

昭和二〇年（一九四五年）の太平洋戦争の敗戦により、A級戦犯容疑者として二年間巢鴨拘置所に収容されるもの、容疑が晴れて昭和二二年（一九四七年）に出所した。その後、特種製紙株式会社社長に再任され、精神文化研究所職員の雇用を守るため図書館用品販売会社の五輪堂を設立し社長に就任するとともに、大倉精神文化研究所理事長への復帰を果たした。

昭和二九年（一九五四年）に、大倉洋紙店の経営悪化に伴って後継社長の大倉武が引責辞任したため、経営の再建のために七十二歳にして社長に再就任した。昭和三六年（一九六一年）まで社長を務めるなかで、先頭に立って経営再建に努め、ついには借入金返済や復配を達成し経営再建を行った。経営の一線を退いた後も、新入社員教育などに従事したほか、昭和四六年（一九七一年）に八九歳で逝去するまで、大倉精神文化研究所において研究・啓発活動を行った。

大倉邦彦の経歴から見えてくることは、彼が東亜同文書院を卒業し大倉洋紙店に入社し、八九歳で逝去する最晩年まで、企業経営者、精神文化研究所所長、幼稚園園長など様々な活動をつづけながら生涯現役であり続けたことである。また生涯現役であり続けただけでなく、常に組織運営の先頭に立って課題解決につとめ、日々の自己研鑽を怠らなかつたことである。

二 大倉邦彦の経営者としての特徴

(一) はじめに

本章では、大倉邦彦の経営手腕について、特に経営危機への対処の視点から論じる。義父の大倉文二は『大倉洋紙店綱領』を作成し商売のあり方をまとめていたが、大倉が社長職を譲り受けて経営者となった後も、義父の経営方針を引き継ぎ『大倉洋紙店綱領』を改訂し、さらには丁稚など若い社員に向けた『小店員の心得』や『商売往来』などを整備して、社員教育や啓発活動を行った。また昭和一四年（一九三九年）に刊行された大倉の著書『日本産業道』においては、日本国の産業の在り方や邦彦の仕事観などが記載されている。

本研究では特に『商売往来』および『日本産業道』の一部から、邦彦の経営者としての特徴について述べる。

(二) 『商売往来』について

『商売往来』¹⁾は昭和三年に私家版として発行されている。大正一二年の関東大震災において社屋と倉庫が失われ、その後の経営再建と新社屋の建設中の時期に発行された。また、筆者が入手したこの冊子の奥付には発送部数一万三千部との記載があるほか、「此小冊子を御読みくださいますして若し他に御使い道が御座いましたら進呈致します。」とのメモが挟まれており、社員に向けて配布するのみならず、啓発的な意味合いも込めて取引先や社会一般にも配布し活用することを想定したと考えられる。²⁾

『商売往来』は、前書きには「宇宙正法の力に悟入せよ。正しき人生観を確立せよ。祖国の為に自己の一切を捧げよ。」との記載があり、全十七項目にわたって、商売の心構えが記載されている。

全十七項目は以下のとおりである。

一、利益問題を中心としたる交際は永続せざる様に、商売も金もうけのためとのみ考えれば反映せず。天の命人

の道と考え、真の親切心より出でたる営業は、自他ともに喜びに満ち、店内を浄化し、得意先は親友の間柄となる。されば、人格努力に対する正当の報酬として利益を生ず。商人の利得は士の禄に当たるものと心得べし。

一、利益を追求するあまり、功を急ぎ事業規模の大を望み、体裁と虚栄心に駆られ、資本以上の取引を成すは、恰も食い過ぎて胃病になるに等しき結果を生ず。

一、資本相当の取引を営まんには、常に現金取引の場合を想像す可し。されば、順序いずれの場合に処するも泰然としてその前を進む可し。

一、資金豊かならざるも人格と信用とは、資金以上の力を生むものと知る可し。

一、取得したる利益の幾分は、商売資金以外に積み置く事を忘る可らず。

一、収益したる金銭の遣い途の尊さに比例して利益は流れ込む。

一、商店経済と主人支出の混同と馳走戦略は、商店を衰微に導く。

一、利益分配の制度を明にす可し。

一、幹部の態度言行により店員は教育され、其の店員の人格養成如何は、商店の盛衰に關す。

一、同業者の風潮に引きずられ、自己の正しき信念に基かざるものは、得意先を愛し得ず。得意先を愛し得ざるものは、利益を愛せざる人なり。

一、泣き言を並ぶる人は、願望を自ら願い下げしつある人なり。

一、宇宙生命を信ぜずして自己の力のみ信ずるものは苦しむ。

一、支払い日以前に支払って安く買え。

- 一、懸引きの量が利益に現わるるにあらざ。大明け過ぎた量が利益となって現わる。
 - 一、買手喜ぶ売手たれ、売手喜ぶ買手たれ。
 - 一、自己の商売を妨げるものは自己より外になし。
 - 一、衣食足って礼節を知るにあらざして、礼節を知る者は衣食足るにいたる。
- 以上の十七項目について考察する。

まず、冊子の前書きには、「宇宙正法」や「宇宙生命」といった言葉が書かれているが、その理由を考察すると、大倉邦彦は元来より道徳や倫理、さらには宗教など精神文化に深い関心があったこと、特に『商売往来』を発行した時期に、精神文化研究所の創設の準備を本格的に進めていた時期であること、また既に大正一四年（一九二五年）に『感想』を発行し道徳や倫理、また神仏や森羅万象への感謝などの重要性を本格的に啓発し始めたことなどが考えられるだろう。『感想』は全十三冊発行されたが、『感想（其一）』の刊行の背景について、昭和四年刊行の『私の使命 事業二五八九年版』には「商店でも、工場でもそれが人間活動の舞台である以上、人間活動の根底たる内心を鍛え上げる事が、その運用の第一義的条件であると考えて居ります。私は、之等の事業も、学校・学寮・乃至は精神活動も、同一視して居りますので、常に私の経済活動の舞台を受け持つて呉れる私の周囲の人々には、専ら精神的訓練を施しております³」と記されている。これらを総合すると『商売往来』という名の通り、極めて現実的な営利活動のエッセンスやヒントが書かれた小冊子においても、邦彦は、日常生活や商業活動と精神活動は不可分であると考えていたと推察される。

また『商売往来』では宇宙正法との言葉が登場するが、既に『感想』の中でも「宇宙」という言葉が出てくる。例えば「0004 心は無限の威力」において「心は宇宙心⁴」との記載があるほか、「0019 同根同質の兄弟」で

は「良心は無限の宇宙心に繋がる⁵⁾」と記載されており、日々の生活における道徳や倫理の実践、さらにはその先にある神仏や宇宙を意識した生き方の重要性を説いている。以上を踏まえると、『感想』に加えて『商売往来』という商業活動に関する小冊子においても、宇宙という言葉を用いて根源的視点を持つことの重要性を社会に広く啓発しようとしていたと言えるだろう。

次に、十七項目の内容についてみると、商売における心構えや理念といった啓発的な内容も見られるが、具体的な日常商売に関する記述を見ると、奇を衒ったものではなく基本に忠実であることがわかる。例えば、現金取引の重要性を説くとともに無理な商売による急激な成長拡大を戒めている。さらに取引先や得意先との関係では、過剰な接待を戒め、小手先の駆け引きではなく正直かつ親切な商売を行うこと、さらには幹部の言動により店員が教育され商店全体の盛衰に影響するなどが述べられている。

このように『商売往来』は、宇宙という言葉や、商売における心構えの啓発や理念を説いた内容が含まれている一方で、内容は平易に記載されており、日々の商売活動において実施困難な内容ではなく、むしろ地道な日々の取組を前提にしており、経営幹部から現場の職員に至るまで実践できる内容を盛り込んでいることがわかる。

(三) 『日本産業道』について

『日本産業道』は、昭和一四年(一九三九年)に日本評論社から刊行された邦彦の著作である。

約三百三十頁にもおよぶこの著作では、日本産業や日本精神の特徴について書かれており、例えばアダム・スミスやベンサム、リカードやマルクスらの西洋思想を考察しつつ、利益や契約を重視するような西洋の商取引方法と比較して、日本の産業は「日本人が本来持つて居る伝統的な日本精神による産業でなければならない⁶⁾」と述べている。

さらに「日本独特の家族的な精神を發揮するように力むべきである。この精神は又会社工場等に自然に応用されるべきものである」と述べ、日本的な経営として家族主義的経営が特徴であると西洋型の株式会社と対比しつつ述べている。

本研究では『日本産業道』の全編を紹介することは出来ないが、邦彦の経営者としての仕事観や人材育成について述べられている箇所が第四章の「人事管理と福利教養」である。

第四章は「合理主義と生活の味」「福利施設と教養」「事業家の覚悟」「工場内の躰け教育」「仕事は教育」といった項目で論じられている。この中で、邦彦は、経営において合理主義に基づく西洋的な人事管理法の必要性を述べつつも、同時に東洋的・日本的な修養の必要性を説き、これを「生活の味」といった例えの中で解説している。また躰などを重視する点は、戦後の製造現場の品質管理の5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）につながるものであり、仕事をする人間の精神性や態度、心構えの必要性については既に『小店員の心得』『大倉洋紙店綱領』『商売往来』において邦彦が述べてきたことを、改めて本書に盛り込んだことになる。

さらに「仕事は教育」の項において、部下育成の重要性、派閥の弊害、社員同士の助け合い、一心一体（つまりチームワークだと思われる）の重要性を説いた。

また特筆すべき点としては、災害防止の重要性を説いていることである。具体的には「思いもつかぬような部分から発生するもので、謂わばアリの穴から土手が崩れると言ったようなものである。気の着かない所に、災害の素が芽生える」「それでは、災害は防止できないかと云えば、そうではない。人の普通に考えていないようなことを考えることが、災害の防止になるのである」「誰しも過去を振り返って考えてみれば、思いがけないチョットしたことから失敗を招いたような経験を持っているだろうと思う」と述べている。このような記述は現代の経営における危機管理

(リスクマネジメント)の考え方を先取りしていると言える。邦彦はこの時代において既に危機管理の重要性を認識している。後述するように、大倉洋紙店は関東大震災において本社屋と倉庫を失い、困難の中から経営再建を果たしたことから、邦彦として危機管理の重要性を痛感し、危機管理対策についての感度を有しており、本書を通じて啓発しようとしたと考えられる。

また本書全体においては、邦彦の独特の哲学観・宗教観・倫理観等に加えて、西洋文明や西洋の経済システムと日本の経済システムの対比をするなど、執筆当時の戦前日本の国家観・産業観などが色濃く反映されているものである。しかし、その点を考慮に入れたうえでも、本書には、邦彦の経営者としてのこれまでの経験を基に、企業のあり方、労働や人材育成、危機管理、さらには業務においても人間の道徳観や倫理観を持つことの重要性などといった彼の考え方を盛り込んでおり、現代でも学ぶべき点があると考ええる。

また、何よりこの本のユニークな点としては、経済システムや西洋と日本の比較というマクロ的視点のみならず、具体的な企業経営や商売において必要なミクロ的視点について触れられている点である。特に、災害への意識や備えを疎かにしないなど、極めて現実的な記載も含まれている。人の考えていない潜在的なリスク因子を考えるとというのはリスク対策の基本であり、さらには、邦彦が用いた「思いがけないチョットしたこと」から、失敗を招いたような経験」という表現は、危機管理における有名なハイインパクトの法則における「ヒヤリハット」の発見の重要性にも通じる点があると考えられる。

(四) 小括

本章では、大倉邦彦の経営に関する著作のうち、『商売往来』『日本産業道』について取り上げた。ここからは大き

く二つの視点が浮かび上がってくる。

(一) 産業や経営、商売といった、現実的な取組みについて述べた著作においても、高い精神性、倫理・道徳観が重要であることを伝えている点が目される。邦彦にとって精神文化事業や啓発活動はライフワークであり、さらには倫理観や産業や国家のあり方なども説いているが、それは机上の空論ではなく、実社会生活や仕事においても、場合によっては競争や営利活動といった倫理観や道徳観が発揮され難い局面においてこそ、実践すべき点として重視した点が特徴であると考ええる。

(二) 経営や商売の実務において、奇を衒った施策や駆け引きの実施ではなく、商売の原則や道理に則った正攻法の経営を行うべきと述べている点が目される。「正直と親切」という表現や「収益したる金銭の遣い途の尊さに比例して利益は流れ込む」と述べている様に、顧客や取引先を大切に扱い、そして真つ当な商売を行えば、利益は自然に付いてくるという考え方に立っている。

大倉邦彦は、『商売往来』や『日本産業道』などの著作において、日常業務や日々の生活において実践することの重要性を啓発している。さらには、日本の産業の在り方、人間精神や宇宙心など、道徳や哲学的な思想にも触れている。そこには、生涯現役の実業家・経営者でありながら、精神文化活動を積極的に行い、道徳哲学を机上の学問として捉えるのではなく、社会生活や経済活動の現場で実践してこそ活かされるとの邦彦の思いがあったと考察される。

三 経営危機とその対応について

(一) はじめに

大倉邦彦は義父である大倉文二の死去に伴って、大正七年（一九一八年）に大倉洋紙店社長に就任し、昭和一五年（一九四〇年）に、娘婿に社長職を譲り会長となるまでの約二二年間社長を務めた。さらに、娘婿に社長職を譲った後も、昭和二九年（一九五四年）の経営危機により七二歳で大倉洋紙店の社長に再登板し、経営再建を果たし七九歳に社長を辞任し会長となるまで経営の一線に立ち続けた。それ以外にも特種製紙株式会社の社長や五輪堂の社長を務めるなど企業経営に関わり続けた。また、昭和一二年（一九三七年）に、当時経営危機に陥っていた東洋大学の学長に就任し、二期六年学長職を無給で務めた。

本章では、邦彦が生涯に経験した三度の経営危機について考察する。まずは、大倉洋紙店の社長として関東大震災の遭難と、次に戦後の経営危機と経営再建について考察する。

さらに、東洋大学の学長職を引き受けた際の、大学再建の活動に注目する。

これら三度の事例を通して、大倉邦彦がそれぞれの危機をどのように乗り越えたのかについて、前章で検討した邦彦の経営の考え方を踏まえつつ考察する。

(二) 関東大震災の遭難と経営再建

大正二二年（一九二三年）九月一日に関東一帯に発生した大震災によって、日本橋にあった大倉洋紙店の本社屋および近くにあった倉庫が灰燼と化し、保管してあった紙が全て焼失してしまった。当時の被害は約二〇〇万円で、資本金三〇〇万円の三分の二にあたる被害総額であった。関東大震災の被害によって、大倉洋紙店のみならず、当時の東京紙商同業組合の総数一六〇店中一四六店が店と倉庫のほとんどを灰にしてしまった。

大倉邦彦自身は、その当時伊豆の畑毛温泉に旅行に来ており、当初、伊豆だけの強い地震と思ったが、その後、大阪支店から職員が駆け付けたことにより東京の惨状を知り、いったん大阪支店に移り対策会議を開いた。

東京の本社屋および倉庫は全て焼けてしまったが、幸いにして従業員は全員無事であり、社長不在の中で、仮事務所を再建を図っていた。その後、邦彦は中央線を使って大阪から東京に戻り、震災による損害の始末と同時に、営業の継続によって立て直しをはかろうとした。

大倉邦彦および社員の努力により、翌年には本店跡に仮社屋を建設した。さらに昭和四年（一九二九年）には地下一階、地上六階建の新社屋を建築した。新社屋は「ぜったい倒れないビルを」という邦彦の強い思いがあった。そして新社屋竣工の際に、邦彦は「人間以上の力が、人間の精励と合流して表現された結果である。それこそ宇宙本体の法則であり、無限の力、永遠の生命である。」と説き、社員の努力を激励した。⁹⁾

また邦彦は、関東大震災の被災後から昭和四年の新社屋竣工までの経営再建の間にも、東京帝国大学の聴講生となり学問を深めたほか、富士見幼稚園の開園や農村工芸学院の開校、ヨーロッパ各国の視察といった活動を行った。¹⁰⁾ また前章で取り上げた『商売往來』は昭和三年刊行であり、まさに経営再建の途上に小冊子を発行している。

さらには、研究所の開設に向けて現在の大倉山（当時の太尾町）に土地を購入する¹¹⁾など、被災に伴ってもなお、精神文化活動の歩みを止めることはなかった。

以上、関東大震災の被災およびそこから立ち直り、さらにその間の大倉邦彦の経営以外の活動についても見た。

これらの活動から推察されるのは、震災の被災に伴い、邦彦自身や従業員の苦勞、さらには費用面での負担も大きかったと考えられるが、邦彦以下、従業員が結束して問題の解決にあたり、そして難局を乗り切ったと言える。特に『同百年史』によれば、当時の支配人折居忠三や、店員の宮本貞雄ら従業員の結束や士気の高さがうかがえる。特に

危機の初動においては、本社や倉庫は焼け落ちてしまったが、東京の本店では、支配人である折居の指示により必要なものを持ち出し、全員の安全を確保しつつ、震災直後に仮事務所を開設するなど、邦彦不在の中で、迅速な対応がなされたと言える。

当然、未曾有の大震災によって困難や絶望を感じたはずであるが、邦彦以下、幹部社員や従業員が目の前で必要とすべきことをするという姿勢を基に、大倉洋紙店をもとの姿に戻すという強い決意がうかがえるほか、従業員も自律的に行動し問題を解決しようとする姿勢を見ると、日頃の邦彦自身の意識の高さ、そして従業員への啓発活動の賜物といえるのではないかと分析される。

結果として、大倉洋紙店の第十二回事業報告書（大正十二年六月～大正十二年十二月）の「営業の概況」よれば、「斯業は沈静を辿りつつありし折柄九月一日突如、古今未曾有の惨害を究めたる大震災の襲う所となり当社巨額の被害を蒙り之か復興に努力したり 而して震災後の物資の欠乏上一般商界稍や活況を呈したるため前期に比し相当好成績を挙げ得たるは幸いなり。」と記載されており、震災直後であるにもかかわらず最終利益一九四六二円四六銭を計上している。また第十三回事業報告書（大正十二年十一月～大正十三年六月）においても「営業の概況」として「当期は大震災の後を承け一般市況不振の状態なりしが、幸い紙類の需要は漸次増加の傾向を示し従て紙価強調を辿りたりし為め前期に比し相当好成績を挙げ得たるは欣幸なり」と述べられており、二二三二〇〇円四四銭の最終利益を計上している。¹³⁾

このように大倉洋紙店は、旺盛な紙需要にも支えられ、震災発生期から復興期の決算においても収益を挙げるなど、順調な再建を行っていたことがわかる。

また、被災当時の大倉邦彦は東京紙商同業組合の副組長であったが、同組合一六〇名のうち被災を免れたのは一四

店のみであり、紙商業界は文字通り壊滅的打撃を受けた。その中で、組合員企業の売掛金回収、保険料不払い問題など財務金融上の諸問題の解決に向けて（一）罹災組合員の慰問（二）当分の間取引は現金とすること（三）震災保険金の支払いを内閣総理大臣に請願するといった対応に従事した。¹⁴このように邦彦自身、組合の副組長として、自社の再建のみならず、業界の再建や借金の支払い猶予の申請などにも貢献した。

これらを総合すると以下の点が考察される。

（一）危機に対して大倉邦彦以下、一丸となつて対応に取り組んだこと。

（二）危機における初動対応が的確であつたこと。

（三）震災からの復旧復興の間も、自社の再建と共に、教育や啓発活動に対する歩みを止めることは無く、研究所設立に向けた活動についても積極的であつたこと。

特に、危機管理の視点からは、前章で取り上げたように『日本産業道』においてその重要性が触れているが、その背景には、関東大震災の経験が反映されている可能性があると考えられる。

大倉洋紙店のみならず日本にとつても未曾有の災害であり幾多の困難をもたらしたが、邦彦と従業員たちは果敢にこれに対処し、商業の復興を成し遂げた。

（三）戦後の経営危機

大倉邦彦は、昭和十五年（一九四〇年）に婿養子の大倉武に大倉洋紙店の社長職を譲り、自らは会長となつた。

しかし、昭和二九年に多額の融資金が雪だるま式に増え、さらに相手が倒産するという騒動により、当時の金額で二億円に達する損害が発生した。

損害の原因は、静岡県に本社のある中規模製紙会社である愛和製紙株式会社からの依頼によって融資をしたが、雪だるま式に融資額が増えていったことによるものである。愛和製紙は当初、仙貨紙を扱っていた。仙貨紙とは、本来は「伊予（いよ）国（愛媛県）原産の、コウゾ（楮）を原料とした厚手のきわめてじょうぶな和紙」を指すが「第二次世界大戦の末期には、統制外の用紙として機械漉きの粗悪紙が「仙花紙」の名で多量に抄造された」紙を指す意味もある¹⁵。愛和製紙が扱う仙貨紙も後者であると考えられる。戦後の仙貨紙ブームの流れが終わったため、愛和製紙は一般洋紙製造への転換を図った。しかし、当社のパルプ工場建設に無理があったこと、他の大手製紙会社の工場整備が完了したことなどにより、安くて良い紙が登場し、当社の経営は悪化していった。新たに生産される洋紙の五〇%を大倉に優先するといった条件のもとで、当社の取引先として大倉洋紙店は何度か融資を行っていたが、当社の支払いが滞り、債権の回収不能額が大きくなっていった。ついに、経営者の鈴木次郎が経営を投げ出し、愛和製紙は倒産する事態となった。大倉洋紙店は融資金額のみならず、愛和製紙のために保証した同社の負債その他を背負い込むこととなり、結果として二億円もの被害金額を負うこととなったため、大倉武は責任をとって社長を辞任し、邦彦が社長として再登板することとなった。邦彦は社長として経営先頭に立ち、当社が保有する一番大きな神田鎌倉河岸の倉庫を売り、大阪支店の店舗も閉鎖したほか、様々な経営努力を重ね約二年半で経営を立て直したばかりでなく、さらに配当復活（復配）までこぎつけた¹⁶。

邦彦の経営再建について、日本経営協会「三億の債務を二年半で完済（大倉洋紙）」によれば、大倉洋紙店は具体的な経営再建のために必要となる借入金金の整理のために、不用不動産の売却、借入金金の減免はしない代わりに返済期限の猶予を行う、増資株を借金の返済に充てるなどの方法を探った。また、今回の負債の問題が、営業担当者に一任して掛け売りのような方法を探っていたことも不良債権が増大した一因であった。『大倉紙パルプ商事株式会社百年

史』においても、大倉洋紙店の大阪支店支店長および営業部長が愛和製紙の鈴木との親密な関係から工場設備拡充の融資に対応したことが不良債権増加の発端であると述べられている。¹⁷この反省から、邦彦は興信極度取扱手続を策定して、企業全体として極度額・限度額の管理を行うことによって、不良債権の発生抑制につとめた。

さらに、経営の能率化・組織化と日常業務における不良債権管理の発生抑制のために、企画部を設置することにより予算統制、事務管理、経営方針の作成と社内への徹底および興信極度額の管理を行うこととした。

加えて、邦彦が戦後、能率学校（産業能率短期大学）などで能率経営や合理的経営について学んでいたことが企業再建において実践される。邦彦は戦前から精神文化活動と企業経営の両立を行っていたが、一歩進んで戦後の新しい経営方法や社内変革を行ったことは、実践躬行・率先垂範の人である邦彦のリーダーシップが発揮された事例と言える。

また、業務においては能率的かつ合理的な経営を実践するために、計画を立て、必要に応じて計画を修正すること、「早く・良く・楽に」「無理なく、ムラなく、無駄なく」「迅速に、正確に、親切に」などが書かれたカードを持ち歩き、それらを実践した。さらには社員から「私の仕事が無くなって浮いてしまう」との声にも「何をしたらよいか考えなさい」と声をかけたことなども記されている。

次に公益財団法人大倉精神文化研究所「大倉邦彦の社会貢献とその理念―新出資料の翻刻紹介―」¹⁸には昭和三〇年当時の社長通達が資料として掲載されている。邦彦は、人員整理（リストラ）は行わず、社員教育を積極的に行うことで困難な局面を乗り切ろうとした。そこには戦前からの邦彦の経営思想の根幹ともいえる「信用と堅実」「正直と親切」といった考え方が戦後においても掲げられている。

具体的に掲載されている社長通達を見ると、まず「社長通達第十二号（昭和三〇年三月一〇日）」には、「売上

増加と掛倒れ防止」「仕事の取掛り」「信用確立は再建の早道」「先ず親切」「何時も勉強」などの項目が並んでいる。続く、「社長通達第十四号（昭和三〇年四月二五日）」は、「高効率高収入」「無駄なく、無理なく、むらなく」「計画実施再検討」「誠と合理的」「欲望、満足と高能率」「縦横の連絡はメモに」「問屋の使命」「販売先について」等の項目内容となっている。さらに、「社長通達第一五号（昭和三〇年五月一七日）」を見ると、不動産の売却処分と、売り上げ目標達成の推進について述べたうえで、販売員（営業担当者）が部長や課長と連携して目標達成を行うこと、部長や課長などの管理職は人材育成に努めること、特に、かつては年少店員を採用して長い時間をかけて一人前にしていたが、それが戦後当時においては中学卒業者を採用することとなり、近代的な方法により、短期間で仕事を覚えさせる人材育成方法に転換する必要があることなどが記載されている。また、「社長通達第十六号（昭和三〇年五月二四日）」では、「仕事は工夫と励み」「仕事は工夫」「農業と子女の教育」「人を鏡として取善取悪の生活」といったエピソードを交えた啓発的な内容となっている。これらを見ると戦前に発行された『商売往来』の内容とも重なる。

さらに「社長通達「予想外の報酬」（年月日不明）」では、「予想外の報酬」「電話を上手に掛けること」「訪問者に対して」「円満な常識と豊かな知識」「相互の信頼」「報告について」といった項目があり、また「毎日予定メモをお勧めする」（年月日不明）では、無理なく、無駄なく、むらなく仕事をするためにメモを取ることを勧めている。

邦彦による経営再建についての一連の取組みを見てきたが、以下の点が、特徴として挙げられる。

(一) 不活動の不動産売却や不良資産の圧縮などを行う一方で、人員のリストラを行わず、経営努力によって負債を完済したこと。

(二) 奇を衝つた対応ではなく、明確な売上目標と債務圧縮の方針を掲げ、掛売りの管理、企画部門による統制など、その都度必要と考えられる施策を実行するなど、基本に忠実な経営を行ったこと。

(三) 具体的な取組として、大倉が高齢になっても能率経営や合理的経営などの新しい考え方を学び、それを現場で実践したほか、新規採用した学卒者への早期戦力化など、時代に応じた取り組みを柔軟に行なったこと。

(四) 正直や親切など、邦彦が一貫して大切に考えてきた経営理念や道徳や倫理などを、全社員に伝えようとしていくこと。具体的にはカードの配布、社員への声掛け、社長通達など社員一人一人に考えさせ実践させた。

(五) 社長通達では、理念を語るのみならず、日常業務の基本であるメモの取り方、電話応対や顧客対応など、基本的かつ具体的な動作についても、幅広い社員層が理解しやすいよう方法を説いていること。

以上のとおり邦彦は高齢になっても、基本的な経営スタイルは変わらず、むしろ合理的経営などについての新しい知識や方法を取り入れ、柔軟に自己変革しており、実践躬行・率先垂範の姿勢を貫いたことがわかる。

大倉洋紙店は、再登板した邦彦のもとで、目標や課題を一つずつ実行しながら、さらには組織の近代化・能率化および、あるべき働き方などの意思改革を行い、邦彦が自ら一般従業員まで語り掛けることでそれらを徹底し、日常業務を行っていたことにより、負債を返済し、復配という経営再建を成し遂げたのである。

(四) 東洋大学の再建

東洋大学は、仏教哲学者の井上円了が明治二〇年（一八八七年）に設立した哲学館が前身であり、哲学館は明治三十六年（一九〇三年）に専門学校令により「私立哲学館大学」となった。その後、大学への昇格を目指し、昭和三年（一九二八年）に大学令による認可を達成し、文学部を設置する単科大学に昇格した。¹⁹⁾

大倉邦彦による東洋大学再建の取り組みについては、豊田徳子「大倉邦彦の東洋大学運営―その方針・施策と結果」および東洋大学設立百年史編纂委員会・東洋大学井上円了記念学術センター『東洋大学百年史 通史I』²¹⁾で詳細

な考察がなされている。本論文ではこれらの史料および研究をもとに、邦彦の経営再建という視点から、おもに新講座創設および負債整理・返済計画に焦点を当てて考察する。

当時の東洋大学は、大学令による大学への昇格を認可されたものの、当時の文部省から課されていた供託金の半分以上が未納になっていること、多額の負債を保険会社から借り入れたが負債が残っていること、さらに返済と大学の講堂建築費の支払いのために新たな借り入れを行ったこと、学生数の激減により、大学運営の重要な財源である授業料が減少しており財政が逼迫していることなど様々な運営上の課題を抱えていた。

大倉邦彦は、東洋大学と関わりのない学外者ではあったが、井上円了の「護国愛理」の思想に共感していたこと、また従来から大学経営に関心を抱いていたことなどから、大学側からの要請を受けて、昭和十二年（一九三七年）に学長に就任した。就任に際し、大倉邦彦は学園興隆のために、（一）護国精神の高揚、（二）学力の充実、（三）学制の改善、（四）新講座の創設という四点の施策を掲げた。さらには、重要課題である負債の整理と返済計画の策定のための取組を行った。邦彦は学長として、就任時に大学運営方針を明確に打ち出して、関係者の協力を求め、これを実行に移していった。

新講座の創設については、就任直後の昭和十二年（一九三七年）九月から、福利教養講座、満州講座、武道体操講座が新設された。その設置の背景としては、東洋大学が赤字で苦しんでいた時期ではあったが、大学として一時的経済的負担を負ってでも、時代に適応した新講座を開設することにより、卒業者の活動分野をこれまでより一層拡大・強化させようとする邦彦の長期的な経営方針に基づくものであったという。²²

まず福利教養講座を見ると、経済学や経営学分野においては、東京帝国大学や東京商科大学の教授を招聘しているほか、本講座の修了生には就職における特典を与えるなどの措置があった。また、満州講座においては、満州語に加

えて、歴史、文化、外交、国防、宗教、満州拓殖政策などについて、満州拓殖株式会社総裁による授業や、満州国大使館、中央官庁、新聞記者など多彩な講師が登場した。そして、福利教養講座と満州講座を發展させたものとして専門部に新たに法政、経営、貿易の三専攻からなる拓殖（東亜経営）科が昭和一四年（一九三九年）に開設されることになる。²³ 加えて昭和一六年（一九四一年）には、専門部の倫理教育課を経済教育課に改組し、学科内に法制、経済関係の学科目を増設した。そして拓殖科は定員に達する程の学生を集め、さらには経済教育科も改組後に拓殖科に次ぐ学生を集めた。²⁴

また、東洋大学の学術研究の振興をはかるために「東洋大学学術研究会」を発足させ、邦彦は会長を務めた。当該研究会の活動として、研究発表会の実施や『東洋大学紀要』の刊行を行うなど学術研究の充実化も図った。²⁵

負債整理・返済計画については、借入金について低い利息で借り換えを行ったことと、授業料等の値上げを行ったことが挙げられる。具体的には、負債の整理として学生納付金が九割を占めるため、学内改革を行いながら学生の確保を図る必要があった。同時に、既存の負債の返済のためには借り換えや利息の減免などの交渉を行い、分割弁済の目処を立てたことが特徴である。さらには邦彦自身が、赤字について住友銀行から借り入れを行い、自己負担として処理したものも含まれる。最終的に学生入学者数の増大などによって、昭和一七年度（一九四二年度）には、大学の財政は安定するようになった。²⁶

以上、大倉邦彦による東洋大学の再建について、新講座の創設や負債整理・返済計画などの概要を見た。

邦彦は全くの学外者でありながら、無給で二期六年の学長職を全うし、経営再建を完了させた点、そして自己負担もいとわぬ強い責任感と不退職の決意で行った点は、客観的な成果である。

また、もともと宗教家や教員の育成が中心であった東洋大学に、法政・経営・貿易の三専攻からなる拓殖科や、経

済教育科を設立することで学生獲得に成功したのみならず、研究会の開催などによる研究活動も積極的に行ったことは、邦彦が、大学の教育機関・研究機関のあり方や役目を十分に理解したうえで、大学の生き残りのための学部拡充などの施策を講じた結果であるという。

一方で、大学再建の途上では、いくつかの困難が生じた。具体的には、国文学・漢文関係の一六教授の集団辞職問題などである。辞職した教授には宇野哲人などの著名な研究者も含まれていた。また、大倉が、創設者の井上円了の「護国愛理」を尊重しつつも、時代の流れに応じて、「護国」に重きを置いた施策や言動であったこと、大倉が学生や教員に対して投げかけた熱意ある言葉が必ずしも学生などに響いたとは言えない点などが指摘されている。²⁷⁾

ただし、経営再建の途上での反対者の発生や冷やややかな意見などは、本件に限らず様々な経営再建の現場に見られるものであり、その中で、邦彦が東洋大学の卒業生や関係者ではなく全くの学外者でありながら、実践躬行・率先垂範姿勢を最後まで貫き、大学再建を成功した点は、高く評価されるべきものであると考える。

(五) 小括

本章では、これまで大倉邦彦が行った三度の経営再建についての概要を見た。経営再建の取組を見ると以下の点が考察される。

(一) 経営者また学長としての危機感と最終的な責任を取る覚悟を持ち、問題解決に向けて自ら先頭に立つなど、実践躬行・率先垂範の人物であった点。

(二) 再建に当たり、経営の明確な再建方針・理念を掲げており、また経営危機にあたっては、どのように克服すべきか、克服後のビジョンを明確化しており、企業の社会的責任を意識している点。

(三) 東洋大学の再建における実学にかかる講座の設置や、戦後の会社再建の取組のように、再建に必要な施策を全て講じている点。また客観性・合理性・妥当性に基づき、具体的かつ細かな指示を出しており、結果として現場がわかりやすく実践しやすい経営行動を行っている点。

(四) 震災や経営危機という非常時においても道徳や倫理を重視し、さらには従業員の人格陶冶を目指して社員啓発や人材育成を行い、それらによって企業が健全性が保たれるとの信念の基で、再建に取り組んだ点。

これらについてみると、総じて邦彦の経営手腕は、危機や非常時においても奇を衒ったものではなく、再建のために必要とされる行動を丁寧に行った点が挙げられる。

邦彦は、思想家として道徳や倫理についての啓発活動に特に注目される側面があるが、経営者としての実像は、倫理観や精神性を保ちつつも、同時に極めて現実的かつ実践的なアプローチを怠らず、組織として必要な事を徹底し丁寧に進捗していくスタイルを貫いたと言える。そして、顧客や債権者を含めた各ステイクホルダーに対して、自らの考えを説明し、誠実に接していく姿勢が貫かれていたと考えられる。

四 経営倫理・経営管理からの考察

(一) はじめに

本章では、これまで考察した大倉邦彦の経営の考え方や具体的な経営再建の手法を経営学の視点から分析し、経営倫理の実践および経営者が果たすべき機能と責任について考察する。

(二) 経営倫理の実践と大倉邦彦

企業の社会的責任（CSR）について、森本三男は、太平洋戦争以前の日本のCSRは、起業家の個人的善意を動機として、外部環境に対する浄財の拠出や従業員に対する恩恵的な経営家族主義によって実践されていたことに留意する必要があると指摘している。当時は、社会的責任は企業の制度的性格を持つ状態まで発展していなかったうえに、法的責任以上の「責任」の意識がほとんど存在しない中で、一部の先駆的な開明的経営者が自己の倫理観に基づきCSRに相当する活動を実施していた。しかし、森本によれば、そのような経営者の多くも、渋沢栄一の「企業は株主すなわち資本主からの預かりもの」、松下幸之助の「企業は公器」、花王の長瀬富郎による「企業は金もうけを超えた社会的使命を持つ」といった現代的な企業観の持ち主は限られていた。大多数の経営者は、企業が、金儲けの機関（資本的企業）であることを当然の前提としつつも、陰徳や配分の正義、チャリティといった考え方は、あくまでも自己の個人的倫理として実践したものであったという。⁽²⁸⁾

上記の森本の分析を踏まえれば、邦彦は、義父の大倉文二から大倉洋紙店の経営を引き継いで以降、一貫して浄財を私財を投じての社会貢献・啓発活動、さらには幼児教育や女子教育に尽力したのみならず、経営者の責任や従業員の役割を論じるなど、森本の言葉で言えば「現代的企業観」をもった「開明的経営者」⁽²⁹⁾に該当するといえる。

明治大正昭和初期において、明確な経営哲学を打ち立てた経営者と言えば、渋沢栄一が有名である。渋沢栄一は『論語と算盤』や『論語講義』を著し、商業道徳を徹底した経営者であるが、このような経営者は少数であるという。ジャネット・ハンター⁽³⁰⁾によれば、日本が明治期以降、諸外国と貿易を行うにあたり、日本人商人の商業道徳の低さへの不満や苦情が、渋沢栄一や政治家などの日本の指導者層に寄せられたという。この点は、日本企業の社会的責任が未成熟であったとの森本の指摘を裏付けるものであり、具体的には契約不履行や、欠陥品、基準を下回る製品の供給、

偽装表示が横行しており、アメリカ、イギリス、ドイツ、中国などの各国において不満や不信の声が寄せられたといふ。ハンターは、渋沢栄一が、これに危機意識を持った結果、商業道德教育などを重視するようになったと指摘する。⁽³¹⁾

一方で、例外として、商業において経営倫理を重んじた経営者も存在する。ここでは明治期に貿易商社である森村組を創設し、のちにノリタケ株式会社やOTTO、日本ガイシなどの日本の制陶産業の礎を作った森村市左衛門と弟の豊^{トヨ}であり、森村市左衛門の共同経営者となった大倉邦彦の義祖父にあたる大倉孫兵衛らの存在に注目する。

砂川幸雄⁽³²⁾および森村悦子⁽³³⁾によると、森村市左衛門は、本名は森村市太郎と言い、後に六代目の森村市左衛門を継承した。森村家は、代々武器・馬具などを扱う商人であった。幕末に横浜などで外国人相手に貿易をはじめ、その後、新政府の御用商人から外国貿易商へと転身した。そして森村組を創設し、慶應義塾で学んだ市左衛門の弟の森村豊が、アメリカに渡り本格的に貿易商として活動することとなった。

また、東京にいる森村市左衛門の業務を助けたのが邦彦の義祖父に当たる大倉孫兵衛である。大倉家は絵草紙屋を営んでいたが、家業を家族に任せて、森村市左衛門の貿易の商売を助けていくことになる。森村組は、当初は日本の雑貨を西洋人に売る商売をしていたが、明治三七年（一九〇四年）一月、日本陶器合名会社（現ノリタケ（株））を設立し、陶磁器を製造・販売していくことになる。さらには衛生陶器部門や碍子部門を独立させ、現在の東洋陶器（現OTTO（株））や日本碍子（現日本碍子（株））を設立するなど、世界最大級のセラミックス企業集団を形作った。⁽³⁴⁾

森村市左衛門・豊、および大倉孫兵衛そして実子の和親による経営は、経営合理性とともに経営倫理などを重視していた。例えば、森村市左衛門は「処世十戒」を発表し忍耐・親切・謙讓・恭敬・寛恕・無我・温良・公正・誠実・勤勉などの重要性を説いた。さらには「懈怠は死なり」という言葉を机に貼り付け自らを激励したという。⁽³⁵⁾

また、森村豊がアメリカで設立したモリムラ・ブラザーズは、きわめて厳格に契約を履行して、アメリカ社会で信用を得ることに成功した最初の日本人の会社であった。当時のニューヨークにおける日本人直売商で市中銀行から融資を受けることが出来たのはモリムラ・ブラザーズだけであったという⁽³⁶⁾。加えて、先ほどのハンターの指摘のように、日本製品が評判は高いとは言えず、多くの日本製品は粗悪品との評判が立つ中で、真珠のミキモトと並んでノリタケの評判は高く、本場の欧米からデザインを真似されるほどであったという⁽³⁷⁾。

大倉孫兵衛・和親親子は特に製陶業において、欧米の陶磁器に匹敵する製品開発や品質向上にこだわった⁽³⁸⁾。特に、和親は森村市左衛門と大倉孫兵衛から日本陶器の経営を引き継ぎ、ダイナーセットの製造開発に力を入れそれを実現させた⁽³⁹⁾。

このように、森村市左衛門・豊、そして大倉孫兵衛・和親といった人々は、企業の信用や経営倫理・道徳を重視し、経営の中でそれを実践した。結果として高品質な製品の開発と販売に成功するだけでなく、国際的な信用や地位・名声を確立した日本企業であったといえる。そして大倉孫兵衛の義息である大倉文二、そして義孫である大倉邦彦は、彼らの理念や考え方を引き継ぎ、経営倫理や商人道徳を重視し、企業経営に当たった。

大倉文二は大倉孫兵衛の娘とミチと結婚し大倉家に入ったが、若いころは六年程アメリカで生活した熱心なキリスト者であり、御馳走戦略（いわゆる接待）などに苦悩しながらも、その信仰を失うことは無かったという⁽⁴⁰⁾。加えて「己のごとく汝の隣を愛すべし」や「己の欲する所はこれを他に施す可し」といったキリスト教に基づく経営理念を持ち、自他共なる利益を追求する商業活動こそ理想として、目指すべきものとして掲げていた⁽⁴¹⁾。

また、大倉文二の娘富美と結婚し大倉家に入った邦彦も、これまで見てきたように経営倫理や道徳を重んじた人物であり、義祖父・義父らの商人道徳を積極的に継承し、発展させることになる。邦彦は、幼少期から四書五経などの

漢籍を学んだほか、上海の東亜同文書院という日本の高等教育機関で学んでおり、早い時期から海外で学んだ経験ばかりでなく、基本的な商業道徳や国際的な商慣行などについての基本知識を持っていたと考えられる。大倉洋紙店入社後も、義祖父の孫兵衛や義父の文二の商人道徳を重視した経営に共感し、自らが経営者になった後も、彼らの考え方を継承した。邦彦はその後、『小店員の心得』を定めた他、文二が発行した『大倉洋紙店綱領』を改訂するなど自社における社員育成に努めたばかりでなく、本研究でこれまで見てきたような『商売往来』『日本産業道』『感想』などの刊行、さらには精神文化研究所の創設、幼稚園開園や女子教育の実践など、社会全体に対しての教育啓発に努めており、高い倫理観と強い使命感を彼の生涯を通じて一貫して発揮した。

以上のように、森村組を設立した森村市左衛門・豊は、西欧諸国との外国貿易を通じて信頼と信用を勝ち得ることに成功し、さらには、森村市左衛門を支えた大倉孫兵衛と和親は、日本製の陶磁器を世界的ブランドに高めることに成功した。そして大倉家に入った大倉文二、邦彦もまた自身の強い信念や理念、そして信仰心等に裏打ちされた経営倫理を発揮し、大倉洋紙店の経営を行った。平井誠二は、大倉孫兵衛の職業観や経営理念が、大倉書店・大倉洋紙店などの後継者へ継承されたこと、それと共に、社会貢献の志も継承されたと指摘する^④。

洪沢栄一が主著『論語と算盤』や『論語の解説』を行った『論語講義』などが注目される一方で、大倉文二はキリスト教を経営倫理の基盤とし、また大倉邦彦は、日本の仏教や神道などに深い関心を持ち、さらには洋行やインドの大詩人タゴールの交流などによって、古今東西の哲学思想についての文献を広く収集するなど、本研究で取り上げた「宇宙」の視点のように、東洋思想に留まらない普遍的な視野から、人間としてのあるべき姿や生き方を模索した。また、邦彦は自らが実践躬行・率先垂範を旨とし、大倉洋紙店の発展とともに、大倉精神文化研究所の創設など、自らの理念を具体的な組織として結実させた。

このような邦彦および邦彦の先代の森村家、大倉家の経営者たちに共通する点として、各自自身が経営倫理や道徳を重んじたのみならず、経営の場において、合理的かつ明確な経営基準を持ち、信用や信頼を重視し、社会的責任の発揮に努めた人物たちであったといえる。

(三) 経営者が果たすべき機能と責任と大倉邦彦

ここでは、経営者の責任、果たすべき役割、企業統治の視点から大倉邦彦の取り組みを考察する。

まず、経営者の責任について、アメリカの電話会社の経営者であり経営学者でもあったバーナード (Chester I. Barnard) は、著書『経営者の役割』において、「責任とは、各自に内在する道徳性がどんなものであっても、それが行動に影響を与えるような個人の資質だということ」であると述べている。そして、バーナードは、倫理的に低いものの責任感を持つて行動する人間がいる一方で、道徳性を持つている人間が、必ずしも自らの準則を守らないことがあると指摘した⁴⁶⁾。

バーナードの考察をまとめると、道徳を重視するだけでは不十分であり、道徳と責任が一体となり、適切に経営や日常業務などにおいて発揮されることが重要ということになる。

この点で、邦彦は道徳観や倫理観の重要性を啓発するだけに留まらず、その生涯を通じて常に経営の現場で、実践躬行・率先垂範を貫き、その中で、経済活動や商売の現場での道徳観や倫理観の発揮を重視した。バーナードのその生涯 (一八八六～一九六二) は、まさに大倉と同時期代を生きた人であり、電話会社の経営者でありつつ経営思想家であった点においても共通点がある。

次に、経営者の役割という点から考察する。ドラッカー (Peter E. Drucker) は、経営者を含むエグゼクティブの

仕事は「成果をあげることである」と述べている。⁽¹⁴⁾

さらにドラッカーは、成果をあげるリーダーについては、(一) 何をすべきか? を自問する、(二) 企業にとって何が正しいか? を自問する、(三) 行動計画を立てる、(四) 決定に責任を持つ、(五) コミュニケーションに責任を持つ、(六) 問題よりも機会に焦点を当てる、(七) 生産的なミーティングを運営する、(八) 「私」ではなく「私たち」と考えそして発言する、という八つの習慣が重要であると述べた。⁽¹⁵⁾

ドラッカーのこの考え方を踏まえて、邦彦の経営者としての活動を分析すると、彼は社長や幹部のみならず現場の社員に至るまで、経営のあるべき状態を明確化し、そして分かりやすいメッセージとして発信し続けた。またそこには、邦彦個人のみならず、組織全体、社会全体で、道徳観や倫理観が発揮され、正しい行いが実践されることを追い求めた。この姿勢は、ドラッカーが重視した八つの習慣を實踐してきた経営者の姿であると言える。

最後に、企業統治いわゆるコーポレートガバナンスの視点から考察する。田中一弘は、企業統治において自制心ではなく「良心による企業統治」の必要性を説いている。⁽¹⁶⁾ 自制心とは、金銭欲や闘争心に基づく快と不快に基づく外発的動機付けである。一方で、良心とは、第一に、愛、思いやり、献身、まごころといった徳など、自分以外の対象にとって望ましいものを「与える」良心、第二に、感謝や信頼に応えることや責任感など自分に与えられたこと・ものに「応える」良心、第三に、志・理想・信条を打ち立てることや道徳的であろうとするとといった、よきものを自ら「求める」良心などの内発的動機付けであるという。⁽¹⁷⁾

当然、良心の喚起は本人次第であることや、良心が偏狭となってしまうことなど、良心だけに頼ることにには限界や課題が存在することは田中も指摘している。⁽¹⁸⁾

しかしそれでも、良心が正しく広く発揮されることは、結果として企業においても社会においても良い結果をもた

らすものである。さらに、田中の考え方に基づけば、自制心が他律的な要素であり、他律的な規律・制約や報酬が無ければ機能しないのに対して、良心は自発的・自律的なものであると考えられる。

この視点から邦彦の経営を見ると、田中が指摘するような良心に基づく企業統治を体現していた経営者であると言える。邦彦は道徳観や倫理観をただ知識として学ぶのではなく、経営者として実践躬行・率先垂範を旨として、本研究で取り上げた三度の経営危機においても、常に先頭に立ち経営再建や諸課題の解決に取り組んだ。その中で、正直と親切、倫理観の必要性などを繰り返し説きながら、人員整理などは行わず、社員のモチベーションを高め、さらには日常的な業務においても様々な取組みを促すことによって、小手先の方法ではなく、地道な営業努力の積み重ねにより、負債返済や収益確保などを達成した。さらには、能率経営など新たに学んだ知識を経営再建の現場で実践するなど、常に良いものを取り入れ、組織内に浸透させようとの姿勢を貫いており、田中の言う「与える」良心を実践していたといえる。

以上の通り、経営者の役割、果たすべき機能、そして企業統治の視点から考察したが、大倉邦彦が経営者として高い志や理念、道徳観を持ちつつ、それを実践し、課題解決や組織目標の達成につなげたことは、バーナードやドラッカー、田中らが提示するような経営者の姿や果たすべき役割・行動に合致したものであると考えられる。

おわりに

本研究では、経営危機における大倉邦彦の経営手腕に着目し、経営に関する邦彦の著作を見たうえで、大倉洋紙店の関東大震災および戦後の経営危機ならびに東洋大学の再建という三つの事例から考察を加えた。邦彦が教育事業や

精神文化事業に存分に腕を振るうためには、まず土台として大倉洋紙店などの本業の経営基盤の安定と、そこから得られる安定収益の確保が大前提であるといえる。そのために邦彦は経営者として解決すべき課題や行うべき日々の仕事を丁寧に行った。また、様々な価値観や技術を取り入れる邦彦の積極的かつ柔軟な姿勢は、多感な青年期において、アジアの商業拠点である上海にて学んだことから、現代的に言えば、人生の早い段階でグローバルなビジネス経験によっても培われたと言える。そして邦彦の姿勢は、大倉孫兵衛や大倉文二にも高く評価されたと考えられる。実際、大倉洋紙店に入社し、大倉孫兵衛・文二らの影響を受けたことなどによって、生涯にわたり、広い視野で、物事の本質的を見極めようとする姿勢を持ち、先代の経営陣が大切にしていた経営理念などをさらに発展させ、商売道徳を超えた、普遍的な人類哲学などの重要性を広く社会に啓発し続けた。

本研究では、大倉邦彦の経営姿勢に焦点を当てて考察した。邦彦の著書を全て網羅しているわけではなく、経営に関するいくつかの著作を考察し、さらに邦彦が直面した経営危機に対する活動を中心に、邦彦の経営者像について考察するなど、部分的な考察に留まっている。しかし、そのうえで、邦彦の経営者としての考え方、行動原理の特徴について、考察することが出来たと考えている。

また、大倉邦彦については精神文化事業に基づく啓発活動やその著作物などに注目が集まってきたが、彼の経営手腕を知ることは、邦彦の人物を深く理解するうえでの両輪とも言える。今後も、邦彦の経営手法、組織管理、社員育成などについて、残された資料を基に体系的かつ詳細に研究していくことは意義があると考えられる。

現代の日本においては、ガバナンス・内部統制・経営倫理が広く叫ばれる中で、競争力が低下し、経営不祥事が続発している。特に、日本を代表する大企業・上場企業において、また日本がお家芸と言われてきた製造業の分野において、品質やデータの改ざんや不正の隠蔽などといった問題が起きている。

大倉邦彦の経営に対する誠実かつ真摯な姿勢を学ぶことは、現代の我々が経済活動を行ううえで、多くの示唆を得ることが出来るものと考ええる。

注

- (1) 大倉邦彦「一九二八」『商売往来』私家版。
- (2) 本冊子は筆者が古書店から入手したものであるが、大倉精神文化研究所によれば、当研究所が所蔵する『商売往来』には奥付に部数の記載がないもの、またメモ書きが挟まっているものもあるとのことである。
- (3) 公益財団法人大倉精神文化研究所「二〇〇三」『大倉邦彦の『感想』―魂を刻んだ随想録―』公益財団法人大倉精神文化研究所・四三五―四三六頁。
- (4) 前掲注3公益財団法人大倉精神文化研究所「二〇〇三」・六頁。
- (5) 前掲注3公益財団法人大倉精神文化研究所「二〇〇三」・一〇頁。
- (6) 大倉「一九三九」『日本産業道』日本評論社・一九頁。
- (7) 前掲注6大倉「一九三九」・二五二頁。
- (8) 前掲注6大倉「一九三九」・二三八―三三九頁。
- (9) 以上の記述は、山野彩子「一九九二」『略伝』(『大倉邦彦伝』大倉精神文化研究所編)、大倉紙パルプ商事百年史編纂委員会「一九八九」『大倉紙パルプ商事株式会社百年史』大倉紙パルプ商事、に拠った。
- (10) 前掲注9山野「一九九二」・四九―六四頁。
- (11) 前掲注9山野「一九九二」・八〇頁。
- (12) 前掲注9大倉紙パルプ商事「一九八九」・一三〇―一三三頁。

- (13) 大倉洋紙店『大正十二年下半年事業報告書』および『大正十三年上半年事業報告書』は、企業史料データベースに拠った(二〇二四年十一月二十四日最終閲覧)。
- (14) 前掲注9大倉紙バルブ商事「一九八九」…一三六一―一三七頁。
- (15) 日本大百科事典「仙貨紙」<https://japanknowledge.com/hb/display/?hid=1001000133348>
- (16) 以上の記述は、前掲注9大倉紙バルブ商事「一九八九」…二二〇―二二四頁、日本経営協会「一九五九」「三億の債務を二年半で完済(大倉洋紙)」「事務と経営」、日本経営協会総合研究所…四四―四六頁に依った。
- (17) 前掲注9大倉紙バルブ商事「一九八九」…二二〇―二二二頁。
- (18) 公益財団法人大倉精神文化研究所編「二〇一九」『大倉山論集第六五輯』公益財団法人大倉精神文化研究所…一三三―一七七頁。
- (19) 東洋大学の歴史については、大学ホームページ「東洋大学の歴史・略年表」を参考にした。<https://www.toyota.ac.jp/about/introducing/chronology/>(二〇二四年十一月二十六日最終閲覧)。
- (20) 豊田徳子「二〇〇四」『大倉邦彦の東洋大学運営―その方針・施策と結果』公益財団法人大倉精神文化研究所編『大倉山論集第五〇輯』…六三一―一七頁。
- (21) 東洋大学設立百年史編纂委員会・東洋大学井上円了記念学術センター「一九九三」第三章「経営再建努力と創立五〇周年」『東洋大学百年史 通史Ⅰ』東洋大学…一〇四―一七〇頁。
- (22) 前掲注21東洋大学設立百年史編纂委員会他「一九九三」…一二四―一二頁。
- (23) 前掲注20豊田「二〇〇四」…九一頁、前掲注21東洋大学設立百年史編纂委員会他「一九九三」…一一四―一一四頁。
- (24) 前掲注20豊田「二〇〇四」…九三頁。
- (25) 前掲注21東洋大学設立百年史編纂委員会他「一九九三」…一一五〇―一一五四頁。
- (26) 前掲注20豊田「二〇〇四」…八四―八六頁、前掲注21東洋大学設立百年史編纂委員会「一九九三」…二九九―三〇一頁。

一三八頁。

- (27) 前掲注20 豊田「二〇〇四」…一〇三頁。
- (28) 森本三男「一九九四」『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房…七八頁。
- (29) 前掲注28 森本「一九九四」…七八頁。
- (30) ジヤネット・ハンター「二〇一四」『公正な手段で富を得る企業道徳と渋沢栄一』パトリック・フリデソン・橋川武郎編『グローバル資本主義の中の渋沢栄一…合本キャピタリズムとモラル』東洋経済新報社…一七七一—一五三頁。
- (31) 前掲注31ハンター「二〇一四」…一三三—一四〇頁。
- (32) 砂川幸雄「一九九八」『森村市左衛門の無欲の生涯』草思社。
- (33) 森村悦子『日米貿易を切り拓いた男 森村豊の知られざる生涯』(東洋経済新報社、二〇二一年)。
- (34) ノリタケ株式会社をはじめとする森村グループの歴史については森村商事株式会社のホームページ『森村グループの生い立ち』を参照した。<https://morimura.co.jp/corporate/group.html> (二〇二四年十一月二十四日最終閲覧)。
- (35) 前掲注32 砂川「一九九八」…二〇八—二二一頁。
- (36) 大森一宏「二〇〇八」『評伝 日本の経済思想 森村市左衛門 通称立国日本の担い手』日本経済評論社…四四頁。
- (37) 前掲注32 砂川「一九九八」…二一五頁。
- (38) 前掲注32 砂川「一九九八」…五九—六一頁。
- (39) 前掲注37 大森「二〇〇八」…一一八—一三〇頁。
- (40) 打越孝明「二〇〇八」『大倉洋紙店二代目店主大倉文二—その生涯と事業』公益財団法人大倉精神文化研究所編『大倉山論集 第五四』…二五三—二九五頁。
- (41) 前掲注40 打越「二〇〇八」…二六七頁。
- (42) 平井誠二「二〇〇八」『晩年の大倉孫兵衛—社会貢献の志とその継承』公益財団法人大倉精神文化研究所編『大倉山論集 第五』

四』：二二一—二五二頁。

(43) Barnard,C.E. [一九三八] *The Function of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts. : pp.266—267 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳「一九六八」『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社：二七八—二七九頁。

(44) Drucker,P.E. [一九六六] *The Effective Executive*, Harper Collins,New York. : p.166 上田惇生訳「二〇〇四」『経営者の条件』ダイヤモンド社：一八三頁。

(45) Drucker,P.F. [二〇〇四] What makes an effective executive. *Harvard business review*. 82 (6).

(46) 田中一弘 [二〇一四] 『良心』から企業統治を考える—日本の経営の倫理』東洋経済新報社：一〇頁。

(47) 前掲注46田中 [二〇一四]：一三一—一七頁。

(48) 前掲注46田中 [二〇一四]：一三八—一四四頁。