



慶應義塾大学ビジネス・スクール

渋 沢 栄 一

5

まえがき

明治維新によって成立した新政府は、私企業の手で日本の工業化を達成する基本方針を打ち出した。そして、この方針を広く国民、とくに工業化を推進する企業主体となるのにふさわしい商人、資産家たちに伝えることにつとめた。

10

しかし、政府の指導者やスポークスマンだけで、国民の意識を工業化に向けて方向づけることはできなかった。伝統的因襲にとらわれ、新時代の経済環境を理解することのできない商人、富豪たちに工業化のための会社設立を呼びかけるには力不足であった。民間にある有識者たちが、政府に協力して、工業化に向けての啓蒙と動機づけの役割を果たすことになった。

15

識者の中でも、その影響力において抜群だったのが、渋沢栄一と福沢諭吉であった。二人は、経歴も、職業も、思想的立場も異なっていたけれども、いずれも、日本の独立と富国強兵のために工業化が不可欠の課題であること、しかし、工業化の推進力となるべき企業主体の育成があまりにも立ち遅れていることを痛感していた。そして、この二人は、それぞれの手段を通じて工業化のための企業活動を促進することにつとめ、顕著な成果を収めたのである。

20

以下、渋沢栄一の行動と思想を、時折り福沢諭吉のそれらと対比しながら描き出してみる。福沢について十分説明する余裕はないので、福沢の著書「実業論」の一部を資料として最後に添えておくに止める。

25

このケースは、森川英正教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。なお、ケース中の固有名詞は偽装されている。（1990年4月作成）

30

渋沢栄一は、100近くもの会社・銀行において、出資者であったし、トップ・マネジメントの一員でもあった。といって、渋沢の行動範囲の余りの広さは、彼を企業人、経営者の仲間に加えることを躊躇させるものがある。

渋沢栄一は、企業・財界団体の設立をオルガナイズ（肝いり）し、それらのトップ・マネジメントにはいり込んで政策決定に参与し、政府官僚の方針を企業・財界団体の政策に反映させた人物であった。日本の企業経営の倫理的規準を設定したり、企業の立場を代表して政治・外交・教育・文化などの広汎な分野に対し、発言権行使した人物であった。オルガナイザーであり、ガイドであり、インストラクターであり、スポーツマンであった。5

こういう人物を、100近くもの会社・銀行の大株主・役員であるという理由をもって、企業人、経営者と規定するわけにはいかない。結局、財界人という特殊日本的な職業分類が最も適切であろうと思う。10

実際、財界人としての渋沢の業績があまりに傑出したものであり、しかも、渋沢が長命だった（1840=天保11～1931）おかげで、財界人という日本にユニークな社会的役割がすっかり定着してしまった。もちろん、後進工業国日本は財界人の存在と機能を絶対必要とした。日本の企業が歴史的に刻印された体質的要因—国策による企業の育成と企業による国策への協力—は、政府と企業を媒介する「中間的存在」なしに考えられるものではない。もし、渋沢がいなかつたら、それに代わる人物が必ず財界人の役割を演じたに違いない。15

しかし、そのさいには、財界人のイメージがずいぶん異なったものとなつたのではないだろうか。財界人だけではなく、財界の実体も、今日までに存在したものとずいぶん相違したのではないだろうか。財界あっての財界人渋沢というより、財界人渋沢あっての財界であった。渋沢の影響はそれ程大きかった。20

1 財界人渋沢栄一の形成

人の一生とはすべてそういうものだといつてしまえばそれまでだが、渋沢が財界人として大をなすには、彼の個人的努力以外に他人との「運命的出会い」が大きくものをいった。特に、大蔵官僚時代における井上馨との結びつきは決定的であった。25

渋沢栄一は、武州榛沢郡血洗島（現在は埼玉県深谷市の一一部）の豪農の家に生まれた。苗字帶刀を許された村役人の家柄で、農業、養蚕の他に、藍玉の製造販売や質商を営んでいた。栄一は、早くから藍葉の仕入れなどに従事して、家業を助けていたが、文久元年（1861），

22歳のとき、父の反対を押切って江戸に出、海保漁村塾と千葉道場に学んだ。30

栄一は、15、6歳の頃から、江戸で剣術修行中のいとこ尾高長七郎の影響を受け、次第に尊皇攘夷思想に傾いていた。しかし、江戸に出た主要な動機は、政治運動ではなく、「百姓を止めて武士になりたい」と決心したことにある。本人の言葉を借りると，

(1) 『渋沢栄一自叙伝』（偉人烈士伝編纂所 昭和12年）38ページ

「向う見ずの山渕澤山」であった。¹⁾

尾高長七郎は、栄一の少年時代に漢学を教えた尾高惇忠（藍香）の弟であり、栄一が19歳で結婚した千代（栄一の先妻）の兄でもある。惇忠、長七郎、千代は血洗島に隣接する手計村の尾高家の兄弟で、栄一のいとこであり、のち、惇忠の次男の次郎が分家尾高幸五郎（夫人は惇忠・千代の妹くに）の養子になって、栄一の娘（庶子）ふみと結婚する。

5

江戸に出た栄一は、もともと下地があったところへ志士たちの影響を受けて、実力行動に出ようとした。尾高惇忠を首領とする69人の仲間で高崎城を占領し、そこを拠点として横浜居留地を襲撃する計画であった。居留地で外人を多数殺傷すれば、幕府は苦境におちいり、顛覆せざるをえないだろうと計算した小児病的実力行動である。が、間もなく、長七郎が、滞在中の京都から帰って来て、この暴挙を中止させた。

10

暴挙はやめたが、官憲の追及を逃れて、栄一は共謀者たるいとこの渋沢喜作とともに京へのぼった。この時、一橋家の用人平岡円四郎の家来分の名義をもらって、途中の危険をまぬがれた。平岡とは、江戸にいた時に知り合い、そのさい、平岡から一橋家への仕官を勧められたことがあった。とにかく、ここで、便宜的に平岡の名前を借りたことが、渋沢が世に出るためにつかんだ最初の機縁であった。

15

ちょうど、一橋（徳川）慶喜は、禁裏守衛総督として京都にいた。京へのぼった栄一は、前記の縁で平岡に再会し、平岡の説得で一橋家に仕えることになった。元治元年（1864）のことである。栄一にいわせると、幕府の追及を避け、かつ例の暴挙とは別個の容疑で幕吏に捕われた尾高長七郎を救い出すために、心ならずも、一時節を屈して一橋家に仕官したということだが、一橋家に対するかれの熱心な奉公の様子から見て、どうも弁解がましく見える。²⁾ 栄一は、もともと、武士になりたかったのだから、いきさつはどうであれ武士の身分を得たことに、『自叙伝』で自身語っているごとく、「心中又些か得意でない訳でもなかつた」のである。

20

渋沢は、少年時代から、封建的身分制度の重圧に心を傷つけられ、この重圧を敵視していたと語る。しかし、かれは、被支配者の立場に身を置いて、士農工商の封建的身分制度をトータルに否定するのではなく、むしろ身分序列をそのままにしておいた上で、武士の身分にかけ上ることで自らの解放を実現しようとした。この点、下級武士として門閥制度を「親の敵」と憎み、しかも憎むだけでなく、維新前においてすでに封建制度の根本矛盾に思いいたっていた福沢諭吉との間には、かなり距離があったのである。

25

渋沢は、慶応3年から約二年間、ヨーロッパに赴くが、その間の見聞をまとめた『航西日記』を通して、渋沢の関心は、西欧の経済的・軍事的富強に注がれていて、政治制度や社会思想にはほとんど眼が届いていない。この点も、福沢の西欧体験と質的に異なるものが

30

(2) 前掲『渋沢栄一自叙伝』68ページ

(3) たとえば、芳賀徹『大君の使節』（中公新書 昭和43年），山口一夫「福沢諭吉の西航巡歴」（福沢諭吉協会昭和55年）³⁾

ある。

さて、平岡円四郎は、栄一が一橋家に仕官して約四ヵ月後、暗殺されてしまう。しかし、その後も、栄一の才能と精勤ぶりは一橋家で高く評価され、かれは次第に重用されて御勘定組頭にまで抜擢された。そして、一橋家の財政改革、領地の産業奨励（播州木綿の取引と備中の硝石生産），行政整理を担当し、成功したことで慶喜の信用を博するとともに、維新後の大蔵省官吏時代にいたって活用されることになる豊富な経験を積んだ。その慶喜は、慶應2年（1866）8月、將軍家茂の死によって、15代將軍職に就いた。これも財界人渋沢栄一を生み出したもう一つの機縁というべきだろう。幕臣となった栄一は、陸軍奉行支配調役を仰付けられ、さらに、1867年のパリ万国博に日本から派遣される代表使節徳川民部公子昭武の隨行員を命じられるのである。民部公子昭武は水戸徳川家の嫡男で、慶喜の弟である。¹⁰ 将軍慶喜は、弟の隨行員にかねてから信頼していた栄一を選んだのである。

栄一が、自らの閑知せざる事情の推移によって幕臣となったことは、たしかに財界人渋沢を生んだ機縁であった。後で述べるように、栄一を大蔵省に引き入れた人物は郷純造であるが、郷もまた旧幕臣であった。そして、郷の推輓で栄一が大蔵省に引き入れられる際、栄一の二年にわたる外遊体験がものをいったことは疑いえぬところだが、その外遊も、かれが幕臣となったところから実現した。¹⁵

明治維新は栄一の外遊中の出来事である。さまざまの苦労を経験して帰国した栄一は、尾高長七郎が出獄後病死したこと、その弟で栄一が外遊中の見立養子とした平九郎が戊辰戦争の幕軍に加わり戦死したこと、栄一とともに一橋家に取りたてられ、ともに幕臣となった渋沢喜作が、戊辰戦争に転戦して函館五稜郭にたてこもり、降伏して獄につながれたこと、そして徳川慶喜と旧幕臣が静岡に移されたことなどを知った。栄一は、静岡に赴いて、敗残の慶喜と対面し、涙を流した。²⁰

慶喜に対する栄一の情義はなみたいていのものでなかった。かれは、明治27年頃から福地桜痴の助力を得て「慶喜公伝」の編纂に着手し、42年に古稀を理由に諸会社・団体の要職を辞した後は、この編纂を畢生の事業とまで考えるのである。『徳川慶喜公伝』全八巻は、²⁵ 大正7年に完成した。

渋沢の義理人情の厚さは特徴的である。僅か6年の間君臣の間柄を結んだだけの慶喜に対し、これほどまでのひたむきな傾倒を示す渋沢は、「一宿一飯の恩義を重んじる」人だったのであろう。それとも、新選組の近藤勇もそうだったというが、新参の武士だっただけに、渋沢はよけい君臣の情義に生きたかったのであろうか。慶喜との場合に限らず、渋沢の対人関係にはどうもベタベタした感じがつきまとう。ここにも、福沢諭吉との重要な相違点がありそうである。井上馨との場合でもそうで、大蔵省で二年間席をともにしただけで、渋沢はかれと肝胆相照らし、つながり合って財界を牛耳するまでになる。³⁰

栄一は、静岡藩には仕えなかつたが、慶喜に対する奉公の気持から、ヨーロッパにおける

見聞をいかして、藩と民間富豪たちの共同出資で静岡に組合商法会所（のち常平倉と改称）を設立し、藩内の商工業を盛んにしようとした。

商法会所の事業内容は、商品担保の金融および米・肥料の取引で、『自叙伝』のように、「我国における合本組織の会社が出来た嚆矢」というのはいいすぎだが、日本の会社制度発達史の上で非常に貴重な実験であった。それに、明治政府が、各地の富豪・商人に通商会社、⁵為替会社を設立させて、殖産興業政策を開始したのは明治2年5月のことであるが、静岡の商法会所の開業はそれより早い2月である。

商法会所の経営に当たっていた栄一のところへ、静岡藩を通じ、新政府から出頭の通知があったのは、明治2年の10月である。上京した栄一を待っていたのは大蔵省租税正の辞令であった。栄一は再三固辞したが、大隈重信大蔵大輔の説得で、大蔵省の人となる。渋沢の実力を知って、松平慶永大蔵卿や大隈重信大蔵大輔、伊藤博文大蔵小輔にかれを推挙した人物は郷純造である。郷は、当時大蔵少丞であった。郷は旧幕臣だが、幕臣に取り立てられたのは明治元年で、渋沢との間に幕臣同士の接触はなかった。しかし、郷は、幕臣になるまで、目付役兼箱館・外国奉行の堀織部正の用人、大阪奉行鳥居越前守の家老、同松平勘太郎の家老を歴任している。いわば、高級幕臣に長年仕えた準幕臣であった。徳川民部公子昭武に随従して渡欧した渋沢の人物と才能にかんする幕臣内部の評価を耳にしたことがあっても当然である。なお、郷純造の次男が郷誠之助である。

明治4年7月、大隈重信は参議に昇格し、代わって井上馨が大蔵大輔に就任した。「これ以来私は特に井上大輔と密接の関係を結ぶようになったのである」「井上馨侯は頗る機敏の人であって見識も高く、又一面に於いては至って磊落なところのある面白い性質の人であった。そしてよく私を諒解していて下さったので、侯と私とはいわゆる肝胆相照らす親しい間柄まで進んだ……」⁴⁾。この井上との出会いが、財界人渋沢栄一を生み出す決定的な機縁となつた。

大蔵官僚としての渋沢の活動は、これまで多岐にわたるものであった。重要な貨幣・金融財政制度の制定と改革のための調査・立案に当たり、貢献するところ大であった。この間に²⁵おいて、渋沢はつねに上司の井上馨と連繋したのだが、両者の連繋プレーは緊密かつ絶妙であった。

もっとも、井上、渋沢の連繋からは尾去沢銅山事件のようないまわしい副産物も発生した。事件を追及したのは反長州の江藤新平司法卿で、井上は贖金30円を課せられ、渋沢は罪二等を減じ無罪を言い渡された。³⁰

井上、江藤の対立は、司法、文部両省予算案をめぐって爆発し、井上、渋沢は、長文の建白書を漢学者那珂通高に起草させ、連署で提出した上、明治6年5月退官した。まさに一心同体であった。

(4) 前掲『渋沢栄一自叙伝』263ページ、278ページ。

退官した渋沢は、大蔵官僚時代に設立を指導した三井小野組合銀行が、明治6年6月に第一国立銀行として創業を迎えるに当たり、総監役に就任して同行の実権を掌握した。8年には頭取になった。

一方、井上馨は、貿易商岡田平蔵、米国商館エドワード・フィッシャー商会との共同出資で岡田組を設立し、貿易、鉱山事業を企図した。頭取には、井上、渋沢とともに退官した大蔵省造幣権頭で旧幕臣の益田孝が予定された。ところが、岡田組が明治7年元旦に開業した直後、岡田平蔵が死んでしまったので、同組を解散し、改めて3月に先取会社を設立した。明治8年末に井上が復官すると、井上は先取会社を解散した上、益田以下の人員と資産を三井家に引き継がせた。これが、三井物産の設立につながっていく。

井上、渋沢、益田の三人は、その後も陰になり、ひなたになりして連繫を保っていく。この三人が全員登場した重要な事件の一つが、三菱打倒を目的とする明治15年の共同運輸会社設立であった。政府部内でそれを直接指揮したのは農商務大輔の品川弥二郎だが、その後には外務卿井上馨が控えていた。そして、政府の要請に応じて共同運輸の大株主に名を連ねたのが、渋沢栄一、渋沢喜作、益田孝らだった。後年、渋沢は、共同運輸設立に参加した理由について、三菱の独占への反対などあれこれ語っているが、渋沢の井上および藩閥政府に対する忠誠心には触れていない。

2 オルガナイザーとしての渋沢

渋沢はオルガナイザーであった。特に重要なことだが、共同出資による会社設立のオルガナイザーであった。渋沢の肝いりによって、あるいは発起人としての協力によって設立された会社の数は驚くほどの多数に上る。一々列挙する余裕もないくらいである。

渋沢の年来の主張は合本主義であった。渋沢は、幕臣時代のヨーロッパ紀行中に、「小資本を集めて大資本とする」会社制度にすこぶる感銘を受けたようである。そして、日本の独立を守るために富国強兵、商工立国の課題が遂行されねばならず、商工業の発展のために会社制度を移植する必要があることを痛感した。渋沢が、帰国後、静岡藩で前述せる商法会所を設立したのも、大蔵省にはいってから、明治4年に『立会略則』を著し、会社制度にかんする知識の普及につとめたのも、ヨーロッパで受けた感銘の産物であった。

当初、渋沢は有限責任の原則を理解するまでにいたっておらず、したがって、かれが唱導した会社制度もまだ株式会社とはいえなかった。しかし、日本における株式会社組織の発展過程において、渋沢の合本主義の主張とその啓蒙、実践が貴重な前史をなすこととはいうまでもない。工業化過程の最初から株式会社制度を有効に活用したのは近代日本に特有の事象だが、それは渋沢の功績に属するところが多大である。

急速に工業化過程に乗り出す必要に迫られていた後進国日本にとって、工業部門に投入すべき大量の資金を一举に動員するのに役立つ株式会社組織は、最もふさわしいものであった。

しかし、今日の時点と比較すればもちろんのこと、戦前の昭和初期当時と比べても、株式市場が発達しておらず、大衆投資家が育っていない明治の日本において、株式会社組織はきわめて特異な形をとつて普及することになった。

つまり、富豪たちが、会社設立のたびに発起人になって共同で資本を出し合い、それが呼び水になって中小の株主の出資参加を促進するという形である。富豪たちは、お互いの顔を見ながらつき合いでいくつもの会社に出資し、中小の資産家たちは、富豪の共同出資に安心感を覚えて追随する。ちょうど奉加帳と同じしきみである。日本の株式会社制度は、この奉加帳方式によって定着していった。しかし、奉加帳には必ず筆頭人が必要である。筆頭人には、富豪たちが「この人なら」と出資協力を納得しうる人物が望ましい。渋沢栄一こそ、筆頭人に打ってつけの人物であった。10

たとえば、大阪紡績の場合を見よう。大阪紡績は、渋沢が、大規模な紡績工場を設立して、綿製品の輸入を防遏しようと決意したのが発端である。明治12年ごろから、政府の保護助成下に、各地で二千錘紡績所が建設されていたが、渋沢は、輸入防遏のために2,000錘ではとうてい間に合わず、一万錘のスケール・メリットが必要であると考えた。そして、そのための資金を株式会社組織で動員しようとしたのである。毛利、蜂須賀ら華族グループ、薩摩、柿沼らの木綿問屋、藤田伝三郎、松本重太郎、住友吉左衛門らの大坂の富豪が、渋沢の説得で出資に協力した。渋沢は、明治15年272株、19年612株、22年600株、26年1,180株、31年・34年1,000株、38年1,249株と一貫して大阪紡績の筆頭株主であり、その後も40年1,151株(4位)、42年1,532株(5位)と順位が下がるが、大株主であった。15

次に、東京人造肥料の場合を見よう。まず、明治12年に工部大学校を卒業した化学技術者高峰譲吉が、日本に化学肥料(過磷酸石灰)製造事業を起こすことを企図した。高峰は渋沢を訪問して、事業の国家的必要と有利性を説き、渋沢がこれに賛同した。渋沢は、益田孝と協議して三井物産の出資、営業面の協力を確保し、さらに蜂須賀、伊達、大倉喜八郎、安田善次郎、浅野総一郎、川崎八右衛門、米倉一平、渋沢喜作らに出資を約束させた。そして、自らは喜作、物産幹部の馬越恭平とともに創立委員となって、明治24年4月に同社を創立するのである。渋沢は、創立時200株を引受けるが、29年930株(筆頭株主)、39年728株(7位)、44年2,072株(4位)、大正7年2,364株(11位)と一貫して大株主であった。2025

問題点の第一は、渋沢が「奉加帳」の筆頭人になりえた理由だが、要するに背後にある藩閥政府の権威である。第一国立銀行、抄紙会社、東京鐵道(設立にいたらず)などは大蔵官僚として設立を指導したのだが、野に下ってからも、政府とのつながりにものをいわせた。大阪紡績に対する華族の出資は「ほとんど強制的に公な道理正しい仕事をするという理由で、義理づくで」引き出したと、渋沢自身が語っている事実が示すように、また、浅野総一郎が官営セメント工場を明治16年から経営できるようになったのは、渋沢の口利きによるもの30

であったという事実が示すように、財界人渋沢は、政府と民間の企業・富豪の間の媒介者として機能し、そのことによって富豪たちの出資協力を「義理づくで」引き出す力をも得たのであった。

問題点の第二は、渋沢は、多数の会社の大株主を兼ねうるだけの資力をどこから得たかである。たとえば、大阪紡績の額面100円の株式を明治15年に272株引受けた渋沢は、同年5月中に払込みが完了しているから、27,200円の資金を一人で調達したことになる。第一国立銀行頭取の報酬ではとうてい足りない額である。それだけの多額の出資をいくつもの会社に向かって行いえた資金的基盤はどこにあったか。この点を調べる史料がないので、私の個人的推測になるが、贈与株を別とすれば、株式担保の銀行借入れだったろうと思う。当然、第一国立銀行が考えられるが、いかに渋沢頭取といえども、同行だけに依存するわけにはいかなかっただろう。そこで思い浮かぶのが三井銀行である。明治時代の三井家における井上馨の発言力の大きさは周知の事実であるが、渋沢も同様であった。「三井家の最高顧問に井上、副顧問に渋沢」と白柳秀湖が語っているとおりである。渋沢がこの関係を利用したであろうというのが、私の推測である。¹⁰

ただし、時代が下る程、渋沢家の富はふくらみ続け、ついには大正4年に渋沢同族株式会¹⁵会を設立して、中流の財閥を形成するまでにいたる。だから、明治中頃以降の渋沢は、多面的出資のための資金源を外部に求める必要はなくなっていた。

オルガナイザーとしての渋沢の活躍は、会社設立に止まらなかった。商法講習所（東京高商—東京商大—一橋大の前身）、東京商法會議所（東京商工会議所の前身）、東京株式取引所、東京銀行集会所、東京手形交換所、東京興信所などの経済・教育諸機関の設立と運営の²⁰面でも、財界リーダーとしての影響力を發揮した。

東京商法會議所は、江戸時代の町会所を継承した東京（當緒）會議所の解散後、それに代わる商工業者の団体として、明治11年3月に設立された。渋沢は、明治9年1月から翌年解散するまで、東京會議所の会頭兼業務科頭取であった。これが東京府制との関係で解散した後、渋沢は、「実業家としてお互いの連絡を図り、商工業の発展に資する上において、有力²⁵なる団体のないのは實に心細い」と考える商工業者を組織し、伊藤工部卿や大隈大蔵卿を動かして、東京商法會議所を設立した。もちろん、渋沢が初代会頭に就任した。副会頭は益田孝と福地源一郎（桜痴）であった。

ところで、明治8年、前記の東京會議所の基金によって、商法講習所が設立された。同校の創立者は森有礼だが、前年に東京府知事大久保一翁（旧幕臣）を通じて森の商業学校設立構想を知った渋沢は、東京會議所の協力を組織したのである。その後、商法講習所は東京府の管理下に移ったが、府会の無理解で廃校の危機に追い込まれた。これを救うために財界を組織して反対運動を起こし、寄付をつのり、政府の助成を工作したのが、ここでもまた渋沢であった。商法講習所に対して注いた渋沢の熱意は、一つは同所の校長矢野二郎が渋沢と関係

深い益田孝の義兄であることからも説明されようが、基本的理由は渋沢の実業教育振興論であった。そして、実業教育振興論の基礎には、「わが国の商工業者もますます学理を重んじて、学理を十分実地に応用するよう務めなければなりますまい」というプラクティカルな発想と並んで、教育によって商工業者の品位を高め、かれらの社会的地位を向上させようとするもう一つの発想が存在した。5

商工立国の担い手たるべき商工業者の倫理観念の貧しさと知識・知性の乏しさ、それに起因するビジネスの社会的地位の低さと人材の供給難は、富国強兵による国家の独立を念願する当時の日本のリーダーたちにとって、由々しき一大問題であった。福沢も、渋沢も、この点ではまったく同意見であった。この状況は学校教育によって打破されねばならないと考えたことでも、二人は一致していた。10

渋沢は、教育によって商工業者の社会的地位の向上を図る一方、商工業者に自負心を植えつけることにつとめた。

「……商人が名誉の地位でないと誰が申しましたか。私は、商業で国家の鴻益をも為せます。工業で国家の富強をも図り得られます。商工業者の実力は、能く国家の位置を高進するの根本と申して宜かろうと思います」（明治 22 年、東京高等商業学校卒業式における挨拶の一節）。15

渋沢がビジネス・オルガナイザーとしての実力を發揮した理由は、政府と企業の間の媒介的機能から説明されよう。そして、彼がそのような立場を確保した理由は、ひとえに井上馨との個人的協力関係に求められる。この点について、もう少し詳細に検討してみよう。

渋沢の日記の中から明治 32 年の分を取り出して、渋沢のオルガナイザーとしての活動や対人関係を追ってみた。明治 32 年を選んだのは、明治 30 年代は、渋沢の財界人の経験が十分に蓄積された上、体力もまだ旺盛で、財界人渋沢の実力が最高度に発揮された時期と考えられること、また、この年の日記は 365 日間欠かさず記載されていることによる。20

まずこの年、渋沢は、相変わらずひんぱんに藩閥のリーダーたちと接触を重ねていたことが「日記」から明らかである。面会もしくは会合における同席の記事が現れるのは、井上馨 33 日、首相・山県有朋 13 日、蔵相・松方正義 11 日、伊藤博文 10 日などとなっている。訪問したが不在というケースも他にあるし、面会したもの、日記には記載しなかったケースもあったろうと思われる。もちろん、右の四名は藩閥リーダーの代表例にすぎない。25

藩閥リーダーの中でも井上馨との関係が最も濃密であることは明瞭である。33 日分の日記には私的接触のことがらまで詳しく記されており、他の藩閥リーダー関係の記事とはすこぶる趣を異にする。30

井上および他の藩閥リーダーとの関係を、渋沢は政府と企業および財界団体との媒介的機能を果たすことに役立てた。後者の前者に対する陳情を代弁すること、前者の後者に対する

(5) 『渋沢栄一伝記資料』別巻第一日記（龍門社 昭和 41 年）

要請を取り次ぐこと、両者間の意思調整を図ることなどである。

しかも、渋沢は、このような政府と企業の間の媒介機能が持つ権威を最大限に利用したのであった。媒介機能が権威を持ちえた理由は、一つは後進工業国日本における政府の絶大な保護者の役割にあったが、もう一つは官尊民卑の時代的風潮にあった。渋沢は、さかんに官尊民卑を批判したけれども、皮肉なことに官尊民卑の風潮の恩恵によって初めて、ビジネス・オルガナイザーとしての影響力を發揮することができたのである。⁵

3 渋沢栄一の実業思想

渋沢が、言論を通じて最も心をこめて訴えようとした、そして日本のビジネスに最も影響を与えた思想とは、「論語を礎として商工業を営み、算盤をとって土道を説く」経営倫理論¹⁰であった。渋沢の表現によると「経済道德合一説」である。渋沢は、この「合一説」、合本主義、実業家の地位向上の三つの単純なテーマを、繰り返し繰り返し、倦むことなく語り続けた。とくに、晩年の渋沢は、老化現象も手伝ってか、こうした傾向がはなはだしくなったようである。けれども、上記三つのテーマの中で、思想として後世に最も影響を及ぼしたのは、そしてまた思想として歴史に記録されるべきは「経済道德合一説」である。いかにも大時代な名称だが、「事業が正業でさえあれば、私利と公益は一致するものだ」という単純な論旨の思想である。しかし、論旨は単純でも、いや単純であったからこそ、影響力は甚大であった。

その論旨を明治37年7月に渋沢が「商工業者の志操」と題する講演で述べたところから紹介してみよう。²⁰

「尙もう一つ商工業者として心掛けねばならぬと思うことは、公利と私利—所謂公益と私利ということあります。兎角世間では商売人は私の利益のみに拘泥するというて之を嫌います。其私の利益に拘泥するということが、得手勝手な私の利益を図るということであつたら世間の嫌うのも尤もであるが、そうでなく各自が利益を営むという其私利と公益というものとは、私は決して別なものではないと思う、……或る事業を行つて得た私の利益というものは、即ち公の利益にもなり、公に利益なことを行へば又それが一家の利益にもなり、子孫の計を為す訳にもなる。して見ますれば之を差別するという事が、そもそも間違つて居るか判断しても宜かろうと思う（拍手起る）。……一体国家というものは何から成立つて居るかといったら、即ち個人が多数集まって国家をなすのじゃありませんか。其個人が皆道理正しい業体を以て勉めて、盛んに進んで往つたならば、それ等の分子を集めて成つて居る所の國家がどうなるであります。盛んに且つ強くなるより外になりようはないではありませぬか（拍手起る）。然る上からは殊更に此の商業や工業に対して、是れは国家の為である。是れは一家の為であると言うて何も差別を附ける必要はあるまい、但事業其者は大いに撰まなければなりません。いわゆる彼の公益とか私利とかいうことを区別して見ようならば、其業

体の正業と不正業とに依つて分れると思う、即ち業体には道理正しい業体と、法律にこそ禁
ぜられぬでも道理において卑しまるべき業体があると思う。それ等をも混合して尙公益と私
利は同一なものであるとは私は申さんですけれども、苟も正業の業体であったならば、公益
と私利とはほとんど同一のものであって、商売人が自分の生計のために業体を當むは即ち國
に対してつくすと何ぞ撰ばん、決して差別はないものと看做して宜しいのである(拍手喝采)⁶⁾。⁵⁾

渋沢の私利・公益一致論を検討するためには、まず、かれのいう正業とは何かを知ってお
かねばならない。渋沢は、およそ次の二つのことを考えていたように思われる。

第一は、国家社会の利益になる事業である。それも、今日風にいえば、「社会の必要とする財・サービスの供給に当たる事業」である。「元来事業なるものの性質を稽うれば、特に取り立てて国家的事業である、社会的事業であると其の効能を並べてゐるまでもなく、總て國家社会の利益とならぬものは何一つ有る可き筈が無い」と渋沢が語っているのは、その意味である。¹⁰

第二は、「道理正しい業体」である。渋沢が、演説や談話の中で繰り返し引用した論語の一節は、「富と貴とはこれ人の欲する所也。其の道を以てせずして之を得れば処らざる也。貧と賤とはこれ人の惡む所也。其の道を以てせずして之を得れば去らざる也」というものであつた。先にも記したように、渋沢は「論語を礎として商工業を當む」ことを理想として高く掲げたのであるが、渋沢のいう論語とは、右の一節に他ならなかつたようである。渋沢は、孔子の言葉を「道理を以て得た富貴でなければむしろ貧賤の方がよいが、もし正しい道理を踏んで得たる富貴ならばあえてさしつかえない」と解釈し、道理にかなつた事業をもって正業と見做したように思われる。¹⁵

それでは、渋沢は、「道理正しい業体」の具体的な姿を何に見出していたかというと、かれの演説、談話から総合すれば、「嘘をつかぬこと」に帰着する。たとえば、前掲した明治30年の演説の中で、渋沢はこう語っている。

「世人はややもすると商売人は錆銖の利益を争うものである、又商売はそう真面目腐った事ばかりでは出来るものではない。事に依ると嘘も一分の資本であるなどという誤解をいたいで右様な説を吐く人が往々あるように承ります。……併しながら商売人は決して嘘を吐いてはならぬ、又嘘などを吐くべき者ではないのであります。もし商売人が嘘を吐くようならば、其商売は即ち昔日の小売商売に変化をして、商売人の徳義も信用も地に墜ちてしまわなければならぬ。商売は元来何に拠って立つかというと、即ち信用に拠るといわねばならぬ。而して其信用というものは何に根拠を保つかと言つたら、即ち嘘吐かぬ⁸⁾ということが最も信用の根拠を為すと言わねばならぬ(拍手起る)」。³⁰

(6) 『伝記資料』別巻第5談話一(昭和43年)267ページ

(7) 『伝記資料』別巻第6談話二(昭和43年)84ページ

(8) 同 上 24ページ

以上が渋沢の正業なるものの内容だが、渋沢の思想の底の浅さには失望せざるをえまい。渋沢によれば、事業というものは「総て国家社会の利益とならぬものは何一つ有る可き筈がない」のである。嘘をつかずに商工業を営むことが「道理正しい業体」、つまり正業なのである。そして、正業においては「公益と私利とはほとんど同一のもの」なのである。要するに、何の事業であれ、嘘をつかずに営んで利益をあげることが公益にもなるというのである。⁵何という安易さ!!なりたいものは、渋沢のいう商工業者である。漱石の『それから』に、主人公の代助が「国家、国家といついて金が儲るなら、ぼくもやってみたい」といって、父を皮肉る箇所があるのを思い出す。

底の浅い渋沢の思想は、たちまち破綻せざるをえない。たとえば、明治44、5年頃の渋沢栄一（青淵）の談話を収録した『青淵百話』の中で、彼は、当時の企業家の国家的観念について論じている。「……今日の企業家に果して眞の国家的観念があるであろうか。これ恐らく疑い無き能わざる問題であろうと思う。……今日の企業家の多くは、国家よりも、社会よりも、まず第一に自己の利益に着眼する様になって居りはしまいか。就中其の甚しきに至つては眼中社会なく、国家なく、唯私利あるのみという振舞すら見受けことがあるが、明治初年の企業家に比して、其の心事の相違は如何であろう」。⁹⁾

しかし、渋沢によれば、企業家が何かの事業を正直に営んでいる限り、そこで私利と公益は一致するのだから、彼が「まず第一に自己の利益に着眼する様になって」いたところで、国家観念を失っていたところで、いっこうにさしつかえないはずである。このへんの混乱は、財界人渋沢栄一の思想的純度の低さを表現するものである。渋沢のいうような私利と公益の無原則の一致など絶対ありえない。企業人につねに要請されるのは、私利と公益の矛盾・緊張を厳しく自覚した上で、この両者の高い次元における統合をめざす思想的苦闘である。渋沢の思想はこうした厳しさに欠ける。それどころか、「私利・公益一致論」には、私利と公益の矛盾・緊張に対する自覚を鈍らせ、私利と公益をとりとめもなく融合させてしまう麻薬のようなところがある。

この渋沢の「私利・公益一致論」が、現代にいたるまで、日本の経営思想の中に一つの主要な傾向として流れ込んでいるのである。とくに、「財界人」といわれる人たちの間に渋沢の影響は根強く、したがって、彼らは、渋沢と同じような混乱を「企業の社会的責任」論議の中で繰り返しているのである。

渋沢の思想的純度の低さは、福沢諭吉の場合と対照してみると、きわめて明瞭なものがある。福沢は、私利と公益を区別した上で、両者の統合を図る。福沢は、富国強兵による日本の独立を希求し、商工業の発展によって国を富ませるために、その資本として富豪の資産に期待をかけた。しかし、富豪の国家的観念や道徳心を一切当てにしない。私利私欲でたくわえた資産が国家公共のために役立てば、それでよいのだと思った。

(9) 『伝記資料』別巻第6談話二 84ページ

sample

sample

sample

sample

sample

「左ればここに一国を立て、内の文明進歩を謀り、外に対して強兵の勢力を張らんとするには、国民がおののおの自家の生計を安くしたりとて事足るべきに非ず、常に私用に余計の資本を存して始めて用を弁ずることなれば、彼の殖産家が蓄積に熱心する其心事の底を叩くときは、必ずしも國の為めにするの目的にも非ざる可しと雖も、國家公共の眼を以て概して之を視れば、其私の熱心こそ立国富強の本源なれ。日に錙銖の利を争うて一厘一毛の錢も之を大切にし、進んで様々の事業を勉めて身を立て家を興す者あれば、本人の目的は老齢の覺悟なりと云うも可なり、子孫の為めなりと云うも可なり、甚しきは守銭奴の名あるも敢て咎むるに足らず」。¹⁰⁾

5

そうかといって、福沢は、一部の学者がいうように、私利の追求が予定調和的に公益につながるとするアダム・スミス流経済観の持ち主ではなかったことを注意しておかねばならない。福沢によると、私欲に基づく殖産家の蓄積を立国富強の公益につなげるものは、「見える神の手」ではなく、高等教育を通じて文明の知識と富国強兵思想を身につけた「士流学者」の実業人であった。

10

渋沢の思想的純度不足の例をもう一つあげよう。渋沢は、『青淵百話』で、「余がもし過去の年月を利殖一方、儲けること一途で費して來たとすれば、恐らく今よりも幾分か勝れた金持になって居たかも知れぬが……自分が從来事業に対する觀念は、自己の利殖を第二位に置き、先ず国家社会の利益を考えてやって居た。それであるから金は溜らなかつた……」と語っている。¹¹⁾

15

渋沢が「自己の利殖を第二位に置き」といっているのを嘘だ、偽善だという必要はない。しかし、「自己の利殖を第二位に置」けばそれですむものではない。昭和初年に渋沢家の総資産は約900万円、三井の7億円、三菱の6億円とはケタが違うが、藤田(大阪)、福沢桃介大橋新太郎家クラスの小財閥といってよい。こうした利殖の行為を国家社会の公益とどう関係づけるか、渋沢が自己の思想に厳しければ必ずこの課題を正面から解こうとしたはずである。ところが、彼は「第二位」という価値序列論に問題をすりかえてしまった。これはほんの一例で、彼の発言にはこの種のあいまいさがつきまとっている。

20

世間には福沢が西歐的功利主義、渋沢が東洋的儒教思想と二人の思想を対比させる人がいるが、これまでの説明だからもわかるように、まったくの皮相的誤解である。渋沢も福沢も、その立場は日本の切迫した状況に対決する富国強兵論者として共通しており、私利と公益の関連づけに見られるように対照的ではあるが、それぞれ西歐的功利主義とは異質の実業思想を発展させた。また、福沢はもともと儒教に対して批判的だったから問題ないが、渋沢の思想も儒教とは別物であった。たしかに、渋沢は儒教の文句を演説の要所にはさんだり「片手に論語、片手に算盤」を人に説いた。しかし、その内容は、道理正しくせよ、嘘をつくなど

25

30

(10) 『福沢諭吉全集』第6巻(岩波書店 昭和34年)328ページ

(11) 『伝記資料』別巻第6談話二23ページ

いうことに尽きた。単純で底が浅く、儒教倫理などという大袈裟なものではなかった。渋沢の儒教的言葉づかいを気にする必要はない。「巧言令色鮮し仁」という孔子の教えもある。

例えば、官尊民卑を口で批判しながら、家庭で使用人たちに自分のことを殿様と呼ばせていた

¹²⁾

という渋沢（渋沢の義理の甥で女婿大川平三郎の回顧談），しかも、井上馨に対しては「も

¹³⁾

み手をして、御前とでも言い兼ねない格好をして畏まって居る」渋沢のことを想起しよう。
5

奇妙なことだが、大企業批判の季節がめぐってくるたびに、必ずといっていいほど渋沢栄一の名前が思い出されるようである。オイル・ショックの混乱も生々しい昭和49年3月の

「朝日新聞」学芸欄は、大企業の経営倫理の低下を批判するとともに、これに渋沢栄一の思

想を対置させた土屋喬雄氏（故人）の一文を掲載していた。ロッキード事件で騒然となつた

昭和51年には、作家の城山三郎氏が、リクルート事件の折には、評論家の山本七平氏が、そ
れぞれ渋沢栄一について語っていた。
10

土屋氏も、城山氏も、山本氏も、日本の経営者は今こそ渋沢の思想を学び直す必要があると発言するのだが、渋沢の思想的影響力に未だにとらわれている産業界や論壇の方が問題なのである。

(12) 小島直記『先人群像一伝記とその周辺』（カルチャー出版社 昭和47年）111ページ

(13) 池田成彬『故人今人』（世界の日本社 昭和24年）50-2ページ

15

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.