

明治初期の企業家の社会的性格

— 社会階級と動機づけ —

萬 成 博
遠 藤 惣 一

I 経済発展と私的企業家

J. シュンペーターは経済発展の推進者を企業家として把握し、かれらの投資と発展の意欲が経済を前進させるとしている^{註1)}。シュンペーターのいう企業家は新しい可能性に対する洞察力をもった人であり、新しい財貨の製造、新しい生産方法の導入、新販路の開拓など、新たな結合の創造者であった。かれらは産業界の指導力を形成するものとして台頭してきた。このような意味の企業家は資本主義をはじめて発展させた西欧の社会にしか典型的には存在しないという見解が成立するが、資本主義の後進国も、伝統的な生産様式への固執から脱却して、拡大的な産業活動に転化するには、西欧の初期の企業家に匹敵する指導力、洞察力、決断力が要求せられることを、より最近の研究者は主張している²⁾。

ヨハネス・ヒルシュマイヤ教授は、「経済発展のための企業家供給」³⁾ という論文において、レッドリッヒの言葉を引用しながら、「後進国における多くの未知の要因からなるマトリックスの中へ発達した工業技術を導入する場合の企業家的人材の要求を軽視するよりむしろ重視して、このような産業の開拓者こそ企業家という名を受けるに値する」⁴⁾ と考える。インノベーターとしての私的企業家の機能が、国家や政府の役人の手によって行われることがある。社会主義国家においては特にそうである。日本の場合にも国家や政府の役人が工業化への推進者として中心的役割を果たしたかも知れないが、初期の私的企業家の役割が過少に評価される傾向がある。しかし日本の工業化

への初期の段階で独立して商工業を興し、また政府によって創められた官営工場を継承して企業化した私的企業家の役割を正当に評価する必要がある。

社会学者の関心よりすれば、これら私的企業家が伝統的な階級および家族制度のなかより、いかにして台頭してきたか。これらの企業家は封建的社会的いかなる身分および階級の出身者であるか。過去の経済的支配階級と新しい企業家とのあいだには重大な断層があるか、それは過去の商人の連続であるか。その変化の特性は連続的かそれとも非連続的な革命的性質のものか。インノベーターとしてのこれら企業家のもつ価値理念および経済的行為や社会的行為の動機づけは、既存の価値体系や動機づけのパターンとは全く異なるものであるか、それとも連続的性質のものか。われわれは私的企業家の出現にともなって、社会階級および動機づけの領域に変化が発生したか、それとも連続が存するか、またどの程度の連続性と変化があるかについて考察する。

初期の企業家の世代的職業移動のパターンについての統計的結果は、第1表の示す如く、これらのほとんど過半数が旧商人層出身であり、武士および農民層よりもそれぞれ4分の1から5分の1の企業家があらわれている⁵⁾。事例研究によって、各層の出身者の企業家的地位への移動過程を詳細にあとづける。工業化の過程についての問題は多岐にわたるが、本稿においては次の3つの問題に限定する。すなわち、

1) 武士、農民および商人層の企業家的地位への進出にともなう階級、教育、経歴における社会

第1表 明治前期(1880—90)の各界のエリートの封建身分(%)

父親の身分	政界	文化界	産業界
皇族・公卿・藩主	12	3	0
武士層	79	67	23
上級武士	7	10	1.5
中級武士	23	14	9.5
専門武士	11	30	4
下級武士	38	13	8
農民層	6	10	22
郷士	4	3	3
村役人	1	7	14
長百姓	1	0	5
百姓			
町人層	3	20	55
大商人	0	1	18.5
小企業主	0	1	31
専門職	3	17	2.5
番頭・職人	0	1	2
合計	100	100	100
実数	84	100	200

移動の形式の特性はなにか。

- 工業化への初期において、これら各層出身の企業家は、それぞれの伝統的階級や家族制度に対して、いかなる同調的態度をもったか。
- 工業化への前進において、これらの企業家はいかなる点において、伝統的秩序に対する非同調ないし反逆を試みているか。われわれは旧武士層と商人層の出身の企業家の間に、これらの点よりみて確認できる差異のあることに注目する。

日本の工業化の発端における各社会階級の役割と動機づけについては、社会経済史家のあいだでまちまちであるが、ベラーが「徳川期の宗教」⁹⁾において提出した意見は注目に値する。ベラーは明治維新における政治的・社会的変革を、経済的要素を動機としたものでも、また不満を抱いた階級の集団的利害をあらわしたものでもなく、伝統的政治体系内部の再編成であることを指摘している。したがって、なにか新興階級あるいは革命的階級が存在して、変革と進歩に向う推進力となったという見方を否定している。この見解はわれわれが工業化の発端における日本の社会構造あるいは階級構造、とくにビジネス・エリートの補充の

階級の基礎を追求する上に重要である。というのは、工業化の過程は、工業化以前の指導者を生み出した社会層以外から一団の指導者があらわれることを、マルキストのみならず、多くの社会学者が明白あるいは暗黙裡の前提としているからである。

第2の点は、価値体系に関することである。ベラーは近代日本史の顕著な事実、日本においては伝統的社会が伝統的指導権のもとで急激な改革に着手し、近代化の過程をはじめたことであると指摘している。そして日本の近代化の過程は革命的要素によって明らかにすることはできず、伝統的社会全体の構造によって明らかにしなければならないと主張する。更にベラーは徳川期の価値体系の分析を通じて、前近代産業社会において、日本はマックス・ウェーバーの意味における合理化の傾向が形成せられていることについて重要な見解と資料を提出した。

この見解と、宮本又次⁷⁾、菅野和太郎⁸⁾、土屋喬雄⁹⁾ その他の社会経済史家の見解はきわめて対照的であり、日本の工業化における階級と動機づけの事実についての評価はまちまちであるといわざるをえない。この問題についてわれわれの調査結果は一つの手掛りを提出する。

II 企業家的地位への移動過程

われわれは各階級の出身者の企業家的地位への移動の過程を分析するとき、家族を分析の単位とする。この考え方はシュンペーターが提唱しており¹⁰⁾、フロイト学派の実証的研究および社会移動の研究家¹¹⁾によって裏付けられている。

政界の指導者が武士階級より補充せられ、したがって明治維新とその後の政治的権力の変化が、武士階級内部の変動であったことを示しているのに対して、産業界の指導者は町人層、武士層、農民層より第1表に示された分布の如く輩出している。この表より明治期の企業家の半数以上が旧商人であり、都市あるいは農村で商工業を営む人たちであった。しかし同時に明治初期の商工業は武士と農民の進出があった。

武士出身者の社会移動

		家の身分と職業	教育	経歴
五代友厚	1835—1885 天保6—明治18	薩摩町奉行 2男	航海・砲術 薩摩欧州留学生引卒 (元治元年)	藩外交要職 大阪株式取引 所創設(明11年) 大阪府判事(明元年) 大阪商法会議所(明11年) 堺紡績会社(明3年)
益田孝	1847—1938 弘化4—昭和13	佐渡奉行与力のち幕府旗 本の長男	英語 仏式練兵	文化3年幕府フランス使節 隨行 幕府通弁 外国商館事務員 大蔵省造幣頭(明4) 三井物産(明6)
村山竜平	1850—1933 嘉永3—昭和8	田丸藩側用人 長男	漢学・砲術	一家武士をやめ大阪に出 (明4) 西洋小間物商を開く。父は 戸長、自分は副戸長、ラン プ口金製造販売(明13) 朝日新聞経営(明14) 大阪府会議員(明20)代議士
中川上彦次郎	1854—1901 安政元—明治34	奥平藩輕輩 (13石3人扶持)	漢学・経済学 英学 英国4年留学	維新後英語教師 工務省書 記官(明11) 時事新聞社長(明15) 山陽鉄道社長(明20) 三井銀行専務理事(明24)
土井通夫	1837—1917 天保8—昭和8	宇和島藩足輕 6男	蘭学・漢学	勤王志士 明治政府判事 (明9) 鴻池組顧問(明17) 日本硝子製造会社社長(明 20) 大阪電灯社長(明22)
安田善次郎	1838—1911 天保9—大正10	富山藩足輕 長男 もと富山の商人	寺小屋 両替商奉公	行商 家出 両替商 第3国立銀行創設(明9) 安 田銀行創設(明13)

農民出身者の社会移動

岩崎弥太郎	1834—1885 天保5—明治18	土佐藩郷士 長男	漢学	郡奉行配下 材木商 藩営商會主任(慶応元) 三菱商會を創る(明治6)
渋沢栄一	1840—1931 天保11—昭和6	埼玉 農・藍商人 長男	漢学 フランス使節 (慶応3—明治元)	一橋家家臣 幕臣 大蔵省役人(明治2) 第1銀行頭取(明治5)
原六郎	1842—1933 天保13—昭和8	俣馬 大庄屋 6男	漢学・財政学 仏式練兵 イギリスにて経済学 を学ぶ(明治4—10)	農兵 勤王運動 明治政府軍人(明治2) 第百国立銀行頭取(明治11) 横浜正金頭取(明治16)
浅野総一郎	1848—1930 嘉永元—昭和5	富山 医兼農 長男	手習 漢学 漢法医	郷里で行商・物産会社等に 従事・失敗して夜逃 東京 へ出て、冷水売・竹の皮商 ・石炭商・セメント(明14) 製鋼(明20) 東洋汽船(明 29) その他石油・石炭・ 造船・コークス等の事業を 営む
大倉喜八郎	1837—1928 天保8—昭和3	越後 大庄屋 3男	郷塾で漢学の学習 狂歌をつくる 外国視察(明治5)	18才で江戸へ出て商家見習 独立して乾物商を営む 銃砲商 貿易商(大倉組商 會を組織)(明6) 土建業
雨宮敬二郎	1884—1910 弘化3—明治43	奥州 名主 2男	漢学 個人教授 米・欧州へ行く (明治9)	生絲の仲買 両替 銀相場 外国貿易(明9) 鉄道・電力事業
片倉兼太郎	1849—1917 嘉永2—大正6	信濃 里正 長男	書道 漢学 (江戸で学ぶ)	製本所経営 三井物産と共 同して上海に製絲業の試験 的経営を行う(明26) 片倉組織(明28)

商人出身者の社会移動

川崎正蔵	1837—1912 天保8—大正元	鹿児島 呉服商 長男	書道 国学	家業をすてて長崎で貿易に従事 日本郵船蒸汽船会社副頭取(明6) 川崎造船所設立(明13)
広瀬幸平	1828—1914 安政10—大正3	生家 医兼農 2男 養父 住友東京商支配人	手習 明治22年渡米	住友別子銅山の支配人である叔父の紹介で住友に奉公 別子銅山総支配人に昇格(慶応元1866) 住友立て直しのブレイクとなる 鉱山業 その他に大阪製銅会社社長(明17)
古河市兵衛	1832—1903 天保3—明治36	生家 醸酒業 2男 没落して豆腐屋 養父 京都井筒屋小野店在勤	手習	豆腐売で出発 鴻池屋手代から井筒屋の分家となる 築地製絲所設立 足尾銅山を譲受け(明9) 鉱山業に専心
森村市左衛門	1839—1914 天保10—大正8	江戸旗本出入の武具商 長男	手習	安政大震で丸裸となり、苦心の末立ち直り、用達の販路を利用し唐物屋を始め後外国貿易を志し、これに邁進
高島嘉右衛門	1832—1914 天保3—大正3	江戸 材木商兼建築請負 長男	漢学 特に易経に詳し	家業をつぎ、一時は投機的に大儲けしたが牢につながれ再出発し英公使館を建築した。「金は儲けて散すべし」と大いに事業を起す 埋立、灯台、学校経営、鉄道等
藤田伝三郎	1841—1912 天保12—明治45	長州 酒造業 4男 (叔父の家をつぐ)	郷塾	家業に初め従事、志士と交わり、維新後政府用達、後藤田組を起す(明14)主に鉱山業に専心 鉄道 特に山陽鉄道建設に貢献す、紡績
伊藤伝七	1852—1924 嘉永5—大正13	清酒醸造業 長男	漢学・習字	堺紡績所に入所(明10) 三重紡績会社創立(明19) その他ホテル、電鉄などの事業を行った

次にわれわれは明治初期に於て活躍した代表的な企業家20名を選び、伝記資料に基づき次のような調査項目に従って事例研究を行った。

経歴およびパーソナリティーの集約的研究における調査項目

1. 家庭環境と生い立ち

- 家系の詳細
- 祖父および父親の経歴とイメージ
- 母親の役割とそのイメージ
- 妻の出身およびそれとの関係
- 兄弟姉妹の役割
- 親類縁者の役割

2. 教育

- 和漢学の学習とそれに対する本人の評価
- 外国語および洋学の学習とそれに対する本人の評価
- 外国教育および外国人による教育の内容
- 学習における態度、知能と成績

従弟教育の内容

教師名と学校名

武術の修業

3. 職業経歴

- 本人の主要な業績
- 創立企業
- 海外視察、海動
- 外国との関係

4. 動機と態度

- 実業界に入った過程、契機、動機を示すデータ
- 仕事観と仕事欲、事業の達成欲
- 成功欲のデータ
- 貧乏観、収奪観
- 人生観、人生訓、自我理想、価値観
- 人物観
- 営利に対する考え方のデータ

5. 社会変化に対応する行動と態度

封建身分制に対する態度（伝統固守か変革か）

明治維新期の行動

国家観のデータ

国家主義の動機

西欧観，アジア観，日本観

労働観

6. その他

交友関係—先輩との交渉の形式

上掲の表に出身階級別の要約を示したが、次に事例研究の詳細なあとづけを提出する。

五代 友厚

父は儒官で、薩摩藩町奉行を勤めていた。藩校で文武の業を修め、その才能は早くから頭角をあらわし、16才の時、意見書を藩主斉彬に献じた。「世界の状況を聞知し、時運の趨勢を洞察し、感慨久うすること屢々なり。我が薩藩は今にして宜しく他藩に率先して汽船を購入し、留学生を派遣し、紡績業を興さざるべからず」¹²⁾と。この発案によって、藩公は深く感じ、その才を愛して、「才助」の名を与えたといわれる。

当時幕府は長崎でオランダの海軍士官を招聘し、海軍および航海術、砲術、測量等の学習・修得の機会を与えていたが、安政4年友厚も藩命により長崎に学んだ。安政6年藩命により上海に渡航し、船価50万弗の汽船8隻を12万5千弗で購入することに成功した。元治元年、友厚は藩命を受け、薩藩の留学生森有礼以下18名を引率して欧州巡遊中「ブルッセル」においてベルギーの商人モンブラン等と開国並びに貿易企業およびその他運輸業等に関し大いに協議した。即ちこれと条約を締結し、帰朝後はこの条約に基づき薩藩の事業として通商貿易の企業に着手従事して貿易事業を開始し、卒先外交・通商の範を天下に示して大いに国利の便を助成した。これが後に友厚の実業界入りの素地を形成したことは疑いない。

維新後友厚は新政府の職を奉じたが、「彼熟々思へらく、方今国家社会の優勝劣敗は商戦利闘にあり、吾邦も今後欧米と対峙して富強を競はんと

欲せば、一般の商工業を振起せざるべからず、然るに吾国3百年来鎖国の旧慣に馴致し、曾って海外の事情に通ぜず、智識の啓発に乏しく、殊に市井の商賈に於ける一般唯各自個々の細利に汲々とし、協力以て富国を講ぜんとするものなし。我れ宜しく民間に入りて卒先国利民福を謀るべしと、一日親友大久保利通に面し、目下宇内の大勢既に定まり、上は陛下を輔翼し奉り、下は国家生民を経緯するに君及び西郷、木戸其他群僚濟々廟堂其の人に乏しからず、然れば余は今より冠を掛け、民間に介立し、一般の商工業を鼓舞奨励して、我國民業の振起を謀り、以て国家の富強を期せんと、即ち上表致仕を乞ふ。」¹³⁾このような動機から友厚が致仕して民間人となったのは明治2年、彼35才の時であった。そして殖産興業に力精し、鋭意商工業の指導開発に努めたが、特に大阪の発展興隆と商工業者の地位実力の向上に尽瘁したことは周知の所である。

友厚のこのような商業活動が——かつて武士であったものがかかる事業にたずさわること——伝統的な武士階級の一般的な価値観と相容れないものがあることを示す一つのデータとして、友厚の長兄の次のような言葉がある。「弟は武士の家に生れながら、町人百姓のなすべき商売とかをなすきへ、武士の家名を傷つけたるは不屈至極なるに、今亦兄を見縊り、弟の分際をして生意気に家を建ててやるなど見下げたる仕打ち実に言語道断なり。」¹⁴⁾

益田 孝

「代々佐渡奉行に属する地役人の長子として生れた。安政元年、7才のとき父は撰抜されて箱館奉行詰となった。佐渡の金山の地役人が幕府直属の役人になるということは非常な立身であった。安政6年に父は江戸詰となり、西丸の外国方へ通った。文久3年父がヨーロッパ使節の会計方として随行するので、自分はその従者としてフランスに行った。少年時代はアメリカ公使館で Harris の通弁をした。慶応4年には幕府騎兵頭を慶喜よ

り、任命され、お目見え以上となった。』¹⁵⁾

幕府の瓦解後、彼は何故帰商したかを次のように語っている。「幕臣に対して駿州へお供をして行きたい者は書いて出せということであったが、……私は卑官であった自分が駿州まで行って、又厄介になるのもと思ったので、自分で商売をしようと決心した。明治2年3両2分の金をもって横浜へでた。』¹⁶⁾「自分は少し英語を知って、西洋人と話しが出来たものだから、日本人の商人から先生と呼ばれ、通訳をした。』¹⁷⁾それから彼は外国商館に勤め、そこで外国貿易のやり方を習う。即ち「ウォルシー・ホール商館に勤務し、西洋人のクラークと同様にテーブルをあてがわれ、1年ばかり仕事をして居たが、折柄米の大凶作でウォルシー・ホールはベアという店員を海外に巡遣して、ランゲン米やサイゴン米を輸入した。それで私は米の商売がわかり、また外国から直接に物を輸入する手続もわかった。この時のことが後年私に大変役立った。』¹⁸⁾

明治4年井上馨から大蔵省に出仕するようとの交渉を受け、明治6年まで政府に出仕しているが、元来官界入りに関心を払わなかった彼が出仕に踏切った動機と過程を次のように述べている。「私は大阪へ行って五代に会って相談した。君は幕府の人間であるが薩長の天下になったのだから何をするにも不便だ、井上がそういうなら政府に入って資格を作って来るのも面白い、……そこでいよいよ政府に入ることに決心した。』¹⁹⁾

明治6年孝は三井物産会社創立の中心人物として活動するが、その際の動機、過程及び事業観もしくは営利に対する考え方を次のように語っている。「三野村は三井の内へ一商社を立てて、先収会社(明治6年、社長井上馨、副社長益田孝、大阪で起す)の連中にやって貰うようにしたいということを井上さんに相談した。井上さんは同意して私に社長になって主宰して呉れと懇望され、三野村なども話に来て、到頭引受けたが、これは俸給から何から総て契約で、一切私が責任を負うたのである。若しやり損ねても三井は免れることになっていた。私は自分の財産も会社へ入れてしまった。財産という程のものは無いが、金がほしか

ったのではない、仕事 がして見たいと思ったのだ、一生懸命にやった。』²⁰⁾「私は三野村に、コミッション・ビジネスでなければならない、……自分で危険を負担するような商売をしてはならない、思惑をしてはならぬといった。三野村も同意し、井上さんも無論同意見であった。そう事が極れば、あとは一切自分に委せて貰いたい、色々味を容れられては困るといった。よろしい一切委せるということで引受けた。その代り資本金は与えられない、唯だ三井銀行に5万円の過振を許すというのであった。無資本会社であった。コミッション・ビジネスをやるのだから資本金はいらぬという訳である。』²¹⁾

村山 竜平

代々小藩(田丸藩)の中級武士、父の代では家老に近い職(勘定方)に昇進しており、父は藩主に信任され、特に財政面を担当していた。又父は土地有数の国学者で、竜平もその影響を多分に受けている。大阪移住後父は西区戸長に推されている。

版籍奉還後も同藩の多くの士は旧封土に留まり、旧藩士の待遇に甘んじていたが、竜平は、「景気のよい新政府を遙かに望んで多くの人は官を求め、東京へ行く。しかし官界はただ縁故によってはじめて游泳し得るもので、薩長土の藩閥出身者の多数によって出世街道はふさがれた世の中へ、田丸の如き小藩の者が飛び出したところで何の得るところがあろう。……野に下って生業を営み、財を積んで実業界に雄飛し国家に貢献すべきで、これも又新時代の要求たる富国強兵の一分野である。』²²⁾と信念を固め、旧藩士としての特権をすて一家をあげて大阪移住を決意したが、(父も全く同意見)同藩の士の多くはこの行動をむしろ怪しんだというから、その将来への見通しの並ならぬことを示すと共に、過去を完全に絶ち切った決断力の強さをも示すものといえる。

明治4年大阪移住後、明治6年には不馴れな算盤を取って、京町堀に田丸屋という舶来屋を開き、ランプ、インク等売りひろめた。当初は仲

間の商人の間で、「武士の商法ではとても成り立
っまい」といわれたが、竜平は商人の中に飛びこ
み、彼等から商売のやり方を学び取り、努力の
末、数年にして一流の商店を築き上げ、またその
人となり認められ、商工会議所の草分けとも称
すべき私設の商業会議所の議員に選ばれるに至
った。

竜平が新聞事業に関係するようになったのは、
明治12年で、同業の友人木村騰が大阪朝日新聞を
創刊するに当り、請われてその署名人となった
ことに始まる。その時は直接経営に関与しなかつ
たが、その後朝日新聞の経営は財政的危地に陥
ったのを機会に、明治14年上野理一と共に3万円
の匿名組合を設け、同社を譲り受け自ら社主とな
り、名実ともにその経営者となった。彼の新聞経
営のモットーは「迅速と正確」であり、積極的方
針をとり、費用の膨脹を意に介せない風であつ
た。経営に当り積極的ではあつたが、記事の内容
に関して口をはさむことのない点で、他の新聞社
の社主と比較される所であり、他人をよく受け入
れ、部下の才能を認めれば、部下を信頼して委
せるという経営者としてのすぐれた素質を有して
いた。

中上川 彦次郎

中津藩の13石3人扶持の下級士族の家庭に育
つ。武士階級として下積みの家庭環境は彼に強い
劣等感を植えつけ、それが彼をして身分的権威主
義に反抗せしめ、後に英国留学後はその傾向は更
に強くなり、実業界での活動においては、人材登
用、平等主義の慣行の導入という形で貫ぬかれて
いる。少年の頃寺小屋、家塾に於て習字、漢字を
学び、その聡慧穎悟は郷党の矚目する所となり、
明治元年15才にして藩校進修館の講師に挙げら
れている。明治2年16才の時、大阪へ砲術修業の
名目を出、英語を学ぶが、叔父福沢諭吉の上京を
促す書状に接し、欣喜雀躍して上京し、慶応義塾
に学ぶ。明治4年から6年まで中津及び宇和島で
英語の教師をする。明治7年(21才)から明治10
年まで、福沢諭吉の助力を得て英国留学の宿望を遂

げた。

洋行して帰朝した後の彦次郎の態度は一変し、
当時の所謂ハイカラにして、某家令嬢の靴の紐を
結んだとかいう世評もあつて、同輩より種々う
わきの種を蒔かれたことがあり、殊に義塾流の粗
服主義や謙讓主義を冷笑し、「能ある鷹は爪をかく
す」というが如き諺は、大間違いにして、宜しく
能あるものはその能を顕わし、進んで天下の事物
に爪痕を印せざるべからずと主張し、人は須く大
いに働き、大いに使わざるべからずと声言するに
至った。²³⁾

帰朝後井上馨の斡旋で明治11年から明治14年
まで工務省及び外務省に出仕している。明治14
年の政変に際し官を罷めて野に下つてからは官
界とは縁を絶ち、ついで明治15年福沢諭吉を補
けて時事新報社を創立し、自ら初代社長となり、
明治20年までこれに関係している。明治20年
から24年までは藤田伝三郎の後をついで山陽
鉄道会社の社長をしている。

彦次郎が三井と関係するようになったのは、
井上馨の関係で、当時三井銀行は抜本的な改革
を要し、従つて三井家の相談役格であつた井上
は、これがために苦慮していたが、たまたまある
時井上が彦次郎に「君ほどの人物が他にあつた
ら、三井の改革に當つて貰うのだが」という言
葉に「それなら自分にやらせて貰いたい」と答
えて、三井入りを決意するに至つた。三井入り
したのが明治24年で、38才の時である。そし
て彼をして三井財閥中興の柱石といわれるに
至らしめた、三井の大改革に着手したのである。
この改革の成功について「中上川彦次郎伝」に
次のように記されている。「日本の門閥富豪中
の白眉ともいふべき三井のために、その幕末
明治以来の部内的宿弊を芟除し、閥族政治家
に対する不良貸付、その他によつて生じた財
政上の危機を救ふために、非常の勇氣と信念
を以てその根本的整理を断行し、日本の経営
力を代表するこの大富豪の資本を、商業資本
主義(物産仲次業)から工業資本主義に転換さ
せるために三井の事業の核心を工場経営に置
こうとして、大いにつとめたといふ一事に尽
きる。」²⁴⁾

今一つ改革を成功に導びいたと思えるのは、人

材の登用である。新時代の事業経営に適合する新人材を蒐めるに努め、首脳部の益田孝等一、二を残して社員の大部分を整理し、当時いずれも30才前後の、藤山雷太、武藤山治、波多野承五郎、和田豊治、朝吹英二、鈴木梅四郎、藤原銀次郎、池田成彬等々、福沢諭吉の薫陶をうけた有為の材を抜擢して入社させ、藤山雷太を担当係長、藤原銀次郎を大津支店の次席に、波多野承五郎を調査部長に、平賀敏を庶務課長に、池田成彬を足利支店長に、それぞれ適材を適所に配して三井の陣容を一新させた。

土居通夫

伊予宇和島藩の足輕の6男として生れ、極貧の中に成長する。27才のときで郷里にあり、漢学、武術、蘭学を学ぶ。文久3年28才の時攘夷のため脱落し、慶応3年より3年間は大阪に出て、商人の手代をしながら時節を待った。時に同郷の志士田中幸助が京都におり、これを頼って入洛し、鳥羽伏見の戦に功があって、脱落の罪を許され宇和島藩に帰参した。その後の彼の経歴は崩壊寸前とはいいいながら武士階級内の伝統的な身分体系の封鎖性と一方では新しい才能を必須とする社会変動とのアンバランスが生む、いわば Status Conflict を例示したものと見える。「土居通夫君伝」によれば、「君(土居通夫)は藩公伊達宗城大阪鎮台長官を任せられるに当り、君は始めて君側に奉仕するを得たり、然るに旧来の藩士等は軽卒の成上りとして免角反目嫉視する為、程なく君は外国事務局に転じた。今まで苗字もなき足輕、士分の者には唾棄にされたる君も、斯く朝廷の臣僚となりし上は誰に憚る処もなく十分才能を発揮した。明治2年には大阪権少参事、月給百兩と進級した。」²⁶⁾ 明治6年権少判事、明治9年大阪高等裁判所判事、明治14年東京大審院詰、明治15年から17年まで大阪控訴裁判所詰として在官した。

たまたまその頃、大阪富豪鴻池家がいくらか衰運に向っていたので、府知事建野郷三の斡旋により、彼は官を辞してその顧問となり、家政整理に当った。これが彼の実業界入りであるが、その過

程と動機は「土居通夫君伝」に次のように記されている。「大阪府知事建野郷三が、大阪の名門鴻池の著しく衰運に傾けるを惜み、鴻池家に宜しく適當の人材を求めて、その指導をうくべきを勧告した。鴻池関係の者共はいらざるお世話と言はんばかり、最初は知事の勧告を鼻の先にあしらって取合ふ気色もなかりしが、家政愈々困難に陥り、到底彼らの手に合はざるより、此に忽ち我を折って、然るべき人物の推薦を建野知事に懇請せり、知事は唯大体に就て注意を促したるばかり人物の選定は自からすべしと答へたり。此に於て鴻池は彼か是かと適材を物色せし末、忽ち白羽の矢は君に立ちたり、因て再び鴻池より知事に対し当家一門は土居判事を顧問に煩らはしたき熱望なり、願くば斡旋せられたしといふ、知事は好き機会を見て、判事の意中は捜るべきも、いかに親しき中なればとて栄職を一擲してまでも、貴家の為に尽されたしとは勧告する能はずと答へおき、或日君に面会の節、鴻池は家政改革の為、貴下の力を借りたき希望ありと笑っていへば、笑って受けて話によれば一肌抜いで見る事も面白からんと簡単に答へたり。」²⁶⁾「君は鴻池よりの招待に応じ、一夕同家を音訪れしに、一家一門の人々列席し、是非今より鴻池の为一臂の力を貸されたしと切に懇請する処あり、お望みならば貴意に任せん、但し如何なる待遇を与へられるべきかと問へば、先ず2、3年の契約を結び、満期継続の事に願ひたしといふ。君は笑って斯程の大家を整理するに3年5年の短日月をもって功を奏せん事思ひも寄らず、若し職務を怠るか、貴家の不利益を招く事あらば、直ちに解約せられんも苦しからず、然らざる限り終身契約を解くまじといふ誓言を承はりたし、さすれば断然官を罷めて貴家に全力を致さんと答ふ、一同大いに喜び、即座に堅き誓約を結びしより、君は直ちに辞表提出の手續に及びしなり。」²⁷⁾

「抑も君が終身官たる判事の栄職を抛って鴻池家の顧問となりし時、予め諒爾を得し人は建野府知事、五代友厚、兄島惟謙、北島治房等二、三にして其他同僚知人に至っては何れも君を無謀と嘲り軽拳と罵りしが、その後歩一步成功に近づくを見て、深く君が先見の明に服し、おくればせに実

業界に志し、君の名利を求むる者も亦甚だ勘からざりき。」²⁸⁾

安田 善次郎

父の代に祖父の代からの念願の下士の株を苦心して貯金した末買い取り、生活の安定を計ろうとした。しかし善次郎の幼少の頃は、俸米僅か1日4合5勺乃至1升到過ぎず、従って生活も苦しかった。当時の下士軽輩は従って内職により生計を補わねばならず、藩もこれを許していた。だから善次郎は武士の家庭に育ったといいながら、最下層の武士それも半商人的な環境で成長し、いわゆる武士教育らしいものは殆んど受けなかったといっただろう。彼は7、8才で寺小屋に入ると共に家の内職を手伝い、花売りや野菜の行商に日々を送った。従って彼の得た人生観は、武士たるの武士道に生きることでなく、武士のヒエラルヒーを上昇することでもなく、勤儉貯蓄して一流の商人となり、上級武士を尻目にかけることであった。それには狭い富山より、江戸で活躍するのが最もよい方法と考え（洞察力）、家をつぐべき唯一の男子であるのに、軽輩ながら武士としての身分をすてて（過去との断絶）家郷を出た。これには富山が元來行商の盛んな所で、そのため諸方の、特に江戸についての色々な情報が伝わり易いという条件は無視出来ない。彼が家郷を出て、一流の商人たらんと決心した動機には次のような逸話がある。「或年大阪の町人が富山に出張した。その時藩中の主たる役人らがこれを迎えて鄭重を極めた、その役人らには下士軽輩が途中で会えば上下座する程のものである。しかるに彼らがこの客人に対する応接は又非常の歓待を極めた。そしてその客人はいかなる人かと尋ねたら、この藩に金を貸付けている大阪の用達商人であるという。ここに於て彼は金力が如何に世事を左右し得べきかを染々と悟ったという。」²⁹⁾

江戸に出、両替屋に奉公し、商法を身につけ、特に金銀の鑑定に熟達したことは、後に一流の両替屋となるに十分役立ったが、一応の財産をきづくまでの彼はただ勤勉貯蓄あるのみで、そのため

にあらゆるもの（妻をめとる条件としてさえ）を利用した。

彼が一応一流の両替屋となったきっかけには、次のような事情があった。即ち慶応3年、世情は物騒で、特に両替屋は強盗浪人らの対象的となり、そのため市中の大抵の両替屋は皆戸を締めて休業した。しかし善次郎はこの時に於て、独り営業していたので、その繁昌も目覚しかった。そのためあぶれ者の注目する所となり、折々襲って強談されたが、彼は少しも臆せず、これと対談して緩急を計って彼らを遂い返したという。この頃幕府は古金銀の吸集買上を、他の大両替屋が休業のため、善次郎に依頼せざるを得ず、彼も又この好機逸すべからずと、一手に引受け毎日4、5千両から1万両の取扱いをなすに至った。そして遂に千九百両余の財産をきずきえたのである。彼はこの頃を回顧して、「かかる快心の面白い金儲けは、生涯忘れられぬ」³⁰⁾と人に語る程であった。

明治維新後、新政府は太政官金札の流通に腐心していた。金札は当時不信用で、価値は下る一方であった。彼はこの時、新政府の将来を見通し、金札を買込み、巨利を博した。

慶応2年両替商の新店舗を構えて以来、着々と身代を太らせ、明治9年には預り金30万両、貸付金14万余両の、押しも押されもせぬ銀行業者となったが、明治10年には川崎八右衛門と提携して第3国立銀行を設立し、自らその実権を握った。明治13年には資本金20万円を以て安田銀行を創立した。

善次郎は銀行業の他には殆んど他の事業に手を出さなかったが、新しい事業に思い切った投資を行なっている。その例は浅野総一郎や雨宮敬次郎といった人達への融資にうかがわれる。浅野や雨宮は、どちらかといえば、思い切った事業をやる人物としての世評があり、並の金融家はこれに出資したがらなかったが、善次郎はこれらを助け大口に融資した。それは万一本人が失敗しても自らこれを経営して損失せぬと見込んだからであって、故に貸出すに当って先ず第一にその事業の性質如何を研究した。投資意欲は強かったのである。

岩崎 弥太郎

代々地下浪人であったが、父の代に郷土株を買い、富裕農であった。幼少より陽明学、兵法を学ぶ。安政元年より2年まで師にしたがって江戸に出て、鴻儒安積良斎の門下生となる。当時における一かどの学者となった。郷里に帰り、吉田東洋によって郡奉行の配下にとり立てられ、長崎に出張する。東洋暗殺の後、犯人捜査のため大阪へ行き、帰って武士を罷め、郷土に帰った。大阪商人との材木商売を試みたが失敗する。慶応元年土佐開成館が設置せられ、後藤象二郎について長崎に行き、長崎土佐商会主任となる。さらに土佐藩の権少参事として大阪出張所主任となり、土佐商会の財政整理、藩札発行等に手腕を振った。明治4年の廃藩置県により土佐商会の事業一切を弥太郎が引継ぐことになり、同時にこの譲渡に伴う約30万両の外費及び一切の負責をも引継いだ。ここに彼は明治6年これを三菱商会と改称し、大阪に地を卜した。翌7年には三菱本店を東京へ移している。かくて三菱商会は誕生したが、後明治18年日本郵船会社の成立を見るまでは、創業時代の悪戦苦闘に遭遇し、特に外国商船会社との競争に心血を絞りを、遂にこれを駆逐して文字通り海運界に君臨し、三菱財閥の定礎を強固にしたのである。

弥太郎の企業家としての動機づけを示すものとして次のようなことがある。即ち明治8年、三菱商会における社長岩崎の独裁ぶりは余り他に例を見ぬ程であったが、社規第1条に「当商会は姑く会社の名を命じ、会社の体を成すと雖も、其れ全く一家の事業にして他の資金を募集し、結社する者と大いに異り、故に会社に関する一切、及び褒貶、黜陟等都て社長の特裁を仰ぐべし。」³¹⁾

一方において富国強兵のためという国家主義的動機をもち、他方個人の金力、権力をあくことなく追求したといわれる、岩崎弥太郎の自負を物語る彼の次のような言葉がある。「抑も余の此事に従事するや己に積年、事に此に従ふの初めに當って、日々の心自ら思らく、我国古来鎖国を以て専務とし、蔽に外交を絶て、剩へ大船を造ることを禁じ、遂に全国民の頭脳より望洋の志念を掃除するに至れり。其幣や今に於て存せり。外交突如と

して開かるに及び、我邦は恰も手足なき身体の如し。内外航路の権は全く西洋の一手に帰したり。此時に當りて海運の我国に必要なるは、判然として明なり。我政府之を知らざるに非ず。我人民中或は之を知るものあらん。然れども敢て一人ありて率先し、海運の便を興すの洪業を企て、内は以て一家を利し、外は以て全国を益するの義に勇むものなし。余素より此に見ることあり、自ら身の不敏を顧みず、進取の勇氣を奮ひ、憤然として爰に此の大事を企てたり。」³²⁾

渋沢 栄一

家は代々武蔵国榛沢郡血洗島で農桑及び製鹽を業とし、岡部の領主安部氏より苗字帯刀を許され、名主見習の格であった。栄一は幼少より学問に親しみ、14才で家業を助ける時にはすでに高い読書力を身につけていた。家業に従事しても、すぐれた商才を発揮し、商人としての適応性はこの時既に立証されたが、その時にも新しい商略や奨励法などを考え出す創意性に富んでいた。15才の時姉の病気をなおすためその当時の通例として修験者の祈禱に頼ろうとした家の者の考え方に反対し、修験者をやりこめたという逸話や17才の時土地の代官の理不尽な嘲弄と圧制に逢って、「……領主は、当然の年貢を取りながら、返済もせぬ金員を借金とか何とか名を付けて取立てて、その上人を軽蔑嘲弄して、貸したものでも取返すように命令する道理は、そもそもどこから生じたものであろうか。又察すにかの代官は……決して賢い人とは思われぬ。かような人物が人を軽蔑するというのは一体官を世々するという徳川政治からそうなったのだ。……自分もこの先今日のように百姓をしていると、彼らのような虫けら同様の智恵分別のないものに軽蔑せられねばならぬ。……どうでも百姓は止めなければならぬ」³³⁾と考えた事にも、即自的な迷信への態度に真向から反逆し、伝統的な封建制度の不合理さに懐疑、批判した彼の合理主義がうかがえる。こうした思想が勢い後の志士との交わりの末攘夷倒幕運動に身を投ぜしめずにはおかなかった。そして同志と共に横浜焼撃

を計画し、その実行に先立ち、父に後難のかかるのを恐れ、勘当を願い出た。父は百姓は百姓らしくしておればよいと分限論を論いたが、彼は「百姓だからとて安閑としておれません。だから我々もこの乱世に処する覚悟をきめ、国のために幾分でも尽したいと思う」⁸⁴⁾と主張し、父もその決心の強さに同意せざるを得なかった。しかしこの倒幕の旗上げは、同志の中の自重論が他を制し、実行されずに終わった。時に文久元年である。彼はそこで京都に出たが、彼の考え方は、眼のあたりに攘夷論傾挫の形勢を見、かつての猪突の攘夷論を既に捨てていた。この時丁度一橋家の側用人平岡四郎から仕官をすすめられ、金も使い果し困っていた折柄、「……糊口のために節をまげたといわれても、それから先は自身の行為をもって赤心を表白するという意志を固めておいて、……試みに一橋家へ奉公しよう」⁸⁵⁾と先ず奥口番という4石2人扶持で仕官した。元治元年である。彼の才気煥発ぶりは、重用される所となり、御用談所下役→御徒士→小十人→御勘定組頭にまで出世する。特に御勘定組頭の時、財政的手腕を発揮した。

慶応2年慶喜の将軍相続と共に彼も幕臣となり、陸軍奉行支配調役という御目見以下の役につく。しかしここでは彼は余り活躍せず、失望の日が続く。「うかつにこのまま幕臣として留まることは、亡国の臣となるほかはない。だからもとの浪人になろう」⁸⁶⁾と決心したが、その時慶喜の弟民部大輔昭武についてフランスへ行く話が出、喜んでこれを受け、慶応3年フランスへ渡った。この渡仏という幸運は後の彼の指導的実業家への最も重要な基盤を与えた。この洋行に当り、彼は欧州の文物を出来るだけ吸収し、他日の活躍の素地をつくろうと、フランス語もシーボルトを捉え熱心に学び、たん念に日記をつけている。それに、各地の地理、沿革、政治、経済、風俗等を綿密に記し、特に鉄道、電信、諸工場、兵舎、下水、博物館、銀行、造幣局、取引所、化学研究所等を主とした。かくて新しい数々の知識を物にした。今一つ洋行で彼が得たことは、官民が対等であることを知り、官尊民卑打破の思想であった。そして

約1年半の後日本の政変により帰国した。以後意を政治に絶ち、専ら経済興国のことに身を委ねようと期する所があり、静岡に幽居中の前将軍より同藩の勘定組頭に任ぜられたが固辞して受けなかった。この時彼は初めて商業活動を行っている。その頃新政府から諸藩へ石高拝借というのがあり、これに着目し、これを資金とし、その地方の重立った商人12名に用達を命じ、恰も銀行と商業会社の混合のようなものを考え、静岡藩庁を説いて、これを発足させ、自ら頭取となった。「当時余の意中では、どうかこの事業を完全に発達させて、日本に合本事業の例を示してやりたいとの考えであった。これ以外には、これによって金を儲けたいとか、地位をつくりたいなどという野心は少しもなかった。現に余は勘定組頭をも固辞した。しかるに当時自分の月給は50円の小額に甘んじて別に不足とも思わず、静岡に借家住いしてよく忍耐したのは、一つに合本事業を発達させたいということと、藩の石高拝借を満足に返済したいということの二つの目的であった。」⁸⁷⁾

しかし間もなく明治2年乞われて大蔵省に入り、租税司正となる。以後累進して大蔵少丞、大蔵権大丞、三等出仕、大蔵少輔事務取扱を歴任し、その間、租税、度量衡、銀行法の制定等々の事業に参画して功績少くなかったが、明治6年緊縮財政の方針から台湾征伐論に反対し、井上馨と共に決然下野するに至った。「今後は論語に拠りて商工業を営み、以て国富の開拓に力を致さん。」⁸⁸⁾民間に下るや、彼は第1国立銀行の総監役に推され、ついで頭取となった。以後多くの事業に関与し、日本の実業界における指導的役割を果たしたことは周知の所であろう。

原 六 郎

天保13年但馬国進藤家に生れる。家は土地の大庄屋であり、製糸、山林等を経営していた。長姉に育てられ、「お前は男だから独立して行かねばならぬ。学問に精を出して偉くなれ。決して親兄弟をあてにするな」⁸⁹⁾といわれていた。郷塾及び小野藩校に学び、尊王攘夷を唱える。生野の農民

一揆に参加し、農兵を組織する。以後は幕府の捜索を逃れるため原六郎の名を用いる。生野義拳に失敗（文久3年）してのちは、長州に逃れ、三田尻海軍学校で英学を修め、慶応3年大村益次郎に就き仏式の練兵を学ぶ。大村益次郎の下で中隊および大隊の司令官を勤める。明治4年鳥取藩の兵制改革に参与し、同藩より大隊長現職のままで欧米視察を命ぜられる。明治4年米国に滞在、明治6年エール大学に於て経済学を専攻、明治7年英国に渡り、銀行論を学ぶ。明治10年に帰国している。帰朝後、はじめは明治新政府に入って、大蔵省の役人になり、財政経済の方面から国の為に尽したい希望を持っていた。機をみるに敏なる彼は薩長藩閥の勢力に支配されている明治政府に仕官するよりもむしろ野に入って、修得した経済学を実地に応用し、直接殖産興業に努力する方が薩長出身者でない彼が国家に奉公する最善の道であると考えた。当時欧米に留学した日本の学生は軍人にあざれば政治家希望者であった。実業家とくに銀行理財など専攻する者は当時において確かに変り種であったといえる。年令30を越えて現職の軍人のまま渡米した彼が方向転換をしたことは、蓋し沈思熟考の結果であったに相違ない。「原六郎翁伝」によれば次のように記されている。「思うにここに至る因由が決してないではない。翁の出身は所謂武士ではない。佐中の大庄屋にすぎない。しかも6男である。独立自営を少年時代より考え、家業の手伝に繭を買いに出かけて既に商才のひらめきをあらわしていたという。」⁴⁰⁾

大村益次郎の経済国民の論説も彼を啓発した。「一国の強盛は単なる兵力ではない。それは殖産興業の力を俟たねばならぬ。強兵の背後には国富が必要で、これなくしては如何に兵強くとも真の強国ではない」⁴¹⁾ という言葉である。更に渡米して、シカゴ、ニューヨーク、フィラデルフィア、ボストン等の大都市をみ、その大規模なる産業組織、その秩序整然たる経済統制、翁は米国の社会事業がわかればわかるほど、顧みて我が国勢国状を思わずにはいられなかった。翁が財政家として新興日本の進展に寄与しようと思つた心境の推移は想像に難くないように思う。

かくて明治11年、旧鳥取藩主池田侯爵家を中心として資本金25万円を以て国立第百銀行を創立し、推されてその頭取に就任した。以後大小幾多の銀行会社を創立して渋沢栄一にも比肩すべき功績を残している。

浅野 総一郎

富山県氷見郡蘆田村に生れ、家は代々医兼農の石高40石を持つ、可成りの豪家であった。彼は長男ではあったが、遅く生れたので、姉に養子を迎え、家を継いだ。彼は6才の時、氷見町の町医者で、彼の叔父でもある宮崎家へ養子に行ったが、彼は大変な腕白小僧で、12才の時から叔父の手ほどきで文字を習ったが、めんどろな学問より荒っぽい撃剣などのほうが好きで、そのためしばしば叔父に折檻され、「実に畏るべき養父は、自分に嫌いな学問を強いた、学問せなけりや医者になれないのなら、宮崎家に貰わなくてもいいときえ思った。」⁴²⁾更に習字、漢学、武術を学んだ。武術では特に彼は秀でたが、漢学や習字では生来の学問嫌いで成績はよくなかった。しかし彼は不勉強ではあったが、呑み込は極めて早かったといわれる。そこで彼はいつしか次のように考えるようになった。「学問は医者と坊主に必要かも知れないが、商人には左程有って益なきもの、商人の守本尊は利数の頭と、算盤だ。」⁴³⁾「俺は昔の北国一の大商人銭屋五兵衛のようになりたいなあ。」⁴⁴⁾

14才になって、養父から漢法医唯一の教科書傷寒論の講義を受け、これは比較的容易に習得し、養父を喜ばした。やがて養父の代診をつとめるようになったが、「詰まらない、俺も男と生れたからには、何うか一度は広い世間を見返えす人間になりたいものだが、こんな自信なき篤医では到底満足している訳には行かない」⁴⁵⁾と養家を逃げ出し、生家に帰った。かくして彼は15才で先づ組織の商売を始め、次いで小醸造業、稲扱機の仕入等を試み、何れも失敗した。19才の時近村の豪農鎌仲家の婿養子となり、一時は産物会社などに関係して成功し、若い商人として名をあげたが、偶々維新期の動乱で物価が安定せず失敗し、鎌仲家

を追われる破目にあい、その後は氷見町で24才まで悪戦苦闘した。彼は一つの成功に決して満足せず、あくなく利益を増大させようと余り多くの事業に手を出し、結局失敗し「損一郎」という異名までとり、最後には高利貸からの借金に首が廻らず、遂に東京へ夜逃げしなければならなかった。つまり彼のあくなき事業欲と事業拡大は、結局商業という世界では成功を生まず、後に彼がセメント事業などの工業を中心とした産業資本家として成功した素因となっている。東京に出た総一郎は冷水売というその日暮しの行商から出発し、やがて横浜へ出て、竹の皮屋を始め、「稼ぐに追付く貧乏なく」⁴⁶⁾ 漸く独立の店を持ったのが25才の時である。明治6年には薪炭商に転じ、更に石炭業を兼ね、いくばくもなく1万円ほどを溜めたといわれる。その頃瓦斯局の廃物として放置されていた、コークスとコールタールに着眼し、コークスについては彼の知人の技術者に依頼してその利用法を研究させ、燃料として利用出来ることを知り、瓦斯局と只同様の契約を結び、コールタールも買収権利を得、コレラ流行の際消毒用石炭酸原料として巨利を博した。この頃渋沢栄一と知り合い、政府のセメント工場払下げに助力を得ている。セメント工場の経営に彼はすぐれた手腕を発揮し、彼自身力精の範を示し明治16年セメント工場は完全に彼の手に帰した。その後何度か飛躍的に事業を拡大し、その際常に重役会で反対をうけながら、渋沢、安田善次郎らの助力を得て志貫徹し、大正13年には遂に年産1千万樽に達した。その外海軍業、海面埋立、石油、石炭など関係した事業は実に数十数に及んだ。

大倉 喜八郎

越後の大名主の3男として生れ、17才で両親を失う。漢学を藩儒に学ぶ。

喜八郎が郷閩を出るに至った動機を彼自身次のように語っている。「武士の横暴と、武士、町人との差別の甚だしきに憤慨やる方なく、自分は商人として立派に身を立て、武士階級を見返してやろうと堅き決意をしたのであった。」⁴⁷⁾「夫には先

ず商家に就いて其の実地を見習ひ、馳て之を基礎として、自ら商業を営むのが、後来商業界に雄飛する第一の捷徑であると。処世の大方針は、当時其の肚裏三寸に刻みつけられたのである。」⁴⁸⁾

喜八郎は安政元年、18才で江戸に出、中川鯉節店に奉公した。「翁は3年間勤仕の報酬として、中川鯉節店から貰った若干の謝金を資本として、下谷に2間間口の乾物屋を開業した。是が抑々翁が当初の志望たる独立自営の第一歩である。」⁴⁹⁾

「米艦来航以来、幕政漸く衰へて、尊皇攘夷の論大いに起り、元治元年の交に及んで東には筑波山の乱があり、西には蛤御門の変あり、遂に征長の役あるに会した。機を見るに敏なる翁は、早く既に天下大乱の兆を看取して戦争の必需品たる鉄砲の商売に着眼した。」⁵⁰⁾

「明治5年戦乱は治り、王政復古の大業成るや、翁の炯眼は早くも外国貿易に向けられた。国利増進、国運の発展を図るには先づ外国貿易によるに如かずと考へ、其の準備として海外産業視察を思ひ立った。……商人として通訳を備ひ自費を以て渡航した人は翁を以て嚆矢とする。」⁵¹⁾西洋の進歩した文明は一つとして彼を驚かさないものはなかった。「併し夫にも増して翁を刺戟し、且つ発奮させたものは、我国力の貧弱なると、文明の幼稚なことであった。而して翁が殖産興業が帝国の現在および将来に取りて最大急務であることを痛感し、国家の為に全力を捧げんことを心に誓ひ、爾来対外貿易の発展に努力して終始うまざるは、これが為めである。」⁵²⁾

この企業に対する国家主義的動機づけは、彼が明治6年大倉組商会を組織して以来、他の多くの事業を手掛ける場合にも保持されている。「翁が事業を経営するや、常に国家的見地に立脚して産業の発達と国富の増進とを図ることを目的とし、敢て眼前の利益に汲々たらず、海外貿易を始め、幾多の諸事業を挙げて一意唯だ国家的利害の如何を標準として経営しつつあることは、翁の事業を叙するに当り、最も特筆せねばならぬ要点である。」⁵³⁾

『「金は事業の粕である』』とは、翁が常に人に語る処で、同時に翁が事業に対する大理想であ

る。翁は曰く、『自分が事業に全精力を集注するのは、決して金を貯める目的ではない。何となれば、事業は直接、間接に国利民福となり、又永く後世に遺って、之が経営は自分の子孫に限らず、他人と雖も亦必ず之を擁護するであろう。貯蓄の如きは、後継者その人を得ざれば、一朝にして潰消し尽され、却って害毒の因を為すものである。』⁵⁴⁾

雨宮 敬二郎

甲斐国の代々名主を勤める家の次男として生れた。家には数人の奉公人がいた。「13才のとき、漢学塾から帰ってくると、父親と友人が人間の決心は大切なものだが、『百姓の得は十倍、商人の得は百倍、武士の得は数知れず』ということであるが、お前は何れを取るかと話された。これはその後も屢々聞いたことである。それで私は中間をとって商人になろうと意を決して、その事を父に語った。』⁵⁵⁾

「14才のとき村で卵を買集めて宿駅で売捌き12銭を得た。これが商売の初めで、生糸買いをして19才までに600円ばかり金を貯めていた。』⁵⁶⁾「父親は損得は度外に於て人というものは働かなければならぬものと信じておった。』⁵⁷⁾

「明治3年農家への養子の縁組を拒んで、横浜へ出て商売をした。』⁵⁸⁾「横浜でその後売込み問屋を続けていたが、生糸、種紙の相場をやって何でも1万2,3千円儲けた。明治6年に平民乗馬を許されたので、早速私が馬車に乗って横浜を駆け廻った。平民で馬車に乗ったのは私がはじめてである。その間に相場で何回も無一文になったが、他人から借金はしなかった。』⁵⁹⁾

明治9年に養蚕で巨利を博して、洋行を企てた。「その時分外国は富の程度が高く、外国人は概ね金を持って居ると想像したから、西洋へ行って見ようという考えを起した。アメリカより製粉機と絹の紡績機の導入を計画した。』⁶⁰⁾

帰国した敬二郎は、日本観を次のように語っている。「着いた所が、日本のことというものは、どうも欧米と較べて見るに実に恥かしくてならな

い。一番自分が心に感じたのは船頭共が裸体で頬冠りをして居るのだ。これを見ると、我国の者も矢張り印度洋あたりの野蛮人見たようなもので情けないことだと思った。……僅か1年足らずの年月の間に斯うまで頭が違い、度胸が大きくなるものかと、自分で自分を感心した。所謂百聞一見に如かずだ。』⁶¹⁾

片倉 兼太郎

家は代々信濃国諏訪の里正であり、故郷および東京に遊学して漢学を学ぶ。家は村内の老百姓で、28才のとき父隠居し、家督を相続する。兼太郎は専ら家業に精励しが、「片倉兼太郎君伝」によれば、「君かく家業に励精したりし際、次弟光治氏は漸く長じて志を立て、明治5年疾くも撚子綿の行商に従事せしが、翌6年に至り、君は始めて君が邸前の小屋にて坐繰十人取りを創め、光治氏をして専ら之を経営せしめたり。』⁶²⁾とある。

片倉組の創始については次の如くである。「時に炯眼なる君は将来我が国産の一なる製糸業を大成せんには、今の秋須らく洋式機械を用ふべきのみと、及ち謂へらく、我が郷村の如きは固とこれ天竜河畔の一峽地に過ぎず加ふるに地味礪確なり、此の小域と瘠土とを以てして唯だ在来の農業にのみ従はん采、到底新運命を開拓すること能はざるべし、況んや国富の増進を図らんと欲するに於てをや、如かず祖先伝来の農業も忍びて之を中止し、時勢に順応して業を製糸に転じ一挙以て商工界の覇者たるを期すべきなりと。此に於て明治11年春父市助氏の同意を得、新家なる光治氏と協議し、先ず自村三沢区内なる天竜河畔に32人繰なる洋式機械の製糸場を設置し、6月5日を以て開業し、その地名を冠して垣外製糸場と称したり。』⁶³⁾

「爾來君は製糸事業に心を勞し、其の原料なる繭の買入れ等にも出張したりしが、此間疾くも製糸の共同荷造を行ひ、且つ之が共同販売の途を開かんものと思惟し、翌12年……同業の有力者尾沢金左衛門、林国藏等の諸氏と会し、……時代に相応せる共同販売の機関として開明社を設立し導

で共同再練場を設け尾沢、林の2氏と共に、毎年輪番に社長の任に当りて爾来明治34年の解散期に至るまで……経営せり。』⁶⁴⁾

更に彼は製糸法の改良進歩を図り、漸次これを拡張したが、「此の間君は工場に於ける匿名の目札を考察し、以て各工女の製糸成績を公平に調査するの用に供し、其の他生糸の試験採点の方法工場帳簿の整理等に関しても常に細心の注意を加へ専ら冗費を省きて資金を有益敏活に使用することに力を至したり。之が為に君の事業は年と共に愈々堅実なる進歩発展を見るに至れり。』⁶⁵⁾

明治26年には兼太郎は事業の発展を海外に向けようとし、揚子江一帯の産繭を購入して海外原料輸入の端緒を開いた。また同年三井物産と合同して上海に於ける生糸製造の試験的経営を試みたが、偶々27、8年戦役が起り、これは中止された。

明治28年それまでの事業を統一して、片倉組を組織した。

川崎正蔵

薩州鹿児島城下の商人の長子として生れ、15才で父を失ってから、家業の呉服商を自分が営み、母と弟妹は内職してこれを助けた。17才にして貿易を志し、意を決して長崎に赴いた。彼が始め家政を恢興し、家名を発揚せん為郷閭を辞するとき、「親戚故旧等是其年少にして斯の大望を起すの突飛至極にして一身を誤り一家を益々暗黒の淵に沈むるものなりと、百方之を阻止せんと試みしも、一旦決意せし彼は頑として耳を傾げざりき。』⁶⁶⁾長崎に行き、はじめは鹿児島県指宿の貿易商浜崎太平次の店員として働く。18才のとき正蔵は鹿児島城下の町方10人役に推薦されたが、その名誉を拒絶し、また藩の利米請求の使節をも併せて抛棄して、一意専心貿易業に精励するに至る。

貿易業に専念した彼が、どうして造船業を始めたかを、「川崎正蔵」伝は次のように示している。「翁は長崎時代より屢々大阪、鹿児島間を航海せしが、当時民間にては未だ汽船を所有するものなく、在来の和船に依るの状態であった。翁曾て西

洋型船に塔じて、其船腹の広さ、操帆の自在なる、船体の耐久性に富める等、在来の船に比して非常に特長あるを覚知し、我国も和船を捨てて西洋型船の時代到来す可きに想到し、寧ろ貿易業を棄て、造船業に就かばやとの志を抱くに至れり。造船業に対する希望はそのとき初めて発芽せしものなりき。翁の造船計画は大久保利通の支持によって進められたが、明治11年5月を以て築地官有地拝借の許可ありし。』⁶⁷⁾

「明治20年はじめて川崎造船所と称したる頃は渺乎たる一工場にて、職工、所員を通じて600名と註せられ、百噸内外の税関小蒸気を建造するにも、翁自身方々運動して引受けを了する状態にて、注文を取るにも金策をなすにも、船架の設計をなすにも、技師を招聘するにも、自ら陣頭に立たざる可らず。其の困難や外間の揣摩す可からざるものありしか、翁は総ての難苦に打克って、明治29年までに建造せし汽船80隻、新製の器械91組、同汽鐘134個を算した。』⁶⁸⁾

正蔵の思想は彼の遺訓によく表われている。遺訓の範囲は極めて広汎に涉っているが、「事業上の計画に対しては保守的色彩を帯び、子孫の創業に対しては訓戒する所ありたり。進取より保守を喜び、放胆なる投資より堅確なる業務につくを可となし、何れの処にも独立自尊を以て生命とせるを見る。』⁶⁹⁾

広瀬宰平

代々近江国の旧家、農業医者の子の次男として生れ、天保9年11才のとき住友家に奉公する。26才の時住友家江戸支店の支配方の広瀬家の夫婦養子となる。

「慶応元年9月先考(宰平)39才の時別子山の総支配人に昇進せり。抑先考が別子に入山せし当時先考より上席に居る者6、70名あり、若し勤務年数によりて順次に出世するものとせば、先考は一生奉公するも総支配人に進み得ざるものと失望せり。況や上級者が下級者に対する態度は極めて苛酷にして、意に満さざれば面罵打擲し、甚だし

きは試練と称し、敷居に座せしめ、膝の上に銅丸を加へ、折檻することあり。先考の如きも与へられたる下駄を毎時上級者に奪はれ、止むを得ず棧俵を穿ちたりという。此の失望と圧制に対する憤慨とにより、先考は逃亡を企つること再三なりしが、その都度思返し、役頭大払、元締を経て総支配人に昇進し、往来必ず轎を用ふる身分となりしなれば、既往を追懐して感慨無量なしあるべし。轎を用ふるは総支配人に与へられたる待遇にして、その人の老壮に因るにあらざるなり。』⁷⁰⁾

「明治となり本家の財政は益々困難を告げ、財政既に欠乏せしのみならず、亦幾許の負債あり。……この時に当り旧幕の銅座役人小山雄右衛門といふ人本家に往来して別子山を金拾万両にて売却せんことを勧めたり。当時宰平は恰も京都滞在中なりしが、他の店員等も石小山氏の周施を喜び、別子山売却代金を以て負債を償還し、残金の金員を以て本家の維持を謀らんと私議するに至りき。宰平之を耳にするや大いに其の不可なることを極論し、血涙を灌きて争議したる末、遂に此の無謀の挙を止むるを得たり。ああ宰平が、此の時の機にして容れられざりしならば、他の旧豪商家の多数と等しく、我が住友家も亦或は破産せしやも知るべかざりき。今試みに大阪旧豪家の盛衰を尋ぬるに、大略左の如くなるをみる。維新後旧家の破産したる分、12家。』⁷¹⁾

彼の伝統的家産主義に対する態度を示すものとして次のようなことがある。「宰平が本家に到着したるは1月5日にて、例年の如く主人友親君を上席とし、重役一同順を正しく大広間に座し、『相変らずお芽出たう』と祝詞を交換せる最中なりしが、宰平は何思ひけん膝を進め『相変りて御芽出たう』と言放ちければ、満座の人々色を作して宰平の失言を詰責せり。其の時宰平従容として答へらく、御本家にして今日のまま相変ることなからんには、頼み少き御家運といふべし。宰平の現時切に願ふ所は旧を捨て新を取り、禍を転じて福となすにあり。宰平が故意に世の慣例に背き、相変りていへるは、赤心以て御本家前途の万歳を

祝し、御家運の旧に倍して隆盛ならんことを祈ればなり。』⁷²⁾

古河市兵衛

家は代々京都岡崎村で庄屋を勤めて醸造業を開いていたが、父親の代に財産を蕩尽し、彼の生れた頃は醸造業をたたんで、天秤棒の商売の豆腐屋をしていた。9才の時縫物師の丁稚をしたが、家に帰り、11才から18才まで豆腐を売歩いた。「2男であるから出家せよという祖母の勧めにも『俺は商売人になる』といって服せず、豆腐売の商売に専念した。その間豆腐売りの身分の卑しきから肩身の狭い思いを痛感し、『世の中に出て、どうか一つ名のある人になり度いものだ』と鞍馬の毘沙門様へ、出身出世の願を掛け、寅の日に月参りを始めた。』⁷³⁾16才の時継母の兄で、奥州盛岡の豪商井筒屋の支配を勤め、当時南部家の士分であった木村理助に逢った。栄達の一途はこの伯父の手によって開かれるものと彼は直感した。「私は平生あのような人になりたいという心願で鞍馬に祈請した次第であるから、あの人に頼んだら宜しいものかと考えて、遂に病床の継母に頼んだ。私はどうせ此処に望みはないから、あの盛岡の伯父さん方に厄介になり度いが、どうか一つ話をしておれんかと斯う言った。』⁷⁴⁾18才の時、豆腐の売上の目銭をば蟻が塔を積むように貯えたる分2朱を路用として奥州に出発した。

伯父の下で高利貸の取立手代をして働き、20才のとき盛岡の鴻池家の手代として働いたが、支店が閉鎖され、また伯父の許に帰る。安政4年、27才の時、近江商人で、京都井筒屋に仕え、奥州の生糸見付に当る古河太郎左衛門の養子となる。生糸買付に手腕を発揮し養父に認められ、また井筒屋の本店の重役より幾多の古参者を抜いて、一躍して買付主任の要位につくことになった。時に31才であった。この後彼は主として福島江戸の間を往来し、生糸横浜輸出の危険な取引に没頭したので、殆んど江州の養家を省する暇が無かった。明

治2年、38才のときに、小野宗家は彼に別宅を申附けた。別宅を申附くるとは、井筒屋の暖簾を分けて分家に昇格させる事である。文久2年より明治2年迄7年にして所謂中年者の彼が小野の如き旧格古式を重んずる店の暖簾を許さるに至ったのは、異数とも云うべきである。

彼の創立した築地の製糸場は最初の規模は60人繰りであり、後に96人繰りに拡張されたのである。前橋製糸所が木製6人繰りの試験的工場であったのに比すれば、築地工場こそ、本邦に於て工場の名に値する製糸設備の嚆矢といって然るべきである。明治7年小野組閉鎖、明治10年生糸取引所失敗を機に鉄山業に専心した。

森村市左衛門

家は代々江戸旗本出入の武具商であった。彼が生れた頃は家には多大の借財があり、家計は相当悲惨であった。13才の時商家へ小僧奉公に出されたが、生来の病弱のため僅か3年で罷め、家業の武具商を手伝った。17才の時安政の大震で一家丸裸同様となり、彼が一家を支えねばならなくなった時、「どんなに苦しくても断じて他人に頼るまい。どんな場合でも不正不義の手段はとるまい。ただ根かぎり、力一杯に稼いで、再び森村の家を盛り返そう」⁷⁵⁾と決意し、昼は日稼ぎをし、夜は夜店を出して勤勉努力した末、父の代の借金をも返済してようやく一人立の商人となった頃、丁度横浜開港が断行されたのである。彼は武具商では用達筋は限られ販路は狭く、大口への渡りをつけることは困難だと判断し、丁度横浜が開け、「西洋の品物をそろそろ人が欲しがって来た。これを機会に横浜へ出かけて行って品物を仕入れる。そうして方々の大名、旗本と、顧客を段々に殖やすことが出来て、今度は旧来の袋物をやめて唐物屋になってしまった」⁷⁶⁾のである。こうして既に一定の株となっていた他の御用達の勢力範囲にまで侵入して唐物の関係から注文を受けるようになった。このように唐物屋として一応の成功をおさめた市左衛門が外国貿易を志ざした動機には次のような事情があった。即ち当時小判と墨西哥弗の交

換は不当に日本に不利で、そのため日本の小判が外国へ流出しつづつあった。これに気付いた彼は、当時交際していた福沢諭吉の感化もあって、国家主義的立場から外国貿易を終生の事業とするに至った。「これは大変だ、どうしても外国貿易をやらねばならぬというので遂に外国貿易を始めたものである。この志を起した時、私は21才であった。」⁷⁷⁾

彼は終生の事業の準備のために手を出した各種の事業は大体失敗に了っている。彼が会津征伐の兵糧方を勤めた功によって明治政府の初期の御用商人の一人となったことは、成功しそうに見えて結局失敗した実例の一つである。これに続いて土佐の製塩事業、北海道に手を延ばした漁業、大阪城の跡に桑を栽培しての養蚕業、四国の銅山業等、彼が八方に手を拡げての数ケ年に亘った活動からの総収穫は単なる負債の山に過ぎなかった。この失敗の連続の末、彼は次のような事業哲理を得たという。「その失敗は何らの経験のない事業に手を出したのが抑もの根元である。……第一私の今の主義に叛いている。国家のために自分の一身を献げたいという熱烈な精神がなかった。単にこれで一儲したいという浅墓な考に過ぎなかった。……」⁷⁸⁾

そして彼は遂に明治9年森村組を創立して年来の野望である、外国貿易への地歩を固めた。かねて彼は異母弟豊を福沢塾へ入れ、商人としての教育を受けさせていた。「私は当時銀座で洋服裁縫店を開いていた。その商売を一生懸命にやっていたから可成り繁昌した。故に弟が愈々米国に渡るといふ際にこの商売のうちから3千円余り繰り合せて、それを資本としてここに始めて私と弟とタッタ2人で森村組というものを作った。」⁷⁹⁾

市左衛門の封建身分制度に対する態度は、渋沢や大倉などと異なり、同じ被支配階級にあるとはいえ、御用商人という、いわば武士階級の寄生的存在としての特殊性からか、一時的な反感は持ちながらも積極的な反逆にまで進まない性質のものであるといえる。「今日は四民平等で、才能があって働かさずすれば如何なる立身出世も出来る……。これが私共が30代前後の時代では压制極まっ

た封建制度で、百姓町人といえは人間の取扱いを受けなかったものである。私共は元来町人であったから、これには非常に苦しめられた。』⁸⁰⁾

高島 嘉右衛門⁸¹⁾

祖父の代までは常陸国手渡村の名家（里正）、父は2男で江戸に出、材木商兼建築請負の遠州屋に奉公、分家して相当にやっていた。ある時父は南部領の飢饉を救ったことがあり、この功により南部公より苗字帯刀を許され、特に士班に列せられている。

嘉右衛門は幼少より父の手ほどきで漢学を学び、やや長じて特に易经に興味をもち、これを最も耽読した。

彼も森村同様家業の材木、建築という家産を基礎として活躍しているが、父の死後、養子（義兄）の失敗から負債を背負って家を相続し、その返済に努力しこれをなし遂げた。易断により安政の大震を予測し、材木を買い集めて2万両を儲けた。しかしその後小判密売で捕えられ、5年間牢獄に繋がれた。そして放免されて無一文から出発する時、今までの多分に投機的なやり方では、本当の事業は達成出来ない。それには計画性が必要であると痛感して、再出発は横浜で始め、建築請負にもどり、「格安にひきうけ世間の信用を得るのが肝心」と努力し、ようやく彼の名が知れ渡るようになる。と、「こんなことで何時まで続けても仕方がないから、この信用を有利な方法に代えねばならぬ」と考え、外国人からの建築請負に着目し、一流の通弁を傭い、英公使パークスに渡りをつけ、英公使館の建築請負に成功し、これを立派に落成させ、それがきっかけで外国人の建築を一手に引受けて大いに儲けた。

維新时期には、太政官金札を、安田と同様、必ず価値が復元すると洞察し、買いこみ大いに儲けた。

しかし彼は浅野などとは異なり、単なる私利の追求、あくなき事業欲に終止したとは必ずしもいえない。太政官金札買込みで巨利を博したが、「この大金は夢に儲けたものと諦め、これを資本

として己れの力に適したる大事業を企て、社会を益し、民生に利するに如かずと決意し、国家のために大いに財を散ぜんと欲し、欧米先進国の文明的事業に倣い何事かを企画せんと苦心した。」このことは、高島学校の経営、海面埋立、瓦斯局建築、鉄道事業等に表われている。これらで嘉右衛門は特に巨利を博したとはいいい難く、特に瓦斯局に関しても、ガス燈設置の問題にしても、又学校経営でも、又更に当時横浜は文明開化の先端を行く所としては余りにも非衛生といえる程、水利が悪く、ドブ臭かったといわれていたが、彼の埋立業により、これを救ったことなどにもうかがえる。或は農場経営に於て、貧農の村をそこへ移住させ、農業をやらせたなど、事業家としてはむしろ突飛な感覚の持主であったとさえいえる。このことは、さらに彼の易による運命論的人生観が、この感をさらに深くさせている。

藤田 伝三郎

長州萩の城下に生れた。幼時郷塾に入って漢学を修め、更に香川巨田、中野海隅二儒に就いて学んだ。当時最も好んで手にしたのは、日本外史、日本政記、靖献遺言などで、稍長ずるや荀子、孟子、戦国策を愛読した。

伝三郎の実父は謹嚴方正の人で、「翁の厳父は……家業の傍常に経書に目を曝し、毎月6回、子弟僕婢を会して経義を講じ、以て修身処世の道を説き、……其子弟の教化に念を致さるる一通りならざりしと云ふ。厳父の謹嚴にして寛容なかりし欠点は、母堂の溫柔謙抑に依りて巧みに補はれたり……。」⁸²⁾

伝三郎は16才の時廃絶していた分家を再興し、「爾來心を潜めて醸造方法を研究し、種々の改良を加へ、且つ一意専心業務の発展に努力せしかば、3年の後、多少の利益を見るに至れり、夫より別に酒造業の支店を設くる2個所に及び、年を追ふて盛況を呈するに至りぬ。」⁸³⁾

当時、恰も尊攘の説が行われ、長州藩はその主動的地位にあった。伝三郎も「苟も此藩に衣食す者、此機に遭ふて発憤せざらんや」⁸⁴⁾と、家業を

擲ち、営業上の事は一切、これを令姉及び手代の管理に任せ、自ら藩中少壯の志士と交わり、財を散じて有志の為に尽す所浅くなかった。彼は元治元年京に上って兵馬の間に奔走し、その後藩論2つに別れるや、正義派に加わり、高杉晋作に師事し国事に尽瘁した。

王政復古後往年の同志の多くは新政府枢要の地位についた。「当時苟も志を当世に立てんと欲する者は、齊しく官途を望んで趨りしかば、在朝の友人中にも、翁の前途を慮り、切に仕官を勧むる者ありき、而も翁は早くも世界の 大勢に眼を注ぎ、別に見地を立つるあり、熟々惟へらく、官吏となりて公に奉ずるも、実業界に入りて公利公益を興すも、国家に貢献する所以は則ち一なり、予は元来士人の家に生れたるにあらざるに、懐慨の志に駆られて一時国事に奔走せりと雖今や維新の大業成り、官界に才人雲集す、予の如き須らく実業に従ひ、以て国家に尽さんと、……。」⁸⁵⁾ この考えに木戸孝允も大いに賛同し、彼を鞭撻した。そこで彼は先ず欧州の先進国の実地視察の必要を感じ、その機会に備えていたが、偶々当時同郷の先輩で、兵部大輔をやっていた山田顕義を訪い、渡欧の志を述べた際、軍靴製造の頗る必要にして国家的事業であることを説かれ、この事業を起して欲しいと慫慂された。「お国のためとあれば、一身を犠牲にするも惜しまぬのが私の覚悟、渡欧を志したのも、謂わば商工業を発達せしめてお国に尽そうというのが眼目である。お国に尽す道は同じこと、では渡欧を思い止まって、軍靴製造に従事しよう」⁸⁶⁾ と、大阪に地を卜していよいよ軍靴製造事業を経営するに至った。明治2年、伝三郎29才であった。この事業は旧知が政府の要路にあって種々の便宜があったから、順風満帆の状を呈し、その後土木建築業を兼営し、更に明治13年には鉱山業を創め、これを、明治14年に創立した藤田組の中核事業とした。この外に鹿児島湾の開墾事業や山陽鉄道などの鉄道事業やその他多くの事業を手掛けた。

伊 藤 伝 七

三重県四郷村に於て9代目伝七の長男として出生、家はもと農業を営み、後質商、木綿仲買業、更に清酒醸造業を兼営した。八代の時代にはすでに専ら醸造業に従事していた。教育は、医師に漢学を、僧侶に習学を、算術及び商業を、叔父伊藤小左衛門（本邦最初の生糸輸出業者）に学ぶ。

弱冠より先代の流れを受けて綿糸紡績に興味を持ち、父の遺業である酒造業を兼営しながら東奔西走したが、明治10年26才のとき、紡績業創始を志し、そのための調査研究や計画やらの使命を果たすべく、堺勸農局の紡績所に見習工として入り、作業の傍ら鋭意調査に従ううち、水力を以て紡績所を運転するの緊要なることを会得し、帰郷後明治15年父に計り、川島紡績所を設立したが、不成績であった。

「顧みれば川島の不成績は徹底的に翁を苦しめた。その結果何等か方針を転換して過去失敗の補償を付けねばならぬと決心した。そしてその方針をば、一大紡績の建設に転換と決定した。川島の失敗が事業の小規模に在りしことと、大紡績が漸次世間に興起せん形勢となり、之に対抗する必要あることで、矢張り自分の紡績も大規模に限ると覚知した為めであった。此の大目的は渋沢栄一氏の援助に依り実現せられ、遂には一時本邦最大と称せられた。」⁸⁷⁾ 三重紡績会社を築き上げた三重紡績会社は、明治19年、資本金22万円の株式組織で創立されている。その創立の過程は次の如くであった。即ち「渋沢氏は翁を引見して従来経過を聴取し、深く其の奮闘の容易ならざる事を悟り、同時に翁が意思の頗る堅固なる人たるを認めた。そして紡績の規模狭小では経済の運用、製品の統一上大いに不利あり、前途將に興らんとする各紡績との競争上からも宜しく株式組織として大規模のものとならねばならぬ所以を説いた。是に於て翁の前途に始めて大なる希望の曙光が輝いた。翁は帰来、株式の募集に着手した。それに大なる努力を集注したるに拘らず川島に於ける過去の失敗が禍して容易に目的を達することが出来なかった。渋沢氏は八巻支店長に命じて創立委員長とならしめ、且つ自ら資本金22万円の金額の募集を取纏むべく承諾した。」⁸⁸⁾

伝七は事業家として特に華々しきはなく、特に投機を嫌ったことにもうかがえる。「翁は終生投機を嫌った。……翁の投機に対する意見は、投機は富を生むものに非ず只だ富の移転に過ぎないから斯る非生産的の事は排斥すべきであるというに在った。」⁸⁹⁾しかしその事業に当っては常に進歩的政策をとっていたといわれる。

Ⅲ 企業家的地位への移動の動機

われわれは前掲の事例資料に基づいて、紙数の関係もあり、特に武士出身の企業家及び商人出身の企業家的地位への移動の過程及び動機について若干の分析を行う。

A 武士出身者の社会移動の過程と動機

封建社会より産業社会への過渡的時代において、武士階級の出身者は実業界への進出にあたり、特権的武士階級を脱して低い地位と看過されていた商工業者となることには、特殊な契機と伝統的規範に反する動機づけが必要である。これは旧商人が新しい企業家となるのとは、外的 career pattern が異なるばかりでなく、企業家としての行動と動機にも確認できる差異がある。

武士階級出身者は、武士社会内の家族身分の高下に拘らず高い教養を身につけている。しかも多くが蘭学、英学、航海術、砲術、経済学を学んだ人で、明治前に例外なく江戸、長崎、大阪において西洋科学に接している。更になんりの人が維新前後にイギリス、フランス、アメリカで勉強するか、または視察におもむいている。明治維新後、かつて幕府騎兵頭の益田孝は、高島嘉右衛門、雨宮敬二郎、大倉喜八郎、森村市左衛門、浅野総一郎等の活躍していた横浜へ出たが、その時の事情を益田孝は次のように述べている。「当時横浜には侍が商売人になったのは少なかったが、その頃の町人というものは、学問もなし、侍とは全く人間が違って居た。」⁹⁰⁾「高島嘉右衛門言行録」に「我手代の如きも在来の凡庸なる商人にては事理の弁ぜざるものあるが故に多少気骨ある者を選びて新に雇入れんとし、其の後客分の名を以て手代を抱入れたるは元と勘定奉行たりし星野六三郎、騎兵指図頭益田孝、……。」⁹¹⁾ というように商人と旧武

士の結合を示している。

武士或は中央・地方の官職より産業界に進出するには過去の断絶的動機が直接に表明せられるか、その行動に表わされているが、これを要約的に示せば次のようにいうことが出来よう。

- 1 新しい洞察力をもって過去との断絶を行った。
- 2 新しい洞察力の背景には武士出身者にとっては教育の占める役割は大きく、洋書の習得または洋行のいずれかによって新しい洞察力を身につけた。
- 3 武士出身の企業家は、伝統的商人にくらべても、また商人出身の企業家にくらべても、利潤極大化或は金銭的收益によって動機づけられることが少ないようである。
- 4 シュンペーターは企業家の行動を説明する動機として、即ち革新への driver として権力欲、成功欲、創造欲をあげているが、これらの欲求は強烈にかれらの行動を支配している。
- 5 武士階級の出身者は企業の指導者に止まることなく、財界の指導者として富国強兵、殖産興業のような公共的投資を行う意欲が強く、商人出身の企業家と対照的である。manager, organizer の特色をもち、外国のやり方の模倣者であった。

B 商人出身者の社会移動の過程と動機

旧商人出身の企業家的地位への進出はいかにして行われるか、先ず世代間及び世代内の移動の型式を考察し、つぎに移動に対する動機づけのパターンをみよう。商人—企業家への推移は、家業を継承する方法と稚丁奉公見習の方法による年奉公によって、その地位を得た人が典型的に分けられるが、いずれの方法を辿るにしても、伝統的商工業に対する革新の導入を、かれらの未来への洞察力が、かれらの企業家として傑出させた原因となっている。これまで日本の社会経済史家の間で旧商人の企業家への転化について否定的役割を強調する立場が支配的である。宮本又次教授はその名著「近世商人意識の研究」(昭和16年)において「維新以降旧商人は新規の事業には手を出さず、唯祖先よりの遺産を固守または増殖すること

に懸命せざるを得ず、従って所謂企業家精神または事業欲なるものは、いささかも持合せていなかったのである』⁹²⁾と述べている。明治以降の新しい企業家の社会階級については菅野和太郎博士⁹³⁾は会社企業の設立にあたって旧町人の積極的参加がなかったと同時に、士族が新産業階級化したことを指摘している。この見地は、土屋喬雄によれば、新しい企業家が武士あるいは準武士という表現によって両方否認されている。高津等氏の「大阪商人の町人根性」⁹⁴⁾も同じ見解に立っている。

ところが行為理論の立場に立つベラーは“The Tokugawa Religion”において、また Levy⁹⁵⁾は構造機能論に立って、商人と商人倫理の日本の近代化過程に対する積極的契機を認めている。初期企業家の社会的移動に関するわれわれの統計的考察は、初期の企業家のうちで旧商人の出身が大なる部分を占めていることを示している。広瀬幸平は自伝「半世物語」のなかで大阪の旧豪家35家をあげ、そのなかで維新後破産したる家24家、昔のおもかげをとどめざる家2家、現在（明治27年）もますます栄えている家9家をあげている。われわれは旧商人の多くが没落した事実を認めながら、しかも新しい企業家が武士農民より多く、旧商人と商業活動のなかより台頭して来たことを如何に説明するかに直面する。従ってわれわれは商人層より新企業家の出現する過程と動機づけについて以下分析する。

商人の教育は手習いを寺小屋でうける程度で、通常の商人が受けている以上の教育を受けていない。高島のように易学に通じた者、広瀬のような能筆家はすべて自修によって達成されたものである。武士出身の企業家が和漢学、或は西洋科学の学習者であるのとは対照的である。武士出身の企業家はかれらの学問と政治的地位を背景として産業界に進出したが、商人出身の企業家はフォーマルな教育を持合せず、主として家業修得および年期奉公見習による商工実務を通して企業家となっている。

商人出身の企業家は伝統的規範に従って家業を継承しても、これに甘ずることがなかった。工業化の初期においてかれらは各種の伝統的規範を脱

する行動をとり、またそのような意志を表明した。商人出身の企業家的地位への移動の契機と動機づけについて次のように要約出来る。

1 商人の洞察力と革新の意欲

広瀬幸平が別子銅山売却却論に彼のみ反対したこと（広瀬幸平の項参照）は、当時の大阪商人の産業投資に対する消極的な態度と幸平のような未来への洞察力をもった新しい型の企業家の革新への意欲との鋭い対照を示すものである。従ってこのような革新への決意には常に伝統的家産主義への批判が含まれているのである。森村が従来商取引に随する贈答のような虚礼を排して商取引を合理化しようとしたなどはその例の最たるものであろう。

2 伝統の断絶と成功欲

川崎正蔵の如く、（川崎正蔵の項参照）家族、親戚の反対を押切って家を出、自分の野望である貿易に一路邁進したように、家業をたち切っただか、或はたとえ家業を基礎としてもそれに終止せず、終生の事業として心に描くものを見出し、それへのあくなき実現の過程がかれらの career そのものとなっている。

3 商人出身者の企業家の仕事欲と成功欲

古河市兵衛は68才のとき、次のように述べている。「私は明治8年鋳山業に着手して以来唯一心この事業にばかり従事し、全国あらゆる方面に手を出し、種々の製造所を設立したけれども、悉く鋳山業に関係しないものはない。此上とも私の資力の許す限り、生命の続く間は、飽くまで専らこの事業の拡張をする積りである。世間では私自身と私一家の安全を計るためにはこの上更にこのような危険な仕事に手を伸ばすことを止めて、銀行か又はその他の安全な事業に着手してはどうかなどと忠告してくれ、……どうも20年来の決心は益々堅くなって飽くまでこの事業を拡張しようという存念は已まぬ。』⁹⁶⁾商人出身の企業家は終生の事業の追求と事業の発展拡大に異常な情熱を示し、その過程の中の附随的な成功には決して満足せず、高い水準の achievement への欲求を保持していた。

IV 暫定的結論

以上の考察を通じ、日本の工業化の初期の企業家の社会的特性は、典型的には非階級的混成であり、従来広く抱かれていた考え方と対立する。西欧の工業化においてみられた、中産階級の台頭モデルは日本には通用できない。事実社会階級を変革せしめるといふ動機は、日本初期の私的企業家の間には社会的動機となっていないと思われる。武士企業家説をとっている経済史家が工業化と社会階級の既存の考え方に疑いをもちはじめたが、経済発展と社会構造の変化の問題について適切な理論と研究方法を応用した経験的研究が日本の工業化の過程について説明を与えることとなると思う。われわれは明治期の私的企業家の性格をより詳細にあとづけ、大正、現代へ工業化の前進に伴なって、企業家がいかに変容していったかを、次の研究とする。

- 註 1) J. シュンペーター, 「経済発展の理論」, (中山・東畑邦訳) 東京・岩波書店, 1937年。
 2) E. E. Hagen, How Economic Growth Begins: A General Theory Applied to Japan, The Public Opinion Quarterly, Fall, 1958.
 3) ヨハネス・ヒルシュマイヤ, “経済発展のための企業家供給” 「マカデミア」南山学会 1961年 12月。
 4) 「上掲書」28頁。
 5) 万成博, 「日本の工業化と持導者層の変遷 (188~1960)」, 1960年度日本社会学会大会報告論文要旨プリント。
 6) R. N. ベラー著「日本近代化と宗教倫理」(邦訳), 未来社, 1962年。
 7) 宮本又次著「近世商人意識の研究」東京・有斐閣, 昭和17年。
 8) 菅野和太郎著「日本会社企業発生史の研究」東京・岩波書店, 昭和6年。
 9) 土屋喬雄著「日本資本主義の経営史的研究」東京・みすず書房, 昭和29年。
 10) J. シュンペーター著「帝国主義と社会階級」(都留邦訳), 東京・岩波書店, 1956年。
 11) S. M. Lipset and R. Bendix, Social Mobility in Industrial Society, Berkeley: Univ. of California Press, 1959.
 12) 「近代の偉人故五代友厚」上巻, 田中豊次郎編纂, 友厚会, 大正10年, 170頁。
 13) 「上掲書」471頁。
 14) 「上掲書」9頁。
 15) 「自叙益田孝翁伝」, 長井実, 内田老鶴圃, 昭和14年, 93頁。

- 16) 「上掲書」94~5頁。
 17) 「上掲書」123頁。
 18) 「上掲書」146~7頁。
 19) 「上掲書」173頁。
 20) 「上掲書」173頁。
 21) 「上掲書」173~4頁。
 22) 「村山竜平伝」, 朝日新聞大阪本社編修, 社史編修室, 昭和28年, 27頁。
 23) 「中上川彦次郎伝」, 白柳秀湖, 岩波書店, 昭和15年, 425頁。
 24) 「上掲書」12頁。
 25) 「土居通夫君伝」, 半井桃木編, 大正13年, 32頁。
 26) 「上掲書」85~6頁。
 27) 「上掲書」86~7頁。
 28) 「上掲書」107頁。
 29) 「安田善次郎伝」, 矢野文雄, 安田保善社, 昭和6年, 112頁。
 30) 「上掲書」174頁。
 31) 「岩崎弥太郎」, 田中惣五郎, 千倉書房, 昭和15年, 182頁。
 32) 「上掲書」183頁。
 33) 「渋沢栄一伝記資料」第1巻, 渋沢青淵記念財団竜門社編纂, 渋沢栄一伝記資料刊行会, 昭和30年, 186頁。
 34) 「上掲書」249頁。
 35) 「上掲書」280頁。
 36) 「上掲書」430頁。
 37) 「上掲書」第2巻, 100頁。
 38) 「財界物故傑物伝」上巻, 実業之世界社編, 実行之世界社, 昭和11年588頁。
 39) 「原六郎翁伝」上巻・下巻, 原邦造編纂, 昭和12年, 17頁。
 40) 「上掲書」222頁。
 41) 「上掲書」222頁。
 42) 「浅野総一郎」, 浅野良三, 浅野文庫, 昭和14年, 46頁。
 43) 「上掲書」53頁。
 44) 「上掲書」54頁。
 45) 「上掲書」60頁。
 46) 「上掲書」256頁。
 47) 「大倉鶴彦翁回顧録」, 古館市太郎編輯, 大倉高等商業学校, 昭和15年, 10頁。
 48) 「大倉鶴彦翁」鶴友会, 民友社, 大正13年, 11頁。
 49) 「上掲書」13頁。
 50) 「上掲書」24頁。
 51) 「大倉鶴彦翁回顧録」18頁。
 52) 「大倉鶴彦翁」86頁。
 53) 「上掲書」127~8頁。
 54) 「上掲書」448頁。
 55) 「過去六十年事蹟」, 桜内幸雄編輯, 明治40年, 8頁。
 56) 「上掲書」8~9頁。
 57) 「上掲書」27頁。
 58) 「上掲書」40~1頁。

- 59) 「上掲書」58～9頁。
- 60) 「上掲書」51頁。
- 61) 「上掲書」71～2頁。
- 62) 「初代片倉兼太郎君事歴」, 足立栗園, 如水会, 大正10年, 14頁。
- 63) 「上掲書」15～6頁。
- 64) 「上掲書」17～8頁。
- 65) 「上掲書」29～30～頁。
- 66) 「川崎正藏」, 山本寅彦, 吉松定志, 大正7年, 19頁。
- 67) 「上掲書」, 49～50頁。
- 68) 「上掲書」, 137頁。
- 69) 「上掲書」201頁。
- 70) 「宰平遺績」, 広瀬満正, 京都・内外出版社, 大正15年, 29頁。
- 71) 「半世物語」上巻, 広瀬宰平, 広瀬蔵版, 明治28年, 9頁。
- 72) 「上掲書」20～21頁。
- 73) 「古河市兵衛翁伝」, 昆田文治郎, 五日会, 大正15年, 8頁。
- 74) 「上掲書」11頁。
- 75) 「森村翁言行録」, 若宮卯之助, ダイヤモンド社, 昭和5年, 64頁。
- 76) 「上掲書」70頁。
- 77) 「上掲書」81～2頁。
- 78) 「上掲書」17頁。
- 79) 「上掲書」111～2頁。
- 80) 「上掲書」221頁。
- 81) 「高島翁言行録」, 大野太衛編輯, 東京堂, 明治41年, 「商略奇才高島嘉右衛門」, 福原律太郎, 日進堂, 大正2年。
- 82) 「藤田翁言行録」, 岩下清周, 大正2年, 10～11頁。
- 83) 「上掲書」12頁。
- 84) 「上掲書」13頁。
- 85) 「上掲書」15～6頁。
- 86) 「財界物故傑物伝下巻」, 実業之世界社編輯, 実業之世界社, 昭和11年, 340頁。
- 87) 「伊藤伝七翁」, 絹川太一編輯, 伊藤伝七翁伝記編輯会, 昭和11年, 141頁。
- 88) 「上掲書」143頁。
- 89) 「上掲書」364～5頁。
- 90) 「自叙益田孝翁伝」100頁。
- 91) 「上掲書」105頁。
- 92) 宮本又次, 「近世商人意識の研究」, 327頁。
- 93) 菅野和太郎, 「日本会社企業発生史の研究」。
- 94) 高津等, 「大阪商人の町人根性」, 社会学評論, 第11巻, 第3・4号, 昭和36年。
- 95) M. J. Levy, Jr., “Contrasting Factors in the Modernization of China and Japan,” in *Economic Growth: Brazil, India, Japan, by Simon Kuznets and Others*, Durham: Duke Univ. Press, 1955.
- 96) 「古河市兵衛翁伝」, 270～271頁。