



生誕180 周年

NHK 大河ドラマ「青天を衝け」放送記念

「時代の変革者 渋沢栄一の半生」

第7回：実業界編

ぶぎん地域経済研究所 取締役 研究主幹 松本 博之
(公益財団法人 渋沢栄一記念財団維持会員)

今回は栄一の大蔵省辞職後、実業界での活躍をご紹介します。

栄一は改めて申すまでもなく“日本近代経済の父”と言われ、1873（明治6）年に大蔵省を辞し、

古希（70 歳）を迎えて実質的に実業界を引退するまで、多くの企業の設立や経営に関与し、その数は500 社余と言われている。紙幅の限界もあり、彼の業績の全てを紹介することなどできないことをご容赦いただきつつ、ほんの少しであるが彼関わった企業とそのエピソードを紹介することで、実業家としての彼の横顔を知っていただければと思う。

表1は、明治時代末期の企業ランキングである。彼の関わった企業が数多く顔を出していることがわかる。

表1 全国会社ランキング（1911 年）と栄一の関与
(総資産額によるランキング上位 20 社)

順位	会 社 名	関与	役 職
1	南満州鉄道	○	創立委員
2	日本郵船	○	取締役
3	北海道炭礦汽船	○	常議員
4	東京電燈	○	創立委員
5	鐘淵紡績	○	
6	大日本精糖	○	取締役
7	大阪商船	×	
8	日本製鋼所	×	
9	台湾精糖	○	
10	東京瓦斯	○	取締役会長
11	川崎造船所	×	
12	東洋汽船	○	創立委員長
13	富士瓦斯紡績	×	
14	宝田石油	○	
15	三重紡績	○	取締役会長
16	富士製紙	×	
17	大阪電燈	×	
17	日本石油	×	
19	王子製紙	○	取締役会長
20	名古屋電燈	×	

出所：日本経営史の基礎知識 有斐閣（2004）経営史学会編

38 あるべき社会を考え、必要な事業に取り組む

栄一はむやみやたらに企業に関与してきたのではない。現在まで残っている彼が関与した企業やそれが属している産業群を見れば明らかである。栄一の事業への関わりへの考え方は、「社会が必要としている事業、公益に広く貢献する企業で正当な道理に基づいた経営によって永続的に続くもの」とであると言える。

500 社余りの企業の中で、特に目立つのが民衆の生活を向上し豊かにさせることに関連した事業、社



日本鉄道 (株)



(株) 帝国ホテル



東京海上保険 (株)



日本郵船 (株)

会・経済インフラに大きく関わっている企業が多いことが目につく。これには徳川慶喜の弟、昭武に随行し訪れたパリなど欧州各地で目の当たりにし、大きな衝撃を受けた産業に起因していると言ってよい。

□銀行業：合本組織を拡充するために最重要な機関

□海運業（鉄道事業）：物流システムの高度化、近代化

□製紙業：和紙から洋紙へ、書籍・新聞事業の普及

□煉瓦製造：都市の建築物の近代化

□電燈、ガス事業：社会インフラの整備

まさに明治時代の社会や経済の発展に密接に関連した事業であり、産業である。実業界で活躍した数十年間において、彼はほとんど「論語と算盤」論には触れていないが、その論は実践で世に示していた時代であったと言える。

それでは、彼が設立や経営に関わった企業についてそれぞれ立ち上げの苦労話等を中心に紹介していきたい。

39 日本初のプロ経営者としての 「第一国立銀行」(現みずほ銀行) 頭取へ

銀行制度については、栄一が自ら中心となって進めた条例草案を 1872（明治 5）年 6 月 17 日に大蔵省に提出、8 月 5 日太政官より認可、11 月 5 日に「国立銀行条例」として公布された。

栄一は条例策定に大きく貢献し、また担当者として江戸時代からの豪商である三井組と小野組に対して、近代的な銀行の設立を勧めていた。しかし、三井組と小野組の共同創立という栄一ら大蔵省からの強い要請にも関わらず、これを拒み続け独自資本による銀行設立を急ぎ、両組ともに銀行設立の申請をするに至った。

そこで 1872（明治 5）年 4 月、栄一は両組の幹部を自宅に招き共同で銀行設立すべきことを伝え、翌 5 月には大蔵大輔井上馨が「官金取り扱いの取り消し」を匂わせて、従来の不和を解消する共同設立を強要したのであった。9 月に三井・小野組



第一国立銀行

は共同の銀行設立願書を提出、その後役員選出を行い、11月15日の条例公布を待って株主募集を実施した。

1973(明治6)年、大蔵省から第一国立銀行の仮開業免許が出て、遂に7月20日に営業開始となった。国立とはなっていたが、法律上は現代でいう「国立」ではなくて、私立の銀行である。

1873(明治6)年5月、栄一が大蔵省を辞めて、民間の立場となると、それまで銀行設立に向けて大蔵省の役人の立場で指導、監督していた三井組と小野組から、銀行事務をとってほしいとの誘いがあった。引き続き栄一は「第一国立銀行」の設立に向けて最終調整をすることとなった。

大蔵省を辞して、一か月も経たない6月11日に取締役選挙も兼ねた創立総会が開催され、三井組と小野組から取締役が選出され、株主の中から栄一を取締役にとの声も上がったが、栄一は自らの提案によって設置された「総監役」に就くことになった。

三井組と小野組からの取締役を第三者的に監督する「総監役」に自らが就任することは規定路線であった。創立総会開催前には決まっていたものと推察される。

「総監役」とは、「頭取並びに頭取以下を監正するものであって、頭取の上に位するものである。重役以上の重役である」。栄一始めとして大蔵省の肝いりでスタートした第一国立銀行は、三井組と小野組という船頭が多く必ずしも順調な船出とは行かなかった。

そこへ栄一曰く、「致命的な大打撃」となる事件が起きる。翌1874(明治7)年10月に小野組が経営破綻したのである。小野組は第一国立銀行にとって主要な株主であり、融資先であった。この経営危機を何とか乗り切った第一国立銀行であったが、新たな危機が生まれる。既得権益を守りたい三井組と経営改革を推進したい栄一との銀行経営を巡る確執だった。この解決にはついに大蔵省も乗り出すこととなり、1875年(明治8)年8月1日に栄一が総監役から「頭取」就任で決着をみる。以後40年にわたり経営の実権を握っていく。

40 洋紙製造の将来性に着目

1870(明治3)年、民部省(大蔵省)にいた栄一は、外国人から洋紙製造業の日本での将来性について聞いていた。その話は欧州滞在中に彼が体験した新聞の事業と結びついていった。栄一としては、洋紙製造を広く興すことは、書籍や新聞などの印刷物を普及させ、安価で大量にしかも速く印刷できる。それが人々の知識を高めることに結びつく、公益に直結した事業であると考えていた。一方で進めていた銀行制度の設立が開始となれば、国立銀行が発行する予定の紙幣や公債証書などを国産製紙工場で印刷することも頭に入っていた。

1872(明治5)年、銀行制度の設立に忙しかった栄一であったが、洋紙製造業の起業を企画し、同年5月政府の事業として行うか、または政府の保護のもと民間事業として行うかを井上馨らと連名で政府に建白した。しかし当時は社会一般的に洋紙の需要は低く、果たして民間だけで先進的大規模な工場を建設し経営していくことは難しく、政府内部では官製工場を設置することが現実的であると考えられていた。

建白書を出したものの、政府の決定は遅々として進まなかった。そこで栄一は、予てから政府の為替方として“友好関係”にあった三井組や島田組らを説得して、「国益のため合本組織で洋紙製造業を開始する」ように勧めた。そもそも合本組織は何たるかを理解していない彼らと、紆余曲折もあったが、栄一が「国家社会の為にこの事業を起す」という考えから関係者間の資本調整などにこぎつけ、1871（明治4）年11月、三野村利助（三井組）、古河市兵衛（小野組）の名義で、洋紙製造会社設立の創立願書を大蔵省紙幣寮に提出した。

1873（明治6）年2月、洋紙製造会社が認可され、「抄紙会社」となった。栄一は表立って彼の名前はないが、株主には栄一の代理人を入れて、実質的な大株主として創立の指導に当たり、創立後も経営に大きく関わっていく。創業間もなく、大株主の小野組と島田組が破綻したことから、経営危機に陥いるが、栄一が頭取を務めていた第一国立銀行からの融資で乗り切り、1875（明治8）年に東京・王子に工場を竣工した。栄一は1893年～1898年まで取締役会長に就任した。1960（昭和35）年、王子製紙として復活している。

41 近代都市づくりのための 日本煉瓦製造と埼玉県内産業への支援

(1) 日本煉瓦製造会社の設立と発展

1885（明治18）年、政府内の議論の結果、我が国の近代化を進め、いわゆる“文明国”となるために諸官庁や帝国議会議事堂などの建築を進めていかなければならないということになった。そこで建築も全て洋式の構造にするのが適当であるということになり、それを受けて、翌1886（明治19）年、臨時建築局が設置され井上馨が総裁となった。



王子製紙（株）

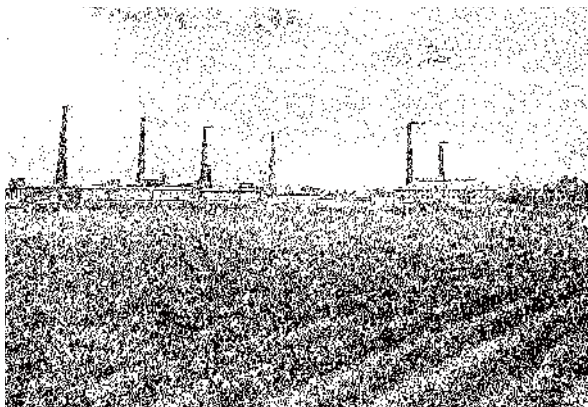
「洋風建築を進めるためには煉瓦の事業を発達させなければならないが、東京付近で産出される煉瓦の品質が粗悪で、製法も不完全なことから永久的な建築には耐えられない」として、西洋式の一大機械的工場を早急に新設しなければならないという話になった。井上馨は民業として成功させるための支援施策として、作られた製品は年7朱の利益を加算した値段で建築局が買上げること、相当の外国技師を政府が雇い入れて会社に貸し与える等の優遇策を示して、栄一ら民間事業家を勧誘した。

政府はお雇い外国人を使い優良な粘土を求めて関東各地を調査した。既に千葉県下で工場を設置する有力案もあったが、自らの故郷である血洗島村周辺に上質の粘土が広く堆積していることが分かっていった栄一が地元関係者と共に“土を無償提供する”ことを申し出るなど強力に誘致活動を進め、自ら調整事務に奔走して“押し通す”形で地元榛沢郡上敷免村周辺に決定した。

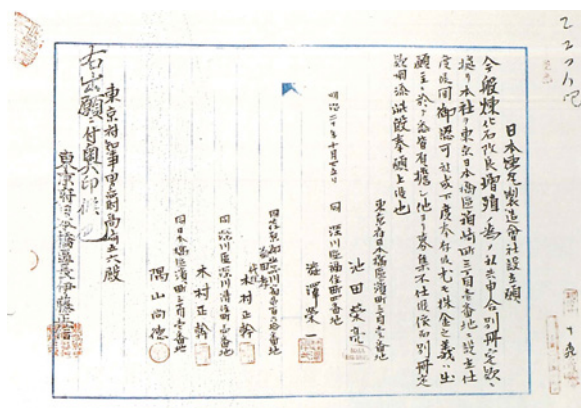
栄一は三井物産の益田孝と相談して、1887（明治20）年10月に資本金20万円で日本煉瓦製造会社を創立した。政府・臨時建設局に対して機械製造の煉瓦を納入することを目的とし、日本最初の機械煉瓦製造事業を営むことになった。1888（明治21）年春に建築工事を起こし、翌年9月の竣工となった。

まさかの臨時建設局の廃止

工場建設中の真ただ中、政府が方針転換し、ま



日本煉瓦製造(株) 深谷市



日本煉瓦製造会社 設立趣意書

さかまさかの「臨時建設局」の廃止、栄一にとっての頼みの綱であった井上馨は失脚となった。当然のごとく政府保護は打ち切れ、早くも苦境に陥った。しかし栄一は、「この事業は国家経済上からお互いの相談の上で経営することにした。利益が主眼でないはずである。今さら、会社設立の目的は論ずるかでないことは明々白々である。今に至って政府の保護の有無を論じ、損失するからやめようというのは。最初の目的を無視して利益本位で是非を決することは、甚だ富を得ないことだ。この事業は国家的事業として目論んだものであるので、僅かな利害で変更することはない。」と決意を語るのだった。この栄一の姿に他の出資者は、一言も挟むことはできず、工事は続行され、半年後、1889(明治22)年9月にホフマン式焼窯3基などを誇る最新鋭の機械を備えた日本煉瓦製造上敷免工場が完成される。日本初の本格的な洋式煉瓦工場であり、埼玉県内の産業史において近代工場の先駆けとなった。

事業の頓挫と会社の窮乏

工場の完成とともに、煉瓦の試作品を作ることになる。しかしながら、心配は現実のものとなってしまった。型抜き機械と焼き窯は良好であったが、乾燥室に欠点があった。必死に原因を研究したが、遂に明確な理由を発見することができなかった(ドイツと日本の湿度の違いという説もある)。

最初に目論んだ製品が完成せずに、会社も資本金

のほとんどを費やしてしまっていて、数万円の負債が生じ、前途は、ほとんど憶測する事ができないような悲運に遭遇した。乾燥の結果が不良で、会社が当初考えた品質とは違う不完全な煉瓦であったが、それでも他の従来品と比較すると、品質の良さが大きく際立っていた。

市場での評判は良く、他の工場の製品を圧倒し、販路が大きく開けたのである。会社の設立当初の得意先であった建築局からの需要はなかったが、既に着手していた司法省、海軍省、裁判所等の改築や新築工事に注文が入るようになった。

不幸は続く……

会社においては、まず乾燥室の改良を進め、また同時に従来通りの日光乾燥法を拡張して、受注の責任を果たすようにした。

さらなる不幸が続く。1890(明治23)年9月、利根川と小山川が氾濫、工場は全て浸水して、数十日間全く事業ができない状況となってしまった。単に休業だけでなく、工場自体も被害を被る莫大な損害となってしまった。

一方、乾燥室の復旧と改善に力を注ぎ、1891(明治24)年春には、予定の品質の製品を出せるだけの設備を整えることができるようになった。しかし折角の増資資金も工場の復旧資金として使い果たし、再び資本金の欠乏となってしまった。

流石に栄一も「ああ天道果たして是か非か」と嘆

いて、「責任者として、これほど困ったことはない。」と弱音を吐いた。金の問題ばかりではなく、煉瓦を納めなければ建築も進んでいかない。栄一は、「資金は私が引き受けるから、日光乾燥に主力を注ぎ、約束の納期を守るように」と社員たちを激励した。

苦境を脱して、目的を果たす

煉瓦製造事業は、製品については順調に進むようになった。1891（明治24）年春から起工した碓氷峠の鉄道工事に多量の煉瓦が必要とされた。これの入札に勝って、大部分を引き受けることができた。大いに利益を上げることができるような価格で落札できたので、会社はこれによって態勢を挽回する見込みがついたわけである。

明治24年春から約束通りに煉瓦を納入し、25年秋には碓氷峠用の煉瓦を完納、この1年間で相当の収益をあげることができた。

煉瓦専用鉄道を作る

煉瓦の需要が最も多い東京には従来の日本式煉瓦工場がたくさんあり、それらと競争するには、運賃の関係で不利があった。また、ここにきて生産能力は大きく伸びたが、せっかく作った製品が、山のようになされた。種々の善後策を検討した結果……1894（明治27）年3月に深谷～上敷免（4.2km）に鉄道を敷設することが決まった。

直ちに政府の認可を得て、深谷～上敷免の鉄道工事に着手、1895（明治28）年6月に竣工となった。日清戦争の勝利を経て、鉄道建設、工場の新設、諸建築の新計画が続出して、煉瓦の需要が急激に増加した。生産能力から言っても、他に大口需要に対応できるところがなかったので、煉瓦製造は未曾有の盛況となった。会社も多額の収益を上げることができ、1897（明治30）年には1割配当ができるよう

になった。

1899（明治32）年には負債の全額を償却して、会社の基礎がようやくでき上がった。1909（明治42）年、栄一は古希を迎えて取締役会長を辞任した。

日本煉瓦製造の事業は栄一にとって規模としては小さなものであったが、故郷での事業をこよなく愛した。会長を退いた後も墓参などで故郷を訪れるたびに煉瓦工場へ顔を出したと言われている。

(2) 上武鉄道（現、秩父鉄道）への支援

埼玉県秩父地方は、県内有数の蚕糸や秩父銘仙に代表される絹織物の産地であり、また豊かな森林資源にも恵まれていたが、交通手段が整備されていなかったため発展が遅れ、その潜在的な能力を活かすことができていなかった。しかしながら1886（明治19）年に本庄～秩父間、95（明治28）年には熊谷～秩父間に県道が開通し、秩父地域の有力者たちは、秩父～熊谷～館林（群馬県）までの鉄道会社を計画するに至った。その後鉄道敷設は地理的条件から現在の秩父～熊谷間と変更となった。

1889（明治22）年11月、事業会社として「上武鉄道株式会社」設立にこぎつけるが、日清戦争後の不況の影響もあって事業は難航する。1891年（明治24）年10月に運転開始するも、慢性的な資金不足のため、1903（明治36）年4月まで波久礼駅（現寄居町）への開通にとどまっていた。その後も秩父方面への延伸に必要な資金確保は困難を極め、時間が過ぎていった。

1907（明治40）年1月、新社長となった36歳柿原定吉（東京高等商業学校出身）は、栄一のもとへ赴いた。栄一は、鉄道は交通、産業、文化という公益を主として行う事業であることと、決して株主の利益ばかりを考えて行う事業ではないことを説いた。そして外部からの資金調達必要性を指摘する

とともに、綿密に計画路線を調査することを諸井恒平らに命じた。

調査の結果、路線の将来性が明らかになった。そこで栄一は、①減資による財政再建、②優先株の発行による増資、③建設資金の調達を指示した。増資分は栄一自らを筆頭に諸井など栄一の信用力をバックに東京在住者が半数を引き受けるなど順調に行われた。加えて栄一が頭取をしている第一銀行などからも融資が行われた。こうして上武鉄道は1911(明治44)年9月、金崎(旧秩父)まで、1913(大正2)年10月、秩父大宮まで開通し、会社設立から15年を経て栄一や諸井などの積極的な支援によって秩父の中心へ達した。1916(大正3)年2月に「秩父鉄道」へ改称し、羽生市への延伸、昭和に入り5年三峰口までの開通を果たした。

(3) 銀行業への参画

栄一は県内銀行業、故郷に近い県北の熊谷銀行と深谷銀行、そして県西部の黒須銀行の設立にも参画、熊谷銀行は1894(明治27)年、深谷銀行は1896(明治29)年に設立された。両銀行ともに栄一は設立発起人に加わり、株式を引き受けている。当時の熊谷町と深谷町は江戸時代からの中山道の主要な宿駅として栄えた。ことに熊谷町は川越町に次ぐ規模で、米や麦の集積地であり、製糸や製粉業などが盛んであった。また深谷町は養蚕や絹織物の他、瓦や土管などの窯業でも知られていた。

これらの地場産業の発展には何としても金融機関が必要とされていた。ことに深谷銀行は日本煉瓦製造の基幹銀行として、また熊谷銀行は上武鉄道への資金供給が重要な役割とされた。

入間郡豊岡町(現 入間市)に1900(明治33)年に設立された黒須銀行は、栄一は設立に際して助言を与えると同時に顧問となった。

その後、熊谷銀行と黒須銀行は武州銀行(現 埼玉りそな銀行)へ、深谷銀行は第八十五銀行(現 埼玉りそな銀行)に合併されることとなる。

(4) 電力事業への参画

埼玉県内で最初の電灯会社は、1903(明治36)年9月に設立された川越電灯会社である。ここは川越～大宮間に路線を持っていた川越馬車鉄道会社に合併され、川越電気鉄道と改称している。

その他、荒川水系における電源開発の事業化への可能性も模索されていた。紆余曲折を経たのちに遅れて1913(大正2)年武蔵水電株式会社が設立された。この会社は、それまでに設立が企画された会社と比べて、経営陣の中に栄一と関わりの深い人物が多かった。同社は所沢や入間地域から営業を開始し、県北部や秩父地域まで供給エリアを広げていく。後には鉄道省大宮工場や秩父鉄道へと事業を拡大していった。

栄一は地元である埼玉県北部や秩父地域へ重点をおきながら埼玉県内全体の経済や産業の発展に力を注いだ。中でも日本煉瓦製造の経営には並々ならぬ力を注いでいった。設立に関与し、理事長から取締役会長となって持前のリーダーシップを発揮し、苦難に対峙していった。またいち早く秩父地域の潜在的な産業能力を見抜いて、地元の財界人を取り込みながら地域開発の道筋をつけていった。

42 海運業をめぐる、 三菱・岩崎弥太郎との15年戦争

明治初期の海運業の実態は、江戸時代の廻船と比べかなり見劣りする状況だった。政府は株式会社の実験的モデルとして海運事業を担う回漕会社を豪商たちの資本で作らせたが、状況は芳しくなかつ

た。そこで1871（明治4）年に栄一は大蔵省として新たな海運会社を立ち上げるよう指導に乗り出すのだった。廃藩置県によって各藩の汽船を政府が引き上げて、これらの汽船と回漕会社の事業を合併した「郵便蒸気船会社」を作った。三井組からの資本も入っていたが、実態は政府の直営会社であり顧客サービスも悪く、事業は振るわなかった。一方、時期をほぼ同じくして、土佐藩出身の岩崎弥太郎が旧土佐藩の汽船を手に入れて、海運業を始めたのであった。

1875（明治7）年、台湾出兵の際に郵便蒸気船会社と岩崎弥太郎率いる三菱商会が政府軍の食糧などの運送業務を請け負ったが、政府の評価は民間の三菱商会に軍配を上げた。強気になった岩崎はダメ押しとして、政府・太政官に強力なロビー活動を実施し大隈重信や大久保利通らの“信任”を厚くしていったのである。ロビー活動が奏功したのか、政府内において、「民間の三菱が成績をあげているのだから、三菱商会を保護して海運業を発達させるほうが良い」との議論が出て、台湾出兵の直後、官製の郵便蒸気船会社を解散させて、所有船を三菱商会に下げ渡してしまった。政府の三菱商会優遇はこれだけには終わらなかった。“岩崎弥太郎を気に入った”とする大久保利通内務卿から郵便輸送を引き受ける代わりに、「15年間で25万円の補助金」をもらうことになった。その上、1877（明治10）年の西南戦争では、三菱商会が軍兵や食糧輸送などで大いに実績をあげて、実質的に国内海運業の独占企業となっていた。

しかしながら一強状態の三菱商会の強引な手法は、同業者のみならず、経済界全体から強い批判を浴びていくことになる。

また岩崎弥太郎を取り巻く環境も変わっていく。1878（明治11）年5月大久保利通が暗殺され、大



40代の栄一

隈重信が1881年、「明治14年の政変」で失脚するのだった。

栄一、反三菱連合で立ち上がる

三菱商会一社独占による弊害や工業力の向上による更なる運輸需要への対応の声が栄一の耳にも入ることとなって、栄一が立ち上がる。三菱商会の縦横無尽振りに流石に腹の虫がたまりかねてか、栄一は三井物産の益田孝を誘って三菱商会退治のため風帆船会社の設立を1879（明治12）年2月に計画したのである。岩崎はこれに黙っているわけもなく片っ端から栄一らの計画をぶち壊していった。御用新聞に会社設立反対の記事を書かせ、大阪、神戸や函館へ多数の社員を送り込み、応募株主の切り崩しを図った。新潟では、地元有力者を口説いて、三菱商会が資金を出して新潟物産会社を設立させて、「政府の御用米買い入れの時は、悉く新潟米を使わせる。」といったため、新潟の人たちは三井から三菱へ船会社を変えたと言われている。

栄一、弥太郎 ついに最終決戦へ

三菱商会が海運会社として、天下無敵の名を欲しいままにしていたのだが、実業界も三菱商会と競える規模の船会社の必要性を感じ動き出した。民間

の有力者の出資で、1882（明治15）年7月に資本金600万円で共同運輸会社ができ、栄一も同社の発起人のひとりとなった。これには長州系の品川弥次郎、井上馨などが中心となって、榎本武揚らも加わり反三菱連合体制ができ上がり、翌年から営業を開始した。

最初は海運業界の発達のためには、三菱商會が独占するよりは、互いに競争した方が良いという考えだったが、当然のごとく両会社間の非常に激しい競争が始まった。

海運業界は未曾有の大混乱に陥り、特に「神戸～横浜間運賃」では血を見る騒ぎとなった。75銭だった運賃が、値下げ合戦で、最終的には口ハで、土産付きまでになった。その上にどちらが先に着くかという競争まで始まった。採算を度外視したダンピング競争で両社とも瞬く間に数十万円の赤字となり、同様な状況が実質2年半続いた。この状況が長く続けば、せっかく政府が目論んだ海運事業の増強という趣旨に反して結局、共倒れになりかねないと政府そのものが危機感を感じるようになった。

岩崎弥太郎、急死により新展開

1885（明治18）年、事態が急展開する。2月7日、岩崎弥太郎が“殉死”した。原因は悪性の胃がん、享年50歳だった。彼の死を待っていたわけではないだろうが、政府が動く。政府の強要によって両会社を合併させ、共同運輸600万円、三菱会社500万円の資本金で新会社、「日本郵船株式会社」の設立となった。

同社は三菱系の海運会社として、新たなスタートとなったが、会社の経営は栄一が進めている合本組織であった。その後、1893（明治26）年、栄一は請われて取締役役に就任している。

43 幻の井上馨内閣、幻の大蔵大臣渋沢栄一

栄一の実業界での実績ではないが、このことはぜひ、触れておきたい。「幻の大蔵大臣 渋沢栄一」である。

1901（明治34）年5月10日に井上馨に対して明治天皇より組閣の大命がくだった。井上馨は「ご猶予を請い」、その後内閣総理大臣（臨時）西園寺公望と面会し、組閣に対して一つの条件を言うのだった。彼が示した条件とは、「意中の閣僚を得ることができたら拝命してもよい」というものだった。その意中の閣僚こそが、「大蔵大臣渋沢栄一」だったのである。その条件を知るや、政界の重鎮であり、井上馨の長州時代からの盟友である山県有朋や伊藤博文らから、栄一のもとへ「君が引き受けてくれれば、井上が総理大臣になれる」という猛烈なアプローチがあった。一方で栄一が頭取を務める第一国立銀行側は「入閣反対」で譲らなかった。

両者の綱引きが繰り返されるなか、栄一が出した結論は、「いまさら政府の役人になるつもりはない」というものだった。これで井上馨にとって組閣の条件が揃わないこととなり、5月23日井上馨は潔く組閣断念、6月2日桂太郎内閣が誕生した。その後、井上馨は総理大臣流産の記念パーティを開催し、栄一も呼ばれている。

44 古希にて実業界から引退する

栄一は古希を機に第一銀行頭取他数社を残し、大半の関係会社の重役の座をおりた。実業界からの事実上の引退となった。栄一は自らの回顧録の中で、1873（明治6）年第一国立銀行に関わって以来の自らの実業界での様々な経験を振り返りながら語っている。

「経済の背丈も十分に伸びて、もはや一人歩きできるようになった。もはや引退すべき時機と思い引退を決めたのである。(略) 丁度 70 歳という時であり、無理に多くの会社の重役の任務を解除してもらったのである」「多少の相談をしなければなら

ない時は、私は喜んで相談に応じるつもりである」。実質的な実業界を 70 歳で引退した栄一は、その後 20 年、生涯を社会・教育事業や国際平和の分野での活動に捧げていくのであった。

(注：本稿の写真は全て「渋沢資料館」所蔵)

実業界の王道 渋沢栄一 VS 実業界の霸道 岩崎弥太郎 「墨田川船中大論争」の真相と結末

栄一と弥太郎との 15 年戦争の中で、特筆すべきでき事として、今に語り継がれているものが、「隅田川船中大論争」である。果たしてその真相はどのようなものだろうか。

1878 (明治 11) 年 8 月のある日、栄一のところに岩崎弥太郎から招待状が届く。「向島の料亭で待っている」との内容だった。指定された向島の料亭、「柏屋」に行ってみると、座敷に綺麗処 14 ～ 15 人が待っていた。栄一は「他にも来客があるのか?」と思いつつ待っていると、姿を現したのは岩崎弥太郎一人だった。

岩崎は屋形船に栄一を誘って、飲んで食べて、非常に楽しんだ。再び、柏屋に戻ると……そこでついに岩崎弥太郎が牙をむいたのだった。

◇ ◇ ◇

岩崎：「これからの事業はいったいどのように切り盛りしていったらいいとお考えでしょうか?」

栄一：「合本制を大いに普及させる以外にありません。合本制こそが、国を富ませ、民のふところを豊かにする路です」

岩崎：「しかし合本制は、船頭多くして、船、山に登ることになりませんか? 事業というものは、あくまで一人の才能ある人間が経営も資本も行うべきと思うのですが」

栄一：「資本と経営は分離するのが原則でしょう。合本制は資本を集めるのも、利益を多くの出資者に還元するのにも適している。」

岩崎：「合本主義というが、それは理想論に過ぎない。事業をやるうとする人間は、会社を経営して、利益を独占できるから、一生懸命働くのです。私と組んで一緒に仕事をしませんか? そうすれば、日

本の実業界は二人の思いのまま動かせます。堅い理屈は抜きにして、これから二人で協力していきましょうありませんか?」

栄一は、岩崎が自分と真っ向から対立する資本主義理念の持ち主であることを確認した。そこで馴染の芸者に目配せして、トイレに立つふりをし、別の料亭へ行ってしまった。それを知った岩崎は、烈火のごとく怒ったという。

◇ ◇ ◇

後日、栄一は孫の渋沢敬三に、こんなことを言っている。

「あの時は、お互いに意見が違うことを確認した。でも手を組めるところは一緒にやっていたと言って別れたのであって、決して喧嘩別れではないんだよ」

