「三菱」の創業に見る
日本近代企業文化の形成と展開
―創始者岩崎弥太郎のモラルとそのバックボーンを手掛かりに―

王　紅梅

キーワード　*岩崎弥太郎　政商　士族の商法　近代企業文化　モラル*

1．はじめに

本稿では明治20年代に至るまで、「物産の三井・金融の三井」と「海運の三菱」の言葉に代表される明治新興ブルジョワジーであった「三菱」の創始者岩崎弥太郎（1834－1885、土佐即ち現高知県出身）を中心に論じることにする。色川大吉氏が指摘した通り、「「近代文化」の四要素とは①資本主義文化②民主主義文化③個人主義的文化④民族的文化の特質を強く持つもの」であり、「そして、それらに共通するものは、新興ブルジョワ階級の文化意識というものであろう。」[注1]よって、近代文化を探究する時、「新興ブルジョワ階級の文化意識」を考察するのは寧ろ一捷径であるといえよう。江戸末期の地下浪人[注2]の出身でありながら、新興ブルジョワ階級に変身し、さらに「政商」[注3]にまで昇り詰めた弥太郎の一生は、正に維新以降の近代文化を問う研究に提供された絶好の一実例であるといえよう。

なるほど弥太郎は直接的な形では政治に携わっておらず、文学や思想界にも諸多の影響を与えたわけでもない。しかし近代化が進んでいく日本において、創業者としてのモラルを問うことを手がかりに彼を考察することによって、日本近代企業文化の形成と展開の一側面が或る程度みえてくるのではないかと思われる。

2．弥太郎の前近代的出自

2．1 「男児立レ志上二鵬程一」[注4]――漢学生としての弥太郎

弥太郎の知的出発点は漢学にあり、その思想的特色の基底に東洋的漢学的素養が在存することが窺える。幼時より、生活の中の躾や作法と一体化して身に

付けた東洋的倫理観や意識は、成人後藩職について外国人との付き合いを通して頭脳から吸収した外来の西洋知識とは異なり、皮相的に止まることなく、生涯を貫いて弥太郎の思想の骨格を形成したのである。それは後に知る弥太郎の企業家的なモラルとともに、その考え方の基本的骨格となったことが考えられよう。

以上のことを裏付けるために、まずは弥太郎の詩文の造詣から見てみよう。弥太郎は九歳の年で小牧米山[注5]の師門に入り、やがて師匠に「読書力は岩崎馬之助（秋溟）、詩才は弥太郎である」と賞賛されるようになった。それから14歳の春、弥太郎は当時の土佐藩主山内豊熙に漢詩を献じる機会を得た。[注6]それについて母美和の手記にも「十四歳の四月養徳院様（藩主豊熙）お呼出し御試しの上、詩のお好みと申すこと、それも首尾よく出来、又六月に御金拝領」（『伝記・上巻』P14）と記している。その詩才はさらに後に高知郊外の神田村に流寓した時、関某という者が詩吟を習いに来たが、弥太郎は「俺は芸人ではないぞ」と一喝して追い返したという逸事が伝えられているほどである。

又、弥太郎は少年時代から歴史が得意であり、江戸遊学中に同窓に「生きたる二十一史だ」と評されたと『東山先生伝記稿本』の編者が伝えている。また同窓は弥太郎の「容貌気質をみるに、蓋し百里の材なるに非ざらんや」といい、その勉学振りは、「汲々孜孜、夜を以って日に継ぐ。その功測るべからざらん」と称揚している。

しかし、そのような彼が愛読したのは論語や孟子などの経書より、『史記』や『三国志』のような史書であった。学問によって身を立てるのが弥太郎の志望であったが、孔孟の道を説く儒者になるつもりはなく、治国経世の術を修めて立身出世の道を求めるのが彼の目的であった。

これは彼の言う豪言壮語からも一瞥できる。「燕雀安んぞ鴻鵠の志を知らんや」[注7]（『伝記』上巻P６）「治世の能吏、乱世の姦雄になるのが、希望で御座る」[注8]（『伝記』上巻P31）「我輩がもし宰相であったならば、かくのごとき愚策によって国家を滅しはしなかったであらう」（『伝記』上巻P31）というように、大きな志と強い意志が小さい頃から胸に潜んでいたのであろう。それに、そこから読み取れるのは、中国から伝来してきた漢文学の英雄伝は少年時代の弥太郎の好みに良く合い、又弥太郎のモラルの形成にも影響を及ぼしたことである。

もう一つ、弥太郎の家庭環境を見ると、学者や医者が多く、濃厚な学問的雰囲気があった。母美和の兄弟、弥太郎の伯父達は少年時代弥太郎の学業の師にもあたっている。美和の兄小野家の長男順吉は医者の父の家業を受け継いで医を業とした。次男の篤治は、後の三菱財閥の大番頭的存在となった豊川良平

（長男、原名春弥）の父である。美和の手記に篤治は「田地浦の宮地と申す医者に入門す」という記述がある。美和の姉時（とき）は儒者岡本寧浦に嫁いだ。寧浦は弥太郎の恩師の一人である。

弥太郎の少年時代はこれらの人々の薫陶を受けていた。時代は身分格式の厳格な時であるから、微賤の者が世に出るためには、高名の学者になるか、有徳の僧侶になる以外道は無かった。そうであるからこそ、才能がある秀才と持て囃された弥太郎は、短気無能の父親を抱え、長男として一家の期待を負えば負うほど、学問によって身を立て一家を為すことを望んだ。青年時代の彼の志操、行動にはそのことが現れている。弥太郎の前半生はこの観点から見ることが必要であろう。

さらに、弥太郎の思想のバックボーンを確立する揺籃となった師匠たちについて考察すると、弥太郎の学問探求時代の師は小牧米山から、岩崎弥助→岡本寧浦→奥宮慥斎→安積艮斎と変わっていったが、いずれも儒者であった。然るに、弥太郎最後の師匠吉田東洋は土佐藩の政治を担当した経世家であり、開国後の日本の進路についても方途を講じた時代の先覚者であった。修学時代に弥太郎の師匠たちが弥太郎に与えた教育の影響は弥太郎の思想形成に大きな役割を果たしており、さらにそれを決定づける要因でもあると思われる。

2．2　漢学書生から辣腕の経済家への脱皮、成長

安政六年（1860）六月、弥太郎は26歳の年で師吉田東洋の推薦で初めて藩職についた。ついで八月、長崎出張を命じられた。長崎出張の時代は弥太郎にとって世界経済に対する視野を広げる練成期となっている。修学時代に準備された弥太郎の思想的原点は、長崎出張後どのような社会や人との出会いの中で琢磨され、醸成され、実践活動へと具体化されていったのだろうか。

2．2．1　第一回長崎出張：立身出世の第一歩

外国事情の偵察調査を目的にはじめて長崎に出張した弥太郎は、西洋人に会い、西洋の書物も見たが、「蟹行の書、鴃舌の語」というように訳が分からなかった。湾内に浮かぶ西洋の蒸気船や、建設中の異人館や、煉瓦造の工場などの奇観に目を見張っていた弥太郎は、自ら選んだ日課にも「朔日、七日、十三日、十九日、二十五日は書間作文、題随意。一日、三日、九日、十五日、二十一日、二十七日は夜間作詩、題随意」と書いているように、日々の生活はまだ漢詩作りに打ち込んでおり、依然漢学書生の慣習そのままを出てはいなかった。そして閏三月四日国許に送った書状[注9]に、「御推察被㆓仰付㆒度、実に長く書生し居候土地にて無㆑之、蘭学か医生かよりは漢学生の来り居候ては損あれど

益なきの地（下線は筆者による）、私儀も内々は困り入申候」と苦情を述べている。

「漢学生」と自任する弥太郎にとって一回目の長崎出張はまさに彼の自作漢詩で詠んでいる通り「窮通元識仕途難」[注10]であった。取りも直さず、行き詰まった道まで歩んで初めて仕途の難しさが認識できたのである。つまり、第一回目の弥太郎の長崎出張は、青年客気の失敗で終わっているのである。

2. 2. 2　長崎商会勤務

文久元年（1861）弥太郎は郷士の株を買戻し、再び浪人の境涯から郷士の家格に回復できた。それから恩師吉田東洋が暗殺され、それに伴った弥太郎の仕途も浮き沈みを余儀なくされていた。やがて慶応三年（1867）三月から二年間に渡って弥太郎は長崎商会勤務になった。

この時代の長崎は安政六年の第一回視察当時よりも一段と活気の溢れる港町となり、大浦の外人居留地も出来上がっていた。土佐藩の出張役人として携った任務は、維新戦争を目前にひかえた土佐藩の武器弾薬、艦船、諸器械の買付であり、その資金獲得のための土佐物産の輸出であった。吉田東洋が長崎貿易を計書したのは、富国強兵を目的とする経済政策から出たが、商会の貿易は強兵のためで、富国は名目に過ぎなかった。そのためこの時商会の主任になった弥太郎は金銭の都合に苦心しての明け暮れであり、彼の手腕を磨く時期であったのである。弥太郎は維新変革の政治、軍事の面において直接には何らの寄与をなし得なかったが、事実、彼は安政六年の第一回長崎視察当時の漢学書生から脱皮し、土佐藩の一経済官僚として貿易の先端で活躍する辣腕の経済家に成長して勤王方の戦力増強に寄与したのである。

3.「近代化」の遂行者としての弥太郎

3. 1　外国商人の商業道徳・商業慣習への憧憬

長崎は開港と同時に続々西洋人が渡来し、安政六年（＝万延元年、1860）には、上海のデント商会、ジヤーデン・マヂソン商会の代理人をはじめ、T・B・グラバー、ダグラス・フレーザー、ウイリアム・オルト、トマス・ウォルシュ兄弟等の商館が開設された。開港二年後の文久元年（1861）の在留外人は63名、さらに六年後の慶応三年、すなわち弥太郎が長崎商会に赴任した年はイギリス人72名、アメリカ人33名、オランダ人29名である。その他西洋各国37名、清国人252名の多数に上った。[注11]

そのうち弥太郎が接触したのはプロシア商人クニップフレル、オランダ人シキュート・ボードイン、ボーレンス（Eugen Bohlens）、英国人オールト、グラバー、フレンチ（French）、ヒューズ（Hughes）、米国人ウォルシュ兄弟、ベルギー人アドリアン等の商館である。（ボーレンスはプロシア人ともいい、アドリアンはデンマーク人ともオランダ人ともいう）

幕末に渡来した外国商人の中には、日本で企業活動を行った者がおり、明治維新以降の近代産業の建設に貢献している。しかし日本の経済的成長は、漸次これらの事業を日本人の手に移し、日本自体の自立性を達成するに至った。この経過を顧みると、外国人との間の資本的、商業的関係のほかに、個人的な交友関係がこれを推進した面があることも見逃せない。弥太郎の場合を見ると、例えば、岩崎家に現存する外国商館と取交した契約書に「高知藩を相手とするのでなく、岩崎弥太郎に対する信用によって取引をする」という旨を記載した文書がある。弥太郎の応接ぶりが外国人の信頼を勝ち得たのであろう。無論それは契約の当事者として弥太郎の責任を明記したもので、高知藩を疎外するというのではなかろうが、彼が外国人の信用を得ていた一例証としてよかろう。従来弥太郎は長崎時代に外国人と接触して、文明社会における彼等の活動の重要な意義、紳士としての志操、教養を認識したからであり、日本の封建的商人道には求め得ない商業道徳・商業慣習についても大いに共感したからである。弥太郎の長崎時代は、このような意味で世界経済に対する彼の視野をひろげた練成期でもあるといえよう。

3．2　大阪商人に代表される封建商業慣習への批判と敬遠

土佐藩の大阪商会[注12]は慶応三年十月大阪に開設され、明治二年、弥太郎は35歳で、大阪転勤となった。商会の仕事は外国商館との取引のほか、大阪商人相手の土佐物産の販売、地方物産のめぼしいものの買付、販売など多様である。

ところで、弥太郎は封建時代の商業慣習を墨守する大阪商人との交際において必要以上に慇懃鄭重な言葉のやりとりや、商人的な謙遜は彼には向かなかった。またその手を広げるに従い商会と旧来の蔵屋敷[注13]商法との抵触もきたしたのである。

彼は巨額な金銭の貸借融通も、外国商館の方が交渉がしやすかったのでよく利用しており、商業取引の上でも堂々たる態度で、合理的に要件を処理する外国人との折衝を選んだのである。

結局、維新の転換期に進出した地下浪人出身の実業家である弥太郎の「実業」なる観念は、旧商人の抱く商観念とは別なものであった。

3．3　台湾征討：日本海運界の発達への貢献

明治七年（1874）四月、日本政府は台湾出兵を決定した。その兵員、武器、糧食等の輸送を引き受けた三菱は全社船を投入しても足らない状況になった。政府は外国から購入した船三隻を委託し、其の後も委託船を増加した。史家渡辺幾治郎[注14]はこの役の幾つかの功績のうち、日本海運界が急速に発達した事は明治史上特筆すべきことであると評価している。外国製汽船の増加と、度重なる遠洋航海の経験は、確かに日本海運技術を進歩させたに違いない。

3．4　西南戦争：近代的用兵（近代的生産力）の勝利

明治十年（1877）の西南戦争において政府方に敗れた薩軍の戦争準備が十分でなかった事は、熊本攻城にてこずり、初戦に於て早くも弾薬、糧食の缺乏をきたした事にも現れている。薩軍に参加した熊本協同隊の宮崎八郎が、篠原国幹に戦略を尋ねた所、「何の戦略かござらん、ただ一蹴して通らんのみ」と答えたという。明治新政府最初の陸軍首脳部を形成した西郷、篠原等の戦略も、幕府を相手にした戊辰戦争時代の思想を出ていなかったのである。

しかし、それと反対に、政府方においては事変が起きると、直ちに三菱社船の徴用を命じ、会社は所管各省の指令によって行動するよう通達した。政府が最も苦慮したのは兵員、弾薬、糧食の輸送を、いかに迅速、円滑に行うかであった。三菱会社はこれに答え、全社船を挙げて軍事輸送に従事し、政府軍の急速な展開を支えた。政府軍は戦略上の要所に迅速に兵員を上陸させ、常に薩軍を包囲する態勢を取ることが出来た。汽船の機動力と運輸力を最大限に発揮した近代的用兵は、旧式な軍略に頼る薩軍を圧倒したのである。

従って、西南征討にあたっての政府方の勝利は、近代的生産力を背景とする近代戦略思想対旧式思想の勝利であるといえよう。

3．5　ジャーナリズムの被害者と同時に翻弄者でもある弥太郎

明治期に入り、経済的、社会的な変容や進展に、ジャーナリズムが重要な働きをもつようになる。次に、それを背景に弥太郎の三菱はジャーナリズム界とどのような関わりをもっているかを考察してみたい。一企業の成長とジャーナリズムとの関係を把握するのがここでの目的である。なお、明治十四年（1881）政変前後に新聞紙の評論が集中しているので本稿もそれを主な例にして分析する事にする。

西南戦役の軍事輸送の成功により、三菱社長岩崎弥太郎は海上の覇者に躍進したのみならず、実業界の最も有力な存在として内外の注視を浴びたのである。しかし、三菱の急速な台頭は、一方にこれを阻止しようとする反対勢力を

生じた。明治十四年を転機として三菱は盛況から政府の抑圧と反対論者の非難攻撃をうけることになったのである。

三菱の発展に対する反撃はまず同業者の間から起った。彼等は三菱汽船に対抗し得る実力も持っていなかった。そこで政府が三菱に与える過大な保護を取止めるべきであると主張する目的を果たすために、利用した最も有効な手段は新聞による輿論の盛り上げである。

新聞紙上に現れた最も早い一例は、明治十一年に出た『三菱会社岩崎兄弟の経営法に関する非難』[注15]である。三菱の海運独占に対する批判は、既に明治十一年頃から世上に現れたが、それはまだ散発的のものであった。しかるに十四年十月以降の三菱攻撃論は、三菱打倒を目的とする組織的な策謀と見られるものであり、政府の使嗾、自由党の党略、反三菱派財界の策動がその背後にあったと考えられる。

攻撃の第一声は田口卯吉の主宰する東京経済雑誌に掲載された『三菱会社の助成金を論ず』である。次いで十五年（1882）二月、明治日報は『商業論』を掲載した。それから上記の東京経済雑誌、明治日報を皮切りとして、その後新聞雑誌に現れた三菱攻撃論は甚だしい数に上る。これらの論は「海運資料」三冊（明治十九年〔1886〕出版）に集録されているから、一括して読むことができる。非難の要点は三菱の海運独占を非とし、政府の保護政策の撤回を求めた点で一致するものがあり、時代輿論の動向を反映している。

また、政府の三菱抑圧のもう一つの手段である共同運輸会社の設立について、当時新聞雑誌の論説には、賛否両論で輿論は沸騰した。賛成論は明治日報、自由新聞、中外物価新報などであり、反対論は郵便報知新聞、東京横浜毎日新聞であるが、その多くは政府、自由党、改進党の論客によってなされ、互に論難攻撃を事としたのである。また両社合併のことが伝えられると、先に三菱攻撃に熱中した論者が今や合併賛成論を吐くなど、言論界の主張も変転極まりなかったのである。

実に新聞やジャーナリズムとは、あくまでも時事の真実性と正確性を本命にして大衆の輿論を導く重要な責任を負っている領域である。しかし、山路愛山氏はその『現代金権史』[注16]で指摘した如く、「今の新聞紙は気の毒ながら、多くは富豪の気息の下に生存する者なり。直接間接に富豪の恩恵に待たざるものは其数甚だ少き歟」と。明治十四年政変に際し、弥太郎とその三菱は以上のように政府や反対勢力の組合から様々な攻撃を受けているが、山路の指摘によると、それに対し、岩崎家も自分の輿論畑を用意しており、例えば東京日々新聞（婿加藤高明主宰）、時事新報、報知新聞は、皆岩崎家と密接な関係をもっており、其の金権によって動かされている新聞社である。

弥太郎は早年長崎時代においてフルベッキ[注17]氏に依頼して、上海の英字新聞に日本事情を紹介する一文を掲載しようとしたことがあり、それは早くも新聞の効用に着目した弥太郎の新精神を物語っているといえよう。しかし近代化の推移に伴ってジャーナリズム界は発達しつつあるといえども、明治の前半期において、政府の権力に動かされたり、政党の論争畑になったり、個人中傷などの現象があったりして、まだ未熟な様相を呈している。三菱はそのようなジャーナリズム態勢を持っている社会に生き、非難の的となっているが故に、その「風」と戦うことに巻き込まれたことも当然であろう。

3．6　外国航路の開設及び外国汽船会社との競争

弥太郎は汽船運輸業の近代化を実現するために、封建的商業形態の革新や国内経済の構造改革を図る必要があるとした。そのために、倉庫営業の独立や海損保険などにも建議したように、幾つかの点で商業発展の近代化の先駆けとなったのである。

中で特に一筆する必要があるのは三菱の外国航路の開設と外国汽船会社との競争である。台湾征討後、盛況を見せた三菱は明治八年一月、日本外国定期航海の嚆矢として上海定期航路を開設した。三菱の外国航路は総括していえばその後九年（1876）五月に北清航路（芝罘、天津、牛荘）、九年十一月に韓国釜山航路、十二年（1879）十月に香港航路、十三年（1880）三月に韓国元山航路、十四年（1881）二月にウラジオストック航路を開設した。

外国航路の開設は日本近代海運史において画期的な意義をもっている。しかし、すでに日本沿海で航路を占めている外国汽船が存在しており、日本海運の自主権を確立する為に先ずは外国汽船を駆逐して航路を日本人の手中に収めなければならない。それで三菱が解決しなければならないのは、相次いで米国パシフィック・メイル会社（Pacific Mail Steam Ship Company 米国太平洋郵船会社）と英国ピーオー会社（Peninsular and Oriental Steam Navigation Company）との抗争であった。弥太郎は社中上下全員の奮起を要請して苦闘した結果、九年八月外国会社の姿が沿岸航路から消えたのである。

それ以降外国汽船会社は全く日本近海をうかがうことなく、維新以降の懸案であった日本海運自主権はここに確立できたのである。

3．7　縁故採用の打破、人材重視

三菱商会の前身「三川商会」は五年（1872）一月に設立され、その社名も川田、石川、中川（森田晋三）の名を合わせたものである。名前からも分かるとおり、最初に設立された三川商会は廃藩置縣によって扶持を失った土佐藩士の

同志的糾合によって成立したのであるから、三菱の創業期に土佐出身の旧藩士の者や、同郷の縁故で入社した者が多い。それも主として下級武士層の者が多かった。これに対し会社が隆昌期に入ると、新時代の事業に新進学識者が必要とされるようになった。それで弥太郎は時代の風潮に先駆け、高等教育をうけた学校出身者を企業内に多く採用した。これは士流学者が実業界に投身すべきであると主張する福沢諭吉に大いに共鳴したものであった。

しかも弥太郎が眼をかけたのは社内の人材のみではない。彼は、青年の学識者を多く援助した。其の中に当然同郷の土佐出身者が多いが、その外に福沢諭吉、大隈重信との親密な関係から、慶応義塾の出身者や在野の民権論者も多い。中に、例えば馬場辰猪、大石正巳、末広重恭、千頭（ちかみ）清臣、増島六一郎、磯野計等の名前を挙げられる。

その他、三菱は外国人を多数雇用した。明治九年の三菱雇用者は日本人一、三五一名（その内船舶乗組員一、一四八名）に対して外国人は三八八名（船員は三五五名）であり、彼らは船長、機関士、高級船員、鉱山技師、造船技師、電信、翻訳、通訳などの職にあった。弥太郎はデンマーク人Frederick Krebsを管事石川、川田につぐ管事に任用して外国使用人を統轄させた。また渉外関係の顧問役にはThomas B.Gloverを重用した。これは汽船の運航、鑛山の開発等機械技術の面に、日本人がまだ習熟していなかったためであるが、一面には長崎以来弥太郎は外国人に接し、その扱いに自信があったからである。彼は外国人の雇用に必要な人材は積極的に雇い入れた。しかし明治十年代になると、日本人の鉱山技術者や航海技術者が漸く数多く輩出したので、外国人との摩擦が生じた。外国人船長や上級船員の間には日本人を劣等視し、傲慢不遜の者もあったので、日本人側の反発が盛んでしばしば物議をかもした。弥太郎は技術の劣悪な外国人は容赦なくやめさせ、かわって日本人船長を登用した例が多い。

3．8　経営の近代化のための人材採用の近代化

維新後の政府にはまだ商業教育に対する施策がないなか、明治十一年三月、弥太郎は三菱商業学校を設立した。

開校に際し公示した趣意書から、弥太郎が世に先んじて人材育成に対し近代的な考えを表わしていることが分かる。なかでも、世界先進国はいずれも国民経済の発展によって富強を実現したことを認識し、「近代の趨勢は軍事の競争よりも商業の競争に移り、人類の平和と福祉の増進に寄与している」と早々と目覚め、さらに「我国も実業の発展をはかり、諸外国と平和の競争によって国家の繁栄を実現せねばならぬ。殊に外国商館によって掌握されている貿易商権を回復することは、刻下の緊要事である」と緊張感をもって、「本校はこのやう

な目的のために、実業の知識を修める新しい人物を養成するのである。志のある青年は本校に来れ」とのモットーを発表しているのである。

それと呼応して、豊川の伝えるところによると、弥太郎は、「自分の必要とする人物は、自分で作るのだ」と語ったという。

近代的な洋式汽船業の経営上、新知識に富み、英語をよくする者を必要とした。弥太郎は長崎以来外国商人と交際し、彼等が高い教養や社会的地位をもっていること、国家経済に果たす重要な役割を担っていることを知悉していた。従って将来は日本の実業家も彼等に劣らぬ知識教養を身につけた人物であることが、日本経済を向上させる道であると考えた。

弥太郎は福沢の実業論の遂行者にも当るのである。福沢の士魂商才論が、士族のエートスを産業化の企業家精神（エートス）に転化させることにより、学識教養ある新人材の導入を可能とさせることとなった。その点において福沢と弥太郎は大いに一致している。福沢は亦弥太郎の知識人登用について、時事新報紙上に一文を載せて次の如く述べている[注18]。「文明世界の実業を進めんとならば、必ず教育を経たる士流学者に依頼せざる可らずとは理論に於て明白なれども、尚ほ之を事実に証せんが為め一例を示さんに、凡そ近年日本の商売社会に大事業を成し、絶後はイザ知らず空前の名声を轟かして国中に争ふ者なきは、三菱会社長故岩崎弥太郎氏なる可し」。福沢は弥太郎を「天資豪胆敢断にして然かも事に当りて周密、毫末の細件も遺すことなし」と絶賛し、「多年の間阿弟と共に経営して遂に一大家の基を開きたるは偶然に非ずと雖も、就中他人の企て及ばざる所は其能く人物を容れて士流学者を用ひたる一事なるが如し」と弥太郎の士流学者の登用を高く評価している。尤も時あたかも「商売世界は尚ほ渾沌の時節にて、」「廣く学者社会に壮年輩を求めて之を採用し」た弥太郎は福沢の同志的な存在になろう。さらに福沢の理論上における、また、弥太郎の実験上においての「俗子弟」と「書生」の得失についての見解は次の如くであった、「武骨無情、これを店頭に置けば客に接しながら其言語顔色、客を追払ふが如し。実に堪へ難き次第なれども、一方より見れば其気質美にして正直のみか、脳中多少の知見を藏めて物を恐れず。イザ困難の談判、文通などに当りては必ず書生に限ることなり。されば俗子弟と書生と一得一失なれども、俗物を養ふて之に学者の気象を得せしむるは難し。学者を慣らして其外面を俗了するは易し。故に近来は専ら学者を云々と。是れは実に三菱社長が実験上より発したる言にして最も事業上に適切なるものなれば、今日の実業界に於て一考の価ある可し。」

三菱会社は時流に率先して慶応義塾から荘田平五郎、吉川泰二郎、豊川良平、朝吹英二、山本達雄等を入れ、東京大学からは加藤高明、末延道成、長谷川芳

之助、南部球吾等の人を入れ、これを要所に抜擢して会社の近代化を図った。その人達は実業の三菱において、自らの人生の価値を実現できたし、さらに明治日本においていくつかの「初めての事業」を起こした点で、その活躍が三菱の発展に大いに貢献できたことはいうまでもなかろう。その上、日本近代企業の発展に欠かせない力を捧げたのである。

3．9　士族魂を商人魂に

三菱において最初の縁故採用で社内には土佐人、それも主として下級武士層の者が多く、彼らは上級武士ほどではないとはいえ、顧客に頭を下げようとする発想がなかった。

弥太郎は石川七財に小判の絵を描いた扇子をあたえ、「客に頭を下げると思うな、この扇子に叩頭するつもりでやれ」と激励したという話が伝えられている。武士の権柄を捨てて商人になり切れというのが、彼の考えであった。そのため洋服の着用を禁じ、和服に角帯を締めさせ、前垂れ姿で客に応対させた。顧客誘致のため、弥太郎は確実に商人魂になり切って顧客の側に立って物事を考えていたのである。

4．弥太郎の生涯貫いた前近代的性格

弥太郎は以上のように幾つかの「近代化」の遂行者になっていたと言いながらも、前近代的武士的気質を生涯貫いている所も幾つかある。

たとえば、明治六年四月十九日米国留学中の弟弥之助宛の書状に「大阪にはお喜勢（弥太郎妻、筆者注）、青柳（弥太郎妾、筆者注）なかよく両親の機嫌を取り」とあるように、妻と妾がなかよく旦那にかしずくという封建的な美徳は、弥太郎の自慢話になり、弟宛の手紙に躍如としている。17歳も年齢が違う弟岩崎弥之助は後藤象二郎の娘早苗を妻にし、妾の話が伝えられる事はない。米国留学から身に付けたかのように近代市民社会のモラルが兄と対比的であった。

洋装についても弥太郎は一生洋服を着用しなかったと伝えられている。明治初年の実業家では五代友厚、渋沢栄一が洋服を着用している。三菱でも明治十年代になると、石川七財、荘田平五郎、豊川良平が着用した。「弥太郎が着なかったのは、好まなかったといふよりは、胴長で猪首、肩幅の広い弥太郎の図体には似合はなかったためであらう」と『伝記』[注19]に書かれているが、洋装がその図体によくあわないというより、弥太郎の持っている前近代的「武士的心」には、「服装」に関しては、やはり江戸趣味で、「近代化」されていない部分が

大きいのではなかろうか。

次に具体的に弥太郎の前近代的なモラルのポイントを三つにまとめてみたい。それは後の三菱企業文化伝統の形成に及ぼした影響は大きいことも見逃せない。

4．1　社長独裁

台湾征討の軍事輸送に次ぐ政府の海運助成政策及び日本郵便蒸汽船会社の合併により、一躍日本海運界の王座についた三菱は名称を郵便汽船三菱会社と改称し、会社規則も「三菱汽船会社規則」として発表された。また初めて社内の職制、規則を立て、秩序ある会社組織をととのえたのである。

社則の第一条、第二条によると、新体制下の三菱は多数の資本を集める株式会社のようなものではなく、一家の事業であるといい、会社の全権は社長が掌握し、その利益も損失も社長の一身に帰し、社長の独裁によって経営を行うことを言明している。ここに三菱は岩崎家の事業として確定したのである。この一家企業の観念と社長の独裁制は、三菱の特色、伝統としてその後長く受け継がれたものである。明治十九年三月、岩崎弥之助が設立した三菱社（弥太郎歿後再建された三菱）の社則にも「岩崎家所有の事業及び家政向一般の事務を統轄し、其の秩序を整ふるが為め事務所を設け、その称号を三菱社と唱ふ」といい、「当社役員の進退及び業務の執行は、細大総て社長之を示命すべし。他の役員をして決して専行するを許さず」とある。また明治二十六年（1893）商法（旧商法）の施行により設立される三菱合資会社は、岩崎両家（弥太郎家と弥之助家）の共同出資による経営であることを両家の間で約定し、その出資者も両家の当主及び相続人に限ることとした。三菱合資会社は三菱系企業の総本社となり、昭和十二年（1937）に至って初めて株式会社に改組し資本を公開したが、社長の独裁制は昭和二十年（1945）の三菱本社解体の時まで保持されていた。その間弥太郎、弥之助、久弥、小弥太四代の岩崎社長は自ら陣頭に立って事業を統率したのであり、これは番頭政治といわれる他の財閥会社例えば三井、住友財閥等とはよほど異なっているのである。

4．2　名分重視

正規武士の埒外にある地下浪人出身の弥太郎は、後に郷士資格を買戻したのも厳格の身分制限の下で武士階級という身分を重視していたためであろう。

なお、前にも触れたように三菱と共同運輸会社の競争は最後に合併し「日本郵船会社」の設立で終わった。その経緯をみると、実は三菱は初めから合併を期待したのではなく、最初は他の方法による和解策を求めたようである。合併

論はその内談の過程において出てきたもので、その根元はやはり政府部内の意見ではなかったろうか、三菱は合併と決まった後も三菱自ら合併願を提出する事を避け、政府の命令による合併を希望した。これは会社を潰すにも、大義名分によって処決しようとしたのであり、政府に白旗を掲げて和を乞うような態度は立社の名分が許さなかったのである。それは創始者岩崎弥太郎が死後間もない時であり、弥太郎の直接指導を受けた訳ではないが、弥太郎の日頃の言動を弟弥之助や社内幹部に会社に対するモラル的影響を与えたといえよう。近くは第二次世界大戦終結当時、聯合軍総司令部が財閥の自発的解体を要求したが、三菱本社社長岩崎小弥太（弥之助の嫡男）は、財閥の懲罰的措置としての自発的解体を拒絶し、総司令部或は日本政府の命令による解体ならばやむを得ずとする態度を表明し堅持した。これも名分重視の三菱の伝統的精神の発露と見てよかろう。

4．3　国家のために尽くす

弥太郎の事業観は国家的目的を基調とするものである。それは日本の沿岸を遊弋する外国汽船に対する日本国民としての反感、政府より海運全権を委託された自己の責任感にもよるが、彼自身の武士的性格に根ざす感情的発露でもあったろう。かかる弥太郎の思想と感情は、三菱会社の経営方針にも反映し、それから累代立社の大方針として継承されたのである。弥太郎は「実業に従ふ者は廉直と操守を重んじなければならぬ。我社の精神は国家の公益維持保全する精神である（下線は筆者による、下同）。余はこの精神を以って諸君に呼びかけ、諸君の奮起を望む。諸君は果して大いにこれに応ずるか」[注20]と大呼したのである。

三菱が昔から社員に強調していることに、「一、政治に関与し、一党一派の利益に左右されてはならぬ。二、投機的利益の獲得に走るのは実業の正道でない。正常のスペキユレーションと投機とを区別せよ。三、中小企業者と競争して、これを圧迫するがごとき企業を避け、国家的必要性のある事業を選定せよ。」という社訓がある。それはそれからの四代当主までも堅実に受け継がれていたのである。三菱歴代の幹部はこれを言葉で述べるのみでなく、厳重に実践した。これについて三代社長岩崎久弥（弥太郎の嫡男）に次のような逸話がある。大正の始め、三菱合資会社の営業部（後の三菱商事会社）では、雑貨類や機械製品などの一般商品の販売に進出し、綜合的商社としての態勢を張るようになった。その頃社長久弥は営業部の幹部を呼び「大分いろいろな商売を始めているが、三菱は煎餅を売るような真似だけはしてはならぬ」と注意をあたえた。むろん菓子煎餅を扱った訳ではないが、中小企業者と競争するが如き小さ

な商売はするな、一般の企業家の為し得ない大資本を要する国家的需給の大宗になるものをやれ、というのが趣意である。

真正面から国家目的を論じ、恰かも政治的局面に立つ国士か為政者の言を口にする弥太郎の持つ経営哲学は、特に明治初年の実業界にあっては一事業会社の経営者としては頗る異例であるというべきであろう。

5. おわりに

弥太郎及びその作り上げた三菱について論じる際に、もう一つ見逃せないのは「士族の商法」というキーワードがある。「食わねど高楊枝」の武士は明治維新後士族授産政策で士族が商売等の事業を起こさざるを得ない境遇になり、不適任でありながらも商売に身を投じたが、失敗に終わったものが殆どであった。しかしながら、岩崎弥太郎は同じ歴史背景の下で大成功を成し遂げたのである。

尤も、江戸末期の地下浪人出身の弥太郎は一体士族といえるのかどうかも議論がまちまちで一律にいえない。しかしそのことはさておき、本稿のこれまでの分析で分かった通り、弥太郎は下級だからこそ武士階級への憧憬を強く持っており、必要以上に武士階級並の待遇を求めようとしていたとはいえよう。勉学時代から「汲々孜孜、夜を以って日に継ぐ」ようにして勤勉であったのも、そのようなコンプレックスからではなかろうか。彼は、即ち、前近代的な「武士の心」をもっていたということである。

『岩崎弥太郎伝』[注21]（岩崎家伝記刊行会　1979）では、弥太郎は「明治新文明の扉を開いた英傑の一人といわねばならない」（下巻　P641）と評している。しかし以上に分析してきた通り、弥太郎は明治維新後の企業文化を作るに当たり幾つかの「新」を起こしたことは事実であったが、その所謂「新文明」とは、明治維新以降成立した斬新な近代文明であるというよりは、新しい時代風潮を読み取りつつ形成された封建的ないし前近代的なモラルが混ざった「文明」ないし倫理観であると言えよう。そのような倫理観が頭脳の中に刻んである勉学時代から培われた東洋的モラルを持ちながら、明治維新後押付けられた近代化を余儀なくされていた日本を舞台に、独自の企業倫理作りに挑戦した。動揺する時代背景の下で、弥太郎は終始ワンマン体制を保ち、常に「三菱」が時代背景の移り変わりに伴った政府の政策転換に翻弄されないように死まで奮闘した。幕末期から涵養されてきた漢学思想及び封建的武士的思想が宿命的に彼のモラル形成のバックボーンを成しており、のちに新人材の商業教育のリーダーを勤

めるにしても、その思想や行動において、完全にきっぱりとそこから脱却することは出来なかったのである。

注

1　『近代国家の出発』P464　『日本の歴史』21巻　中央公論社（1966）

2　地下浪人とは、身分制の厳しい幕末において、藩士の下に位置する郷士の、其の株をも生活苦の為に他人に売り渡したもので、その生活は貧困にまみれた階層である。

3　「政商」とは最初に明治のジャーナリスト山路愛山が『現代金権史』（1908）で命名した言葉である。山路は「政商論」の項目で「政府自ら干渉して民業の発達を計るに連れて自ら出来たる人民の一階級あり。我等は仮に之を名づけて政商と言ふ」とし、これは「明治の初期に其時代が作りたる特別の時世に出来たる、特別の階級」であり、中国・日本の辞書にも「なき名なり」とした。この山路の「政商論」およそ政商とは何かについての論述は後代の研究にも影響を与えた。

4　弥太郎詩から引用、『伝記・上巻』資料第七、弥太郎旅中の詩（その一）。

5　小牧米山（名は修平）は土佐藩の家老五藤氏の儒臣である。五藤は郡内の子弟の為に儒学を教える秉彝（へい い）館を設けた。米山はその教授役であった。

6　その詩は：『邦君巡㆓東郡㆒恭賦奉㆓呈左右㆒』「駸々車馬向㆑東過。正会㆓小春㆒風色多。梅発㆓香唇㆒猶㆓喜笑㆒。鶯調㆓渋舌㆒恰春和。文明化及㆓村々俗㆒。秋熟歓伝処々歌。仰望寛仁量如㆑海。山童早已浴㆓恩　波㆒。」（『伝記』上巻資料第二）

7　出自は『史記・陳渉世家』。原文は「陳渉太息曰：『嗟乎，燕雀安知鴻鵠之志哉！』」。即ち、「燕は鴻鵠の志向を知るものか！」という意味である。

8　中国後漢の人物批評家許劭（許子将）は、曹操（155－220）（中国後漢の丞相、魏王で三国時代の魏の基礎を作った）のことを「治世の能臣、乱世の奸雄」（「子治世之能臣亂世之姦雄」『魏志武帝紀』）、もしくは「治世の奸臣、乱世の英雄」（「君清平之姦賊亂世之英雄」『後漢書許劭伝』）と評した（http://ja.wikipedia.org/wiki/曹操による）。

9　原文は『伝記』上巻Ｐ250参照。

10　『伝記・上巻』資料第二十一岩崎弥太郎詩による。全詩は：「孤劍漂然幾日還。窮通元識仕途難。間中日月憐㆓書蠹㆒。半世風塵負㆓故山㆒。交豈云㆑新三爵後。後別何之久二旬。花月樓頭春若㆑海。曉衾和睡聽㆓綿蠻㆒。」

11　菱谷武平　『長崎に於ける冒険商人の性格』　長崎大学学芸学部『社会科学論叢』第十一号所収（1961）
12　大阪商会の正式の呼称は土佐藩開成館貨殖局大阪出張所である。
13　近世大名が貨幣入手の為領内の米穀やその他の物産を貯蔵・販売する為に大津・大阪・江戸等に設けた屋敷である。倉庫と販売事務所とを兼ねた。
14　渡辺幾治郎　『大隈重信』　時事通信社（1985）
15　大隈文書所収。これは三菱会社の用紙に書かれてあるから、三菱で筆写して大隈参議に提出したのであろう。原文は英文か邦文か明らかでない。（全文は『伝記』下巻資料篇第十六参照）
16　「当世大名武鑑――岩崎氏〔七〕」による。
17　フルベッキ（Guido Herman Fridolin Verbeck）オランダ出身、米国に帰化した宣教師。オランダ改革派教会から派遣されて安政六年に来日、幕府の長崎済美館と肥前藩の英学寮致遠館にて教鞭をとった。維新後政府のお雇い教師になり、大学南校に教え、傍らキリスト教の伝道に従事した。又ヘボン博士の明治学院の創立、旧約聖書の翻訳出版事業を援けて日本の文教事業に貢献したが、明治三十一年（1898）、七十余歳で東京に歿した。弥太郎が会った外国人は殆んど商人であるが、宣教師フルベッキとの交際には、友人としての親密な結び付があったとされる。
18　『福沢諭吉伝』第四巻。
19　下巻P673による。
20　明治十一年四月告諭。
21　本論文における弥太郎の事跡及び弥太郎関係の資料は、主として1979年に岩崎家伝記刊行会によって刊行された『岩崎弥太郎伝』を中心とする（本稿では『伝記』と省略）。同書は「序」で力説されているように、記述の精確さや実証性の点で極力「客観的」を趣旨に、弥太郎自身の文章や母美和の手記及びその経歴と関連のある一時資料が最大限収集してある。その外に入交好脩著『岩崎弥太郎』（日本歴史学会編　吉川弘文館　1960.11）も参照した。

参考文献

安藤良雄（1990）『ブルジョワジーの群像』　株式会社小学館
入交好脩（1960）『岩崎弥太郎』　日本歴史学会編　吉川弘文館
色川大吉（1966）『近代国家の出発』　中央公論社

岩崎家伝記刊行会（1979）『岩崎弥太郎伝』
大久保利謙（1965）『山路愛山集』 筑摩書房
奥村宏（2005）『三菱とは何か　法人資本主義の終焉と「三菱」の行方』 太田出版
小林正彬（1987）『政商の誕生：もうひとつの明治維新』 東洋経済新報社
羽仁五郎（1978）『明治維新史研究』 岩波文庫
『現代資本主義と批判経営学』（2004）『経済』 9 特集No.108　新日本出版社