

## 特別講演

# “論語と算盤”に学ぶ 渋沢栄一の事業・経営理念

井上 潤

### <論文要旨>

本稿は、明治大学で開催された日本管理会計学会 2022 年度年次全国大会での井上潤氏の特別講演をとりまとめたものである。特別講演では、まず渋沢栄一の人格や思想の形成に重要な影響を与えた生誕地（武蔵国榛沢郡血洗島村）の先進性、藍玉の製造販売を主とする富裕な農家に育った家庭と儒学に基づく教育環境の紹介から始まり、日本の近代化に尽力した渋沢栄一の波瀾万丈の生涯と業績を説明された。とくに財務的・実務的能力が評価された渋沢栄一はパリ万国博覧会の幕府使節団の一員として渡欧した経験から銀行や株式会社、鉄道に大きな関心を寄せ、それら社会的基盤の確立には合本主義が重要だと認識し、また事業を進めるにあたっては何よりも公益を優先し、「論語と算盤」、「道徳経済合一説」の立場から事業活動を実践してきた。さらに渋沢栄一は日本における商業教育や女子教育の普及、社会福祉事業、国際交流にも多大な貢献をした。

### <キーワード>

合本主義、論語と算盤、道徳経済合一説、商業教育、国際交流

## Shibusawa Eiichi's Business and Management Philosophy Learned from “the Analects and the Abacus”

Jun Inoue

## 司会者（水野一郎：関西大学教授）挨拶

本日の特別講演にご参加いただきどうもありがとうございます。司会を仰せつかりました関西大学の水野です。大会プログラムの最初のご挨拶にも書かれていますが、渋沢栄一の「論語と算盤」に集約される経営思想と経営実践は、管理会計学会にとってもこれからの管理会計を考えるうえで大変参考になるものだと思います。マイケル・ポーターが経済的価値と社会的価値の統合をめざして提唱したCSV経営をはじめ、ESGやSDGsの実現をめざす経営、最近注目されてきたパーパス経営も現代の「論語と算盤」であると考えられます。このような経営については渋沢栄一が先駆的な業績を遂げられてきたと思います。

本日は渋沢栄一の思想と業績についてとても詳しい渋沢栄一記念財団業務執行理事で渋沢史料館顧問の井上潤先生から『“論語と算盤”に学ぶ渋沢栄一の事業・経営理念』というテーマでご講演を賜ることになっております。ご講演に先立ち、私の方で井上潤先生のプロフィールをご紹介します。井上先生は、実は、現在大会が開催されている明治大学のご出身です。1984年に明治大学の文学部史学地理学科日本史学専攻を卒業され、同年に渋沢史料館の学芸員になりました。その後、渋沢史料館学芸員のお仕事に加えて、多くの様々な研究機関や公的協議会からの各種委員や研究員の要請に答えられてきました。特に国立民族学博物館については数度の共同研究員をお務めになってこられました。先ほど打合せの席でもとものご専門をお伺いすると日本村落史という民俗学に近いところのご研究をされてきたそうで、渋沢栄一の嫡孫で日銀総裁や大蔵大臣を歴任した渋沢敬三が民俗学のパイオニアでもあったことを考えると縁を感じました。その後2001年に渋沢史料館の学芸部長、2003年に副館長、2004年に館長を歴任され、そして2022年のこの3月に史料館の顧問に就任されました。

ご著書についても単著として『渋沢栄一・近代日本社会の創造者』（山川出版社2012年）、『渋沢栄一伝・道理に欠けず、正義に外れず』（ミネルヴァ書房2020年）を刊行されています。まさに渋沢栄一の生涯を語っているご著書だと思います。共著については渋沢栄一研究だけではなく、村落景観や生活に関する研究についても多数の研究を発表されています。本日ここですべてご紹介することはできませんが、そうしたご研究をこれまで長く積み上げられてきて、かつ渋沢史料館の館長として幅広く活躍されてきました。渋沢栄一の事業や思想についての講演では井上先生に勝る先生はいないと思います。先ほどの井上先生との打ち合わせでは何をお伺いしても即答で説明していただき、私の方が皆さん方よりも先に勉強をさせていただき、恐縮しているところです。

さて時間のこともありますので、井上潤先生から『“論語と算盤”に学ぶ渋沢栄一の事業・経営理念』というテーマでご講演を賜りたいと思います。皆様、どうか拍手で井上先生をお迎えしたいと思います。井上先生、宜しくお願ひ申し上げます。

## 講演者（井上潤：渋沢栄一記念財団業務執行理事、渋沢史料館顧問）

紹介にあずかりました渋沢栄一記念財団・渋沢史料館の井上でございます。今日はこのような大きな学会で特別講演の場にお招きいただき大変光栄です。日ごろから渋沢栄一という人物

についてその事績、思想といったものを広く普及させていくことを本務としておりますので、こういう場を与えていただいたことを大変ありがたく思います。改めて企画されました方々に感謝いたします。この後渋沢栄一について限られた時間ですができるかぎり皆様に届けていきたいと思っております。管理会計というような分野に直接触れるところではないかもしれませんが、ただ改めて渋沢栄一の事績に触れていただくことで先ほど水野先生がおっしゃられたようにこれからの研究や実践にうまく活かしていけるようなところをくみ取っていただければありがたいです。

## 1. 渋沢栄一 91 年の生涯の中から読み取れるもの

ご案内の通り渋沢栄一という名前はここ数年非常に目を向けられるようになりました。大変ありがたいと思います。その発端となりましたのは、数え 70 歳、古希の時の写真です。2018 年に写真を 1 枚貸してほしいということで、国立印刷局にお貸ししました。これがもとになりまして 2024 年上期に改札される新しい 1 万円札の肖像画に決まりました。さらに、これが大きな引き金となってまた、NHK 大河ドラマの主人公を渋沢栄一でいくと同年 9 月に発表され、より多くの方に目を向けられるようになったわけです。

私が知る限りにおいては 1990 年頃、日本ではバブル経済がはじけてそれまで潜んでいた様々な問題が露呈し始めたなかで渋沢栄一が注目を浴びるようになりました。それ以降も企業の不祥事等が起きるとその都度インタビューを受けたり資料の貸し出しをしてきました。一番大きな波が来たと感じたのは、2008 年のリーマンショックの時でした。これは日本に限らず欧米諸国でも渋沢栄一の考え方を今一度見返すべきだ、資本主義というものの自体をどう見直していくべきか、どう見ていくかというときに、渋沢栄一は「資本主義の父」と呼ばれていたわけですが、資本主義という言葉をはほとんど使わなかった渋沢栄一が言っていた「合本」という考え方、その考え方になにかしらのヒントがあるのではないかとということで目を向けられたのかと思います。

今回はちょっと違うところで目を向けられたなと思っていた時に、コロナという大きな問題が蔓延しまして、やはり異常な閉塞感があふれる中で、どのような時でも渋沢栄一に目を向けられるというのは、彼が持っていたリーダーシップに大きな注目があるのかと思います。

すそ野は本当に広がりました。私も大河ドラマの制作にも関わらせていただき、本当に若い世代の方々にも多く見ていただけたということで、NHK も非常に喜んでおられました。ただそうはいつでも、本当の姿というか実像というところにはまだ迫り切れてない、その辺はわれわれの努力の不足もあるのかもしれないということで、今日もこのような場をお借りしてその渋沢栄一の実像の一端をお伝えさせていただければと思います。

### 1.1 生まれ育った地域の特性、そして家

渋沢栄一は、本当に数多くの事績を残しています。それを一つ一つ詳細に紹介することも非常に意義あることだと思いますが、先ほどご紹介いただいたように、もともとの自身の専門領域の研究を活かして、なぜこのような人物が生まれ育ったのかということにも目を向けてみた

い、人間形成といえますか、人格形成といえますか、そういったところに目を向けてみたいと思っています。人間形成というと、父親、母親のDNAを受け継ぐ、これが大きな要因であるのは間違いないですが、生まれ育った環境、これが人を育てるところにも目を向けたいということからのお話になります。

### 1.1.1 先進性を帯びた地域

渋沢栄一が誕生したのは1840(天保11)年、江戸時代も間もなく終わりを告げようというところでした。武蔵国榛沢郡血洗島村、現在の埼玉県深谷市大字血洗島、群馬県との県境を接する埼玉県県北、北関東の農村地帯に生まれたわけです。この話を何のイメージも持たずに聞いてしまうと、幼き頃より農作に明け暮れして非常に苦労を重ねる中において、後世名を遂げるような成功に導いていかれた人なんだろうというようなイメージができてしまうかもしれません、さてそうなのかということですよ。

現在の深谷周辺を示す2万5,000分の地形図を見てみると、JR高崎線の深谷駅を基点に北西のほうへ2kmほど目を移していただくと、江戸時代の血洗島村、現在の深谷市大字血洗島があります。さらに今度は血洗島を基点に周辺を見ていくと、北に流れる利根川があります。これは江戸時代、物資輸送の大動脈でした。まだまだ陸上輸送が盛んになる前、舟運が中心だった時代の大動脈が村の北を流れています。そして、その中継地点に中瀬河岸といまして、積み荷の上げ下ろしをして商品を取り扱う多くの商店、問屋が建ち並ぶ非常に栄えた町場がありました。つぎに、血洗島の南のほうに目を転じますと、今は国道17号線が通っておりますが、それに沿うような形で江戸時代は中山道という主要街道の一つが通っていました。これも大動脈です。街道筋には宿場があって、深谷宿ですが、渋沢栄一が生まれた頃の深谷宿の資料を見てみますと、大体人口が1,900名ぐらい、本陣、脇本陣という主立ちたる人たちが宿泊する施設、そして旅籠が80数件あり、近江商人が土着したともいわれておりまして、非常に数多くの問屋、商店が建ち並ぶ、非常に栄えた町場です。

今申し上げたとおり、渋沢栄一が誕生したところは、ヒトやモノやカネというものが絶えず行き交う、それに併せていろいろな情報がここに集積されるような土地柄でした。交通の要衝、そして地域経済の要衝に挟まれた土地柄であるということ、これをまず第一に押さえておきたいところです。そして、地形図からは読めないのですが、この地域は、土壌がよくなく、水田耕作がうまく展開できなくて米ができないところでした。江戸時代は主たる税を米で納めるという時代であって、米が取れないものですから、この辺り一帯を治めていた安部(あんべ)という領主は、いち早く貨幣で税を納めるシステムを導入しておりました。そのため早くから貨幣というものに慣れ親しんだ地域であったということ、そして農家も数多くあるのですが、農作だけでは生業が立たないということで、養蚕による生糸生産をし、また藍染めに使う藍玉の製造・販売が積極的に行われていた地域でもありました。このように、この地域が農業地帯であることは間違いないのですが、農業だけに限らず、工業生産と商業活動が展開され、諸産業がここに集約されているということでは、一種先進性を帯びた土地柄でした。だからこそ渋沢栄一のような先を見越して近代を築いていくような人物が生まれてもおかしくないような土地柄であったと言えます。

### 1.1.2 地域の中核・まとめ役をなす家

その村内における渋沢栄一が生まれた家についてです。古い地誌を見てると、血洗島村を開いたのが4軒、5軒の家であったとあります。そのうちの1軒が渋沢栄一の生まれた家になります。由緒ある家として、重さが置かれてきました。もう一つは、領主御用達で家格が高く、村全体をうまく取りまとめる役割として、父親が名主見習いという役割を担っていました。渋沢栄一はその長男として生まれていますから、周りの人たちからやはり地域の中心の家の長男として、評価され、期待されているのです。渋沢栄一もそういう人物として育っていくようなところがあったかもしれません。

村をうまく取りまとめる渋沢栄一の父親は、自分の家自体の経営にも非常に長けた能力を発揮した人でもありました。藍玉の商売を本格的に始めた人であり、村で1,2を競うような豊かな家へと成長させた人でした。その高い能力、道義を重んじ、まっとうな利益追求に奔走した父親、その後ろ姿を見て渋沢栄一は育っていきました。渋沢栄一も13歳、14歳ぐらいから家業を手伝ったということを後に語っています。1852（嘉永5）年以降の渋沢家での取引状況を示す藍玉の通帳を見ると、栄一郎と通称を名乗っていた渋沢栄一が父親の代わりに集金に行っている様子が示されています。このように本当に家業を手伝っていたということを裏打ちするような資料も存在します。

また、単に家業を手伝うだけでなく、自らが率先して家の経営をリードしていくようなことでもしておりました。『青天を衝け』という大河ドラマをご覧になられた方はご記憶あるかもしれませんが、周辺の村々から藍の葉を買い集める際に生産者の優劣をつけた番付の発案です。十分な肥料を施して、また日当たりがよくてよい製品がそれなりの額で納めてもらえたということで、相撲の番付に倣って順列をつける。そして正月等の宴会の席ではそれによって席順が決まる。可視化して来年こそは上位を狙うんだというような競争意欲・生産意欲をかき立てるといような中で、藍の葉の生産向上、競うことによってより地域における藍玉の製造販売の質の向上、また生産力の向上に導いていったのです。これを発案した渋沢栄一は、まだ15歳前後の少年でした。

渋沢家は何軒もある中で渋沢栄一が生まれた家、「中ノ家（なかんち）」ではいろいろな顧客を相手にしており、585両の売り上げを上げている家もあれば5両2分しか上がってない家もあります。ならしていくと、1軒で大体100両ぐらいの売り上げを上げているというふうに仮定することができます。取引先を100軒ぐらいというふうに読み取れることができます。そうすると1年で1万両、今の価格に換算すると大体1億、つまり年商1億の家ということで、それなりの財をなすことがこういったところからも見て取れるかなという気がします。その父親の後ろ姿、決して皆さんのように会計学等を学んでしっかり学問を修めたうえで実践をも貫いていったということではなく、まさに体験を通して、実践を通しての吸収であったと思います。

## 1.2 独特の学問享受

そうはいっても、それなりの家に生まれ育っていますので教養というものも必要で、学問享受も必要になってきます。渋沢栄一は5・6歳ぐらいから最初に父親から学問の手ほどきを受けます。幼児が読むようなものに始まって四書五経の類いに手を付けていきました。たまたま隣村、下手計村に尾高惇忠という10歳違いの従兄がいて、学者でもありました。この人

から教わるほうがよいということで尾高の家に毎日日参し、私塾に通うような形で洪沢栄一は漢学を中心にした学問を享受します。

そこでは当時一般的に実施されていた漢籍の類いを素読して注釈をしっかりと加えられた中で、1字1句を暗記するというような読書法ではなくて、尾高惇忠が採った方法は、今日はここからここまでのことについて講じるということで、概略をぼんと投げ付け、あとはしっかり自分で読み込んで理解を深めさせました。何かあれば質問は受けるというようなことで、講義を聞いて何となくわかったようなつもりでいるよりかは、自分の中で腑に落ちるような形になるまで読み込みなさいという手法が取られていました。またもう一つの方法は、与えられたテキスト、難しい漢籍類だけに限らず興味関心のある書籍なら何でもよいから目を通しなさいというようなことで、これは視野を広げされるというような手法を取っていたところがあります。洪沢栄一も読書好きだったところがありまして、例えば『南総里見八犬伝』のような小説の類いも数多く読みましたということを後に語っています。『十八史略』『国史略』というような中国や日本の歴史書も数多く読んでいました。少し年齢が経てきますと世の中の不条理なものにもだんだん目を向けられていく中において、洪沢栄一が生まれた1840年という年は中国でアヘン戦争が起こった年で、西欧列強の脅威がアジアに押し寄せてきた、間もなく日本にも押し寄せてくるのではないかということで非常に不穏な空気が漂っていたところで、攘夷という考え方が芽生え、それが展開するようになっていきました。当時の政治情勢と学問の師である尾高惇忠が水戸学に影響を受けた攘夷論者でもあったので、洪沢栄一も攘夷文献を数多く読むと同時に、自らが筆写し、おそらく懐にいつも差し込んで読みふけることもあったように思われます。

### 1.2.1 旺盛な好奇心

このように非常に数多くの文献に触れていた読書法が、洪沢栄一の視野を広げさせたのでしょう。与えられたものによってそれだけに興味を示すのではなくて、何でも知ってやる、何でも聞いてやろうというような旺盛な好奇心、これが備わるようになってきたと思います。また、何でも知ってやろうということで情報に触れていく中で、今これが必要であり、将来において絶対見過ごせないようなものを見抜く力、洞察力の鋭さが備わってきたようなところもあります。

### 1.2.2 柔軟な思考

そして、いろいろな考え方の文献にも触れていく。先ほど攘夷文献に目を向けていたと言いましたが、同時に相反する開港説の文献にも目を通していました。それぞれに切り替えができる柔軟な頭の持ち主、柔らかい頭が備わっていったところがあります。そして、広い視野のもとでの読み方で総合的に判断する、そんな能力が備わっていったのです。だからこそ、この後にさまざまな事績を残せることができたし、またその考え方に洪沢栄一という人物像がうまく収まっていったのかなというところでもあります。

さらに、江戸への遊学を試みています。海保漁村の塾に学んだり、千葉道場で剣術を学んだりもしています。さらに学問を深めたいとか剣術を身に付けて強くなりたい、そんな思いがなかったわけではないのですが、洪沢からすると、そのようなところには、いろいろなところからいろいろな考えを持った人たちが集まってくる。その人たちとの交流の中で、自身の一

地域で思い描いてる知り得た知識、考えがどういう位置付けにあるのかを確かめたかった。いわゆる標準化を図るというようなところが見て取れるのです。情報に関する敏感さ、そして、それをどのように位置付けて自分のものしていくのかというようなところの感じ方、捉え方のようなところが、渋沢らしい人間形成への成長過程として見て取れるところです。

### 1.3 不条理に対する反発

当時、世の中の不条理なものに対する考え方や攘夷の思想を渋沢同様に持つ人間も数多くいました。そのような中、渋沢は江戸での交流、また生まれ育った村の周辺の人たちとの意見交換を通して、士農工商という身分制度、武士だから、役人だからということだけで貴ばれる官尊民卑という風潮に対して、これを打ち破らなければ本来のよりよい社会、自分たちがよりよい生活ができる、安心して安全な生活が送れるというような思いを持つ人たちが随分いるということに気付かされます。自分の考えは間違っていないのだということが何となくわかってきました。そうであれば、同じような考えを持つ人たちと手を携えて行動を起こそうということで、思い立ったのが、高崎城を乗っ取ってその後横浜の外国人居留地を焼き打ちするという考えです。尾高惇忠などと打合せをしながら、その暴挙実行のための人を集め、武器も調達し、準備を進めていきます。

ただここでもやはり渋沢栄一はいろいろな情報に目を向けます。他の嫌疑を掛けられて京都に身を隠していた尾高長七郎が京都から戻ってきて最終的な決起の会議の席で話をし、「この行動を取ったところで世の中が改まるとは思わない、同じような思いを持って同じような行動を取った人たちを幾人も見てきたけども、それによって世の中が改まったとは思えない、攘夷を実現できるとは思えない、京都などで何が行われたかっていうと、行動を起こした人たちが無駄に命を落とした姿しか見えてこなかった」という考えを投げ付けられたときに、激論を交わしたものの、ふっと立ち止まったのが渋沢栄一であり、尾高惇忠だったのです。やはり何かしら一石を投じて波風を立たせようというような思いがあったのは間違いないところですが、途中で命を落としてしまって、なすべきことを成し遂げられないのも、自分たちには納得がいかない。そうであるならば、この体制の中でどういう形であってもいいから長く生き永らえて、自らの手で世の中を改めていく、そういう道を進もうということで、結局は暴挙を中止にしたのです。

### 1.4 国政への批判：体制内での改革

とはいっても、中止にしたところで当時の警察権力から目を付けられているので、しばらくは身を隠そうということで、従兄の渋沢喜作とともに出奔することになりました。ただ農民の姿で、しかも家からも縁を切ってもらった根なし草のような状態の人間が旅に出たところで、あつという間に捕まってしまうだろうということで、江戸に遊学していたときに目を掛けてくれていた徳川御三卿の一橋家の用人である平岡円四郎を頼って平岡の家来という身分をもらい、西へ西へと旅をしていき、京都にたどり着いたときに巡り合ったのが一橋家の当主一橋慶喜でした。その後渋沢栄一と渋沢喜作は平岡の斡旋の下で正式に一橋家の家臣になります。彼らは与えられた任務を忠実にこなし、それ以上の成果を上げる働きをしました。当時、慶喜は、禁裏御守衛総督といって御所を守る役割を担っていました。その割には兵力が十分ではないということを渋沢栄一から進言したともいわれておりますけれども、領地内の志ある農民か

ら農兵を募集すればそれなりの人数が集まって大隊が組めて十分な兵力を増強できるというように言っています。そのときには自己アピールも忘れませんでした。同じ農民出身の自分ならうまくいくとし、それを自分に任せてもらうよう進言しました。行く先々においているんな苦難の道を歩みますけども、それにもめげず、何とか成功裏に導いたのです。

その中において、やはり行く先々でもいろいろな情報に触れています。例えば現在の兵庫県姫路のほうの一橋領地内において木綿が取れる地域がありました。ちょっと目を転ざると、姫路藩のほうでは、藩の方でうまく仕法を組み立てられていて、農民から高く買い取って、それで藩のほうで売買する。直接大坂の商人と取引している一橋家の領地内と出来が違うし、量も違うし、特産にはなっていない。そうであるならば、同じような仕法、流通機能を高めるために藩札、預かり手形も発行すればどうか。米の質が高いからそれを税として回すだけじゃなくて、酒造家に売るということも考えれば地域が盛り上がる、酒造業が発展し、一橋家の財政を潤す。硝石という火薬の元、これも商品化、製品化すべきということで、次から次へいろいろな発案する。それが非常に一橋家の財政を潤す基につながっていったということが伝えられております。

## 1.5 渡欧体験

### 1.5.1 思想の転換

そうこうしているうちに、当主慶喜が15代将軍になるということで、渋沢栄一自身は非常に反対をしていたのですが、慶喜はそれを受けたのです。そのときに、1867年、パリで万国博覧会が開かれるに当たって、以前から来ていた出品の要請、そして使節団の派遣要請を請け、そのための使節団を組むことになりました。将軍自らが国を離れることは難があるので、水戸にいた13歳、14歳の弟、昭武を名代に立てて使節団が組まれて、その庶務会計係として渋沢栄一が抜擢されます。ついこの間まで攘夷、攘夷と叫んでいた人間が、これだけ急展開するような形でヨーロッパ行きに素直に応じているところからすると、節操のない人間に見えるかもしれませんが、先ほど言いました人間が成長していく過程において思想の転換が図られる、柔軟な思考性を持つ人間として育てているからこそ、新たな世、より良き世を築いていこうと思ったときには、いつまでも古い慣習に縛られているのではなくて、1歩も2歩も前進、先んじている新しい文明・文化に触れてみたいというような気持ちになっていたのです。思想の転換が図られていたからこそ、その思いにかられて使節団の一員となることに応じていたようなところがあります。柔軟性ということでは、例えば、これは後になってからの話なのですが、和装から洋装に変える、まげを切ることに多くの人が反発するのですけれども、渋沢はそれに素直に応じたのでした。横浜を出立して2カ月ほどかけてパリの方に向かっていきます。出発準備の様子から途中の様子、そして向こうでの生活の様子などが記録化されて、後に『航西日記』（耐寒同社1871年）という6冊本の出版物として刊行されているものがあります。これを見ると、例えば出発の慌ただしい様子、それから西洋の生活文化に積極的に触れていく、ここでは食事の様子が出てます。パンにバターを塗って食べ、カフェオレを飲んで、胸中すこぶる爽やかなりというような感想まで記されています。多少強調し過ぎてるところもあるかもしれませんが、そういうふうにして新しい文明に触れていって、より良い生活ってというのはこういうものだというのを積極的に伝えようとしているところがありました。

その記録の中に出てくるものの中にスエズ運河の大開削工事の様子があります。まだ開通し

てなかったのです。彼らはスエズからアレキサンドリアまで600キロほどを鉄道で移動しています。この鉄道という輸送手段についてもいたく感銘を受け、いち早く日本でも導入すべきと思ったところがありました。この工事ですが、誰が担っているのということに疑問を持っています。日本にも大資本家といわれるような、豪商たちはいました。ただ個人の資本でとても賄い切れるような規模ではないと感じ、聞いてみるとフランスのレセップスという人が会社というものを組織していると言うのです。小さな資本を集めることによって大資本化が図られてこれだけの大事業に手を付けられて、また展開することができるんだっていうことを知らされたのです。渋沢はそのことを聞いて、資本を合わせると書いて「合本（がっぼん）」と言い、それをこの記録に残しているのです。決して事業主だけの事業じゃない、出資したみんなの事業になっていく、そのような見方を渋沢栄一はしています。

もう一つは、もちろんこれによって請け負ったレセップスに大きな利益がもたらされるのは間違いないところですが、開通した折には全世界のありとあらゆる人に大きな利益をもたらせると思っています。当時、ヨーロッパからアジアに移動しようとするアフリカ大陸をずっと回らなければいけなかったのです。時間と労力と経費、これをいかに軽減できるかという点で意味は非常に大きいと感じ、さすがに先進国の商人たるもの、また人間たるものは、自身もそうだけれども、公というものを意識して公益というものを非常に重視する。渋沢栄一も公益の追求者などと後に称せられるようになりますけれども、まずその原点たるところがここにあったかなというところでもあります。

### 1.5.2 「新社会」との出会い

パリに着き、フリユリ・エラルという名誉総領事に出会います。彼はもともと銀行家ですが、この人からいろいろな指南を受けながら現地を視察して回っています。株式取引所にも行きまして、お金の流れなどについても、銀行と併せましていろいろ学ぶところがありました。名所旧跡を巡るのももちろんですけれども、近代的な設備の整った病院だとか福祉施設、学校、寄宿舎、それから植物園、動物園、オペラ座といったような娯楽施設にまで目を向けていました。人々がより豊かな生活をするためにはこういうものが必要なんだということを非常に気にしているところがあります。張り巡らされている道、その下にさらに道が通っていて、そこにはガスというものが通り、ガスによってともされる灯は夜でも昼のように明るいか、また水道の設備、インフラが整備されている町の様子に非常に驚き、また感じ入って記録に残しています。ただ施設や設備だけに目を向けたのではなく、それをどういうふうに経営維持されているのかということに注目して、やはり先ほど言った合本の手法によって、皆が資本を出し合っただけの事業が成し遂げられる、公的な事業として形付けられているというようなところを非常に強く感じるころでもありました。

もちろんパリの万博会場にも行って、その規模の大きさ、最先端の技術に圧倒されています。日本はまだまだ出遅れて、初めて万博というところに出品したころでもありまして、極東の小さな島国のものについては大層遅れ、技術進歩の度合い差には非常に痛感させられるころがありました。

ただ、庭園部に出した日本茶屋では、日本から連れていった芸者3人すみ、かね、さとが茶を振る舞う様子を非常に目が向けられる。また出品物においても錦絵の類いだとか陶磁器の類いに対する評価の高さでは、表彰式においてもそれなりの賞をもらえるぐらいの評価が下され

ていました。確かに先端をいく技術面においては出遅れているかもしれないけど、日本という国、これが国際社会の中において目を向けてもらえるものとして伝統的な技術といったものがあるのだということを非常に強く感じていました。

ヨーロッパ各地にも巡歴しております。その中において、ベルギーへ行ったときに国王が、これから近代化、産業化が進む中において鉄というものが必要になる。その際には製鉄国ベルギーの鉄を買ってほしいというふうに言われました。渋沢からすると目からうろこでした。武士（政治家・役人）が商売のことに口を出すなんて、日本ではとても考えられない。国を強くする、富ませる、豊かにする、それは決して政治の力だとか軍事の力ではない。ヨーロッパに行って強く感じたのは、経済というものがしっかりした基盤として確立されていく中において、産業の振興がどんどん進められている、そういう世の中があって、しかもその中において官も民もない、官民一体となってその繁栄を望むようになっていくというような姿、非常に理想的な姿、だからこそ、国王自らが商売のことに口を出して国の繁栄を願っているというようなところをいたく感動して帰国してきます。

## 1.6 近代資本主義の基礎づくり

2年足らずで帰国してきて、東京での事務処理をした後、静岡に行きます。將軍職を解かれた徳川慶喜が同地の宝台院で蟄居状態にありました。そこで帰国の報告をすると同時に、やはり自分はもう役人になるつもりはなくて、産業振興に努めて世の中の繁栄に寄与したいというようなところを慶喜に進言します。

当時、各藩に新政府は貸付金をしておりました。静岡藩も53万両を借り受けておまして、年3分の利子、13カ年賦返済という仕法でしたが、一部政費に費やしましたがけれども、渋沢はその話を聞いて、返済の仕方は組み立てられているのだろうか、もしそれが滞ってしまったら藩自体が破綻してしまうというようなことを半分脅しのような形で述べたのです。そのときに用意したのが商法会所という合本の組織によって立ち上げられる事業所、その規則書、いわゆる定款のようなものをしたためていたのです。帰国して数カ月の間に具体的にこうやって形にできるということでの能力の高さというのは非常に強く感じるところでもあります。

商法会所を立ち上げるためには借り受けた資金を私に預けてもらえないかということも提言します。それによって利益が生まれて、その利益をもって返済に充て、また地域の繁栄にもつながっていくという考えでした。商法会所自体は今の銀行業務と商社を兼ね合わせたようなもので、資本金の大半は政府からの借入金、その他にも静岡藩が出資し、静岡藩の市民も出資していたということでは、非常に原始的な形ではあるにしても会社組織がここに立ち上がったかなということでもあります。

### 1.6.1 官の立場で文明開化の基盤整備

その成果を放っておかなかったのが明治政府でもありました。1869（明治2）年11月、民部省租税正になってもらいたいということで招聘されます。租税のことについてはわかりかねるということで、上司の大隈重信に食い付くようなところもありました。全く知らないわけでもなく十分知り得ているわけですが、その中であって、役人になるつもりはない、産業の振興に努めたいという渋沢の思いを大隈は一転させて、確かにその考えはよくわかるけれども、今、静岡で興した事業自体が全国に展開するかということ、まだまだ畑自体が耕されていない状

態にあり、展開の度合いが見て取れず、一地域の事業で終わってしまうと述べられた。そのためにも今ここにあらゆる精鋭を募って新たな世を築こうとしているのだ、その基盤を整備させようとしているのだと、まさに八百万の神の1人となってもらいたいと強く説得にあたったのです。渋沢栄一は、ただ役人になるということではなくて新たな世を築く一員になれるっていうところで意義を感じて受けるようになり、明治2年から6年まで政府の役人を務めます。

その際に渋沢は、そうはいってもなかなか世の中全体が動いていない、精鋭が集まっているにしては何をしてよいかかわからず無駄な時間が過ぎていると指摘し、今で言うプロジェクトチームのような形で具体的に何をやるのか目標値を掲げ、またそれに向かって調査研究し、その下で建議案にまとめて一つずつ形にしていく、そのプロジェクトチームのようなものを提唱し、「改正掛」と名付けられて、その掛長に就任するのが渋沢栄一でした。明治2年から4年まで2年しか存続しなかった改正掛ですが、その2年間の間で取り上げた案件が約200件、非常に精力的に動いたようなところがあります。

例えば、近代的な郵便制度です。プロジェクトごとに、その道その道のエキスパートを呼び入れ、絶えず12~13名でグループ分けされてたといわれていますけども、この郵便の制度を考える際には、静岡で一緒に仕事をしたことがある前島密、後に「郵便の父」と称せられる人物が十分な知識を持ち得ているとのことで呼び寄せられるようなところでもありました。

また、貨幣制度、銀行制度といったことに手をつけました。円、銭、厘という統一した単位の貨幣制度を設けることによって、より流通機能が高まるし、海外との取引においても不便さが解消されるからと、そしてアメリカのナショナルバンクアクトというものに倣って国立銀行条例というのをまとめていきました。これについては、伊藤博文が明治3年にアメリカに渡っていろいろ調査したものに基づいているというところでもありました。

渋沢栄一が銀行制度というようなものを考えていく、掛長として考えていく際に、なかなか組織自体も固まらない。当時の役人たちは帳簿の付け方も知らないわけです。預金の取り扱い方だとか割引の手形の制度なんていうのについては、全くわからない。雲をつかむような話というような中であって、これでは困るということで、お雇い外国人、技術伝承のために招き入れたのが英国人であったアレキサンダー・アラン・シャンドという人でありました。この人の指導をもって渋沢栄一は、後に銀行の制度改革にも努めていくのでした。会社組織のマニュアル、また生糸の輸出高が世界一に躍り出たということで、大量にまた金糸のものを作れる大工場を凶らなければいけないということで富岡製糸場、これも改正掛の中でつくり上げてこられたものでもありました。

文明開化の姿がよく錦絵などに描かれます。こういった中でも銀行が立ち上げられる、鉄道が敷設されて郵便制度が確立される、都市が整備されていく様子などが描かれ、まさに文明が開いていく様子が描かれています。その大半が改正掛によって形づくられていったということでありました。ただ明治政府の中であって、軍備費の拡張をやたら要求してくる人たちもいました。歳入と歳出のバランスが全然考えられてない、これでは、国家財政の在り方なんてとても考えられるものではないということで非常に反発して、面白くないということで辞表をたたき付けるような形で官を辞してしまいます。

### 1.6.2 民間でインフラ整備をめざす

1873（明治6）年以後は民間を貫き通して、民間の立場でインフラ整備ということに邁進していきます。その中であって、最初に手掛けたのが金融基盤の確立、お金の流れをしっかりとくらなければいけないということで、先ほどお雇い外国人として招き入れられたシャンドの経営をうまく採用するような形で、簿記法などもこの人から学んでいるところがありました。シャンドといえば『銀行簿記精法』（大蔵省1873年）なども著してしまっていて、それによって銀行業者に非常に勉強させるようなシステムを組んでいったようなところがあります。

あとは銀行の検査に関しても、非常に厳しい検査項目なども設けていたようなところがありまして、中国において飢饉が起こったということで、大隈から勧められて、融通させたいのだけれども、名義だけでもいいから第一銀行の名前を貸してほしいというふうに言われたときに、シャンドは、今の銀行は内地に注目すべき、外国に手を出すべきではないというようなことをしっかりと伝えて、渋沢栄一はそれに応えました。それによって銀行が後に発展し得たのは、シャンドのそのときの思い、考えがあったからではないかなと言われております。

### 1.6.3 独占を嫌う：財閥をつくらない

金融基盤の確立がされたところで、日常生活、あらゆる人々の生活に必要な事業を会社組織でということ、決して1業種、2業種に限らない、いろいろな分野の事業に手を付けています。生涯関係した数を数えていくと約500と言われていました。決してそれを全部自分でやろうとは思わなかったし、渋沢銀行にしようと思わなかった。唯一澁澤倉庫という会社は今でもありますが、それはもともと渋沢の屋敷にあった蔵から始まったので澁澤倉庫と名乗っていますけれども、これ全部を渋沢の独占の下で財閥を築かなかったというところがあります。独占専制主義を許さなかったのです。事業自体を世の中に定着させる。それぞれの事業において人を育て、担い手が育っていくことによって、自らは身を引いて次の事業に手を出していく。持ち株はほとんどオーナー企業のようなところでも、10株前後しか持たず、またそれが軌道に乗るとそれを売却して次の事業に投資するというような形の循環を図って行って、数多くの事業に関わっていきました。

それと相反する考え方を持っていたのが、岩崎弥太郎です。岩崎は、いわゆる独占専制主義の考え方で、渋沢と非常に対立するような感じで独占を非常に重んじていた人でした。渋沢にも「俺と手を組めば、こんな世の中牛耳れるよ」というようなことを言っていた人でもありました。渋沢からすると、当時からよくライバル視されて敵対視されるようなところがありましたが、私的な部分では非常に昵懇の仲であったようで、同じ経済発展を望む、ただ考え方、仕方だけが違っていただけだということの後を語っています。

渋沢は個別の企業を育てるだけではありませんでした。やはり企業間の意見交換の場というもの非常に重視しており、それについては世論形成にもつながる民間の意見の結集の場ということで、今の商工会議所の基盤を作り上げ、マーケットとなる株式取引所、それから銀行集会所のようなものも立ち上げてきました。このように企業を立ち上げ、人も育てると同時に、財界というものを全体としてうまく取りまとめていこうとしていたようなところが見て取れるかなという気がします。

その渋沢は、70歳を機にほとんどの会社役員をリタイヤしてしまいます。ではその後、悠々自適の生活かということそういうわけではなかったのです。あくまでも産業の振興を目指すとい

うところは揺るぎないものでありました。実業界にいるときから、やはりそれを阻害するさまざまな要因にぶつかり合っていたところがありました。後半生においては、特にそこにウエートを置いています。すなわち、一つは国際化、そして平和の推進、福祉、教育というような分野になります。

### 1.7 日本の国際化を促進

日本とアメリカの関係が明治の後半から非常に悪化してきます。それを改善させなければということで奔走したのが渋沢です。外務大臣からも民間の人たちからもここは手を貸してもらいたいというような声が掛かって、ようやく官民一体となって国のことを考える時代が来たということで、民間の立場で率先して民間外交に努めていったのです。

渡米実業団という経済ミッションを組みまして、団長となって3カ月間かけてアメリカの60都市を訪問しています。行く先々において、胸襟を開いて現地の人とお互いの考えをきちんと知らしめる。そうすることによって変なぎくしゃく感も拭い去れて、関係改善を進められるだろうと思っていたところがありましたが、結局は移民の問題が根っこのほうで蔓延っていて、なかなかそれは解消されるものではなかったのです。

1924年には排日移民法、日本からの移民を全て排除しようというような法律まで成立してしまいました。それについて真っ向から反発していったのですけれども、結局解決しませんでした。いつまでも今の時点のことだけを考えるのではなくて、この先を担う、今の子どもたちにも目を向けて平和の理念をどう伝えるべきかということで、アメリカの宣教師シドニー・ギューリックの発案の下で、日本には人形をめぐる風習があるということから人形を送ろうということで、全米で集めた1万2,000体の青い目の人形、その日本側の受け入れの代表を務めたのが渋沢栄一だったのです。日本からも日本人形、1県1体を旨とする答礼人形を送るということで、今でも続いている日米の人形交流の形を持って、交流はずっと維持され続けているところでもあります。そして、決してアメリカの人たちだけではなくて、アジアやヨーロッパの人たちとの交流も非常に盛んに行われていました。一つには、戦争によって経済発展が望めるというような考えを持つ人たちも少なからずいたのですが、それに真っ向から反発したのが渋沢栄一でした。渋沢は、平和こそ、これが産業振興の一番の道である、そして人々を幸福にする一番の道である、そんなことを強く思っていて、平和をものすごく主張した人でもありました。そしてもう一つは、近代化が進んで先進国とようやく肩を並べられるようになった日本という国を国際社会の中においてしっかり位置付けたい、知らしめたいという思いを持って民間の立場で率先し、それを訴え続けて、民間外交に非常に力を入れた人でもありました。

### 1.8 社会福祉の整備

次に、福祉の整備というところでもあります。経済発展を望むということで、明治20年代から30年代にかけて会社組織がどんどん花開いていって一定の成果が上がり、経済発展が見て取れるようになりました。ただ一方で、貧富の差、格差というものが生じ始め、また都市部における繁栄を目指して、地域、地方から多くの人々が都市部に流入するようになり、地方の疲弊が生じ始めました。また、都市部においては貧困層が非常に数多く増え、あふれてしまう状態でした。そういう中であって、東京においては養育院という施設などが設けられ、困窮者、また行き場のないような子どもたちも含めて、それを収容するようになりました。創立

には関わっていなかったのですが、東京府の財政を面倒見る中において、東京養育院の動きにも触れるようになり、後には、1879（明治12）年以降50数年、初代の院長としてずっと事業展開を図ったのです。

渋沢栄一からすると、経済発展の道を歩ませてきたというような自負するところもある一方で、その中から生まれてくる貧困格差というようなものについてのジレンマ、これは経済政策だけで経済発展を望むことの難しさに非常に気付かされていって、福祉を併せもつての政策を立てていかなければ、自分が願う本当の意味での経済発展、よりよい社会、それには導けないということで、福祉の事業に非常に重きを置くようになっていったところがあります。たまたま財政の面倒を見るところから始まって、偶然の出会いだったところが欠かすことのできない必然の事業であるという思いが芽生え、それをつなげていくというところでは、亡くなるまで初代の院長を全うした渋沢栄一の姿からすると、銀行よりも長く、非常に重きを置かれていたようなところがあるという気がします。最晩年のこともあります。これは社会事業、これは福祉のことなんですけども、私の義務である、そんな言葉も発するようなところでもありました。

## 1.9 教育・文化の整備

そして、新たな世を築いていくうえにおいて、担い手も築いていかなければいけないということで教育の分野にも力を注ぎます。政府の方でも教育の改革などが施されていったわけですが、目が向けられなかったのは、江戸時代からの弊習であった商業蔑視観からくる商業教育、実業教育、そして女性の高等教育にも手が付けられていなかったのです。

最初は商業教育についてです。森有礼という人が築いた商法講習所、アメリカのビジネス・スクールをまねてつくった塾ですが、森自身が中国に赴任しなければいけなくなったところを東京会議所の会頭であった渋沢栄一がそのあとを引き受け、これを商業教育、実業教育の拠点にするために後の東京高等商業学校、東京商科大学の昇格へと発展させます。その過程では文部省との非常に強いあつれきがありましたけれども、それを強いリーダーシップの下で克服してきました。この東京商科大学が現在の一橋大学になります。また、東京大学、帝国大学です。それが立ち上がったときに商科が作られなかったということでは、当時の総長であった加藤弘之のところに直談判に行きます。加藤総長から、「だったら君が教えるがよい」ということで、渋沢栄一は1881（明治14）年から3年間ほど、「日本財政論」という講義を担当しています。他の人たちが原書をもって理論をとうとうと語られる中において、例えば国立銀行条例の成立過程について講述したり、銀行実務、銀行簿記の話を大学で説いていたというようなところもありました。

それから女性の教育ということでは、鹿鳴館時代に社交界で通用する女性をとということで、渋沢栄一並びに伊藤博文なんかが立ち上げた女子教育奨励会、その実践校たる東京女学館の館長・理事長を務めたり、女性の総合大学を目指すとして尽力していた成瀬仁蔵を強くバックアップして、亡くなる年になりますが、日本女子大学校の3代目の校長を務めたり、女子教育の普及にも多大な貢献をしてきました。何といても国を成り立たせるためには、国をつくっていくためには、人をつくらなければいけないというような強い思いを持って教育に目を向けていたということでもありました。

先ほど渋沢が生涯関係した会社の数が約500社と言いましたが、社会事業のほうを数えると

今度は600団体になります。事業を正常に長きにわたって担ってきた人だからこそできたのかもしれません。

多くの事情を成し遂げたスーパーマン的な存在の渋沢栄一は1931年、昭和6年11月11日、満91歳7カ月でこの世を去っております。1枚の写真に48台続く車列の葬列を深々と頭を下げて見送る何万という人々が写されたものがあります。これを見るにつけ、一民間人を見送る様子とはとても思えない、そんな気持ちにならざるを得ません。

## 2. いま、注目される渋沢栄一

### 2.1 企業倫理の実践者

その人が亡くなって90年がたったというところで、決して過去の偉業だけを讃えられるのではなく、渋沢栄一の当時の実績、今日お話ししたように駆け足でずっとお伝えしてきているような内容のことが、今の時代において十分通用する、むしろこれからの世の中を考えていくうえにおいて十分参考になるのではないかと思います。

特に行動規範で注目されているのが、一つは企業倫理の実践者。やはり道義的な考えを持って正しい利益を求める。ちょっと目の前の利益を求める際に目をつぶってしまうようなことがないように、それこそが本来の産業活動を活発化させるものになるのだということを言わんとするところがあります。主著である『論語と算盤』（東亜堂書房1916年）という現代語訳の本が今でも増刷を繰り返されていて、書店で平積みされています。

### 2.2 儒教精神を貫いた人物

それから、論語を規範にして生きていたという渋沢栄一からすると、儒教の精神、最初のほうで申し上げたとおり、世界のこれからの経済の在り方、資本主義の在り方を考えていくうえにおいて、何かしらヒントを得られるような渋沢の儒教精神の貫かれているもの、道義道徳観というようなところに目を向けようというところがあります。例えば、北京大学が中心となり開かれている儒商会議という研究集会があります。「儒商」たるもののモデルが日本の渋沢栄一ということで、世界のありとあらゆる哲学者たちが集まって議論を重ねているところで、儒教精神の確立を目指しているところでもあります。

### 2.3 社会貢献事業の先駆者

そして、社会貢献の先駆者。やはり今いろいろな形で社会貢献という事業が展開されている中において、先駆者として渋沢栄一が取り上げられています。本業である事業によって得られた成果を世の中に何かしら還元しなければいけないということで、社会貢献というような事業に目を向けていく人たちがいるかもしれません。ただ渋沢栄一が言うには、本業たるものによって世の中にしっかり責任を果たす、それが一番の社会貢献になるという本質を突いた先駆者であったということです。

それから、コロナの影響で閉塞感あふれる世の中にあって、将来に向かって明確な形で確固たるビジョンを告げてくれる、またわれわれを先導してくれるような強いリーダーシップ

を持った人、こういう人が出てきてほしいということで重ね合わせられているのが渋沢栄一です。

さらに高齢化社会といわれる世の中であって、当時91まで生きた模範性、亡くなるまで自分のことは自分でやり、また世の中のために奔走し続けた渋沢栄一の生き方に目を向けられているのではないかと思います。その渋沢栄一の考え方として「論語と算盤」、そして「道德経済合一説」というところのものがああります。

### 3. 渋沢栄一の「論語算盤説」「道德経済合一説」

#### 3.1 「論語算盤説」「道德経済合一説」の誕生

渋沢栄一古稀に送られた一枚の画を見た二松学舎の創立者三島中州が渋沢栄一に「論語と算盤」の一文を送ろうということになり、渋沢栄一は、はたと気が付いて、自分が伝えたい考えが一番伝わる言葉として「論語と算盤」という言葉を選んで、商業道德観を述べ始めるようになります。また、世の中にはびこる金銭尊重主義、個人主義を批判的に評価するようになっていきました。その中で主張するところが2点あり、一つは正当な利益追求、正しい富の追求の仕方、そしてもう一つが公益を第一に考えるという考え方でもありました。それが論語を道德、算盤を経済というような普遍化した考え方にまとめ、展開するようになっていきました。主著である『論語と算盤』、または「道德経済合一説」は、肉声にして録音盤に残し、世に普及を図ったというようなことも言われております。

#### 3.2 「道德経済合一説」の果たした役割

この役割というところでは、江戸時代には蔓延っていた商業蔑視観に対して、道德経済合一説の中で、利益追求を良しとしなないという考え方は、まったく間違った考え方であると捉えています。自分が尊敬する孔子の教えの中においてはそれには一切触れてない、むしろ生業を成り立たせるためには必要なものであると述べています。ただし、間違った利益追求を強く戒めているので、そこの部分を正しく理解しなさいということ述べたところから、商業蔑視化を否定しております。

それによって商人の意識向上が図られて、商業界の育成に進んでいったという精神的な支柱となっています。資本主義社会、どうしても暴走しがちな市場経済、それを制御するような精神的な部分での制限装置の役割も果たしたかもしれないと思います。そして、渋沢栄一のそういう考え方の最も根底となる理念、哲学というところでは、論語と算盤、道德と経済、このどちらかに重きをおいて事業を図るということではなくて、これらが一致しなければ、合致しなければ本来の持続的な成長はあり得ないというような考え方を今貫かれることによって、やはり持続可能な永続できるような事業展開、社会が築かれていくのではないかとというようなところが見て取れるかなという気がしております。

## 4. 事業経営に必須の条件

事業自体、個人の力だけで成すことはまずあり得ません。周辺の様々な事情をも察知して、それにうまく適応させていかなければいけないというようなところを渋沢は見ていました。至極当然のことでもあると思います。特に経済界の中心を担うような人々が世の中の振、不振を見定めて、それに適用して事業を図っていく。そのために同じ業界の人たちでも、競争心を働かせて足の引っ張り合いをするのではなく、何か不振に陥ったときには、お互い手を携えて発展に導けるような形にすべしというようなところでありました。

二重の手数をかけないようにというところでは、日常の小さなミス、これを見過ぎさないようにというところがありました。それを見過ごすことによって大きな欠損が生じ、また事業自体が立ち行かなくなってしまうこともある。その時の手数を考えれば、日頃の小さなミスの見過ぎを避けるというようなところがあります。

そして渋沢栄一が主張する合本によらなければいけないとし、その合本の底辺となる部分には、公益性というものを重視しております。事業自体に公益性を帯びているのか、また資本が確実に得られるのか、この事業自体いずれ利益を上げられるだろうぐらいの漠然としたような考えで事業を始めてしまったら駄目であり、むしろ確実性が得られるかどうか、その確認をなさないと述べています。

それから人材、合本によって金融資本と同時にもう一つの課題は人材なのです。責任を負える首脳陣が備えられているのか、また、実務に耐えうるような人材がそろえられているのか、そんなところにも目を向けなさいというところですが、長期的な事業計画（案）そして予算計画、そういったものにも目が向けられているのか、確認がされているのかというようなところをしっかりと見なさいというところと併せて、時宜を見極めることもあげています。時宜を見誤ることによって、決して大きな繁栄等、成功に導かれるものではなくなってしまう。そこを見極めなさいということ述べています。

また事業を立ち上げて、決してそれがうまく順調に進んでいくものではない、いろいろ苦難に立ち向かう、それを乗り越える、そのためには、これは渋沢栄一の言葉ですが、「絶大なる忍耐力」、これを持たなければいけないというようなところでもあります。渋沢は、労働環境、労使環境、これらも非常に重視する人でもありました。ただ単に働く環境を整えるということではない。給与体系、辞めるときの退職金の支払い、そういったことにまできちんと目を向けて、それがしっかり提示できるような形にしておくべきだということです。そして、何年働けばどのようなキャリアに対応しているか、図られていくのかと、そういうことも示すべきである。そういうところをしっかりと見極めて健全なる事業を成し遂げていかなければ、本来のより良き事業にはなっていないのだということも主張しています。その土台となるのがアメリカ、ロチェスターにありますイーストマン・コダック社であるというようなところも紹介したりしております。

## 5. 単なる実業家でない「近代化のオルガナイザー」

新しい一万円札の肖像に渋沢栄一が決まったときの記者会見で、なぜ渋沢栄一を選んだのかという記者の質問に対して財務大臣が答えたのが、「誰でも知ってる有名な実業家だからだ」という返事をしていたシーンがありました。ただ渋沢栄一は単なる実業家でないということを、本日の講演でお伝えできれば幸いです。あくまでも日本の近代化、産業化を図っていくうえにおいて、創造的な日本の姿を形づくってきた人であり、そしてそれをうまくまとめた組織者、オルガナイザーとしての役割を果たしてきた人です。

同時に何といっても私益をということではなく、公益を大切に、それを追求し続けた渋沢栄一だからこそ、最高額の1万円札の肖像に決まったんだろうというところでもあります。また渋沢栄一は、民間の力を最優先に考える人でもありましたし、世の中全体が民間の力によって先導されるぐらいの強い思いを持って事に当たらなければ、本当の意味での発展につながらないし、国際社会への貢献にもつながっていきませんよということを主張し続けた人であるということを最後にお伝えしまして、私の本日のお話の締めくくりとさせていただきます。どうもご清聴ありがとうございました。

## 司会者挨拶

井上先生、どうもありがとうございました。時間いっぱいお話ししていただきまして、渋沢栄一がいかに、91年の生涯で亡くなるまで仕事をされてきたかということ、そして何よりもご講演の最後に強調されてましたが、渋沢栄一が公益の追求者だということがわかりました。渋沢栄一が士魂商才を掲げ、論語と武士道精神に則って事業を進めてきたことは、本日の講演資料の最後にご紹介いただいた小山正太郎によって描かれた書画によく現れているように思います。そこには渋沢栄一が好んだシルクハット、論語と算盤、そして武士道の精神を表す日本刀が描かれています。

この渋沢栄一の経営思想と実践を高く評価したのが、経営学の泰斗であるドラッカーなんですね。またそのドラッカーが経営者の最も重要な資質がインテグリティであると述べています。真摯さ、高潔さ、誠実さなどと訳せますが、本日のご講演を拝聴していて、まさに渋沢栄一がそうしたインテグリティな精神を持って公益を意識した多様な事業活動を展開してきたのではないかと思いました。また以前から会員の皆様方にはお話をしてきたことがあると思いますが、渋沢栄一は実は管理会計の先駆者とも考えられるので、『論語と算盤』の初版が出版された9月13日を管理会計の日として管理会計学の発展と渋沢栄一の経営思想を顕彰することなどを考えています。2024年からの一万円札で渋沢栄一とは日常のお目にかかることになります。本日は、もし時間があれば少し質問も考えていたのですが、またの機会になりますね。それでは、最後に皆さまが、盛大な拍手でもって井上先生に感謝の意を表したいと思います。井上先生、どうもありがとうございました。

## 参考文献

- 井上潤. 2012. 『渋沢栄一・近代日本社会の創造者』 山川出版社.
- 井上潤. 2020. 『渋沢栄一伝・道理に欠けず, 正義に外れず』 ミネルヴァ書房.
- Shand, A. A. (海老原濟, 梅浦精一訳). 1873. 『銀行簿記精法』 大蔵省.
- 渋沢栄一. 1916. 『論語と算盤』 東亜堂書房 (角川ソフィア文庫. 2008年他)
- 渋沢栄一, 杉浦謙. 1871. 『航西日記』 耐寒同社.