

## ◆司会

群馬ニュービジネス協議会の記念講演会を開催します。今回は、渋沢栄一記念財団渋沢資料館の井上潤館長をお招きました。

演題は「渋沢栄一の世界・・・企業倫理の実践と公益の追求」です。

## ◆◆ 渋沢栄一の生涯から読み取れるもの

### ◆ 時代の節目に注目される人物

ご紹介にあずかりました渋沢史料館の井上潤です。

渋沢栄一の生誕の地、埼玉とも関わりの深い群馬でお話するのも、なにかの縁を感じています。

さて、渋沢栄一といっても、偉大な業績のわりには知られていません。しかし、彼の生涯や残したものは、歴史の節目で注目されます。例えば2008年のリーマンショック以降、大いに注目されています。何か歴史の原点に立ち返りたいときに、振り返りたくなる人物ではないでしょうか。

### ◆ 物流の要の地に生まれる

渋沢は幕末に埼玉県深谷市の血洗島で幕末に生まれました。北関東の農村地帯ですね。彼の生まれた当時、生地周辺は利根川の水運が盛んな土地でした。また、中山道が通り交通の要衝でした。人物金が動く場所です。

江戸時代の税金というと、米を年貢として納めるという印象があります。ところが、血洗島には水田がほとんど無い。藍の特産地で、藍の葉を加工した藍玉を販売したお金で税金を納めていました。渋沢も父の藍の仕事を手伝いながら、実践の中で仕事を覚えていきました。

### ◆ 幅広い情報を収集する

渋沢は隣村の塾に入り、仕事の合間を見つけ勉強に励みました。その頃の勉強は素読中心で漢籍をどんどん読ませる。彼はたいへんな読書好きで、勉強以外にも貸本屋などから本を借りてたくさん読みました。

彼は物事を決断するときに情報を大事にしました。いろいろな観点から問題を見つめる。また、反対意見も十分理解する。この姿勢は生涯変わりません。基礎には幅広い知識がありました。

江戸時代は士農工商の身分制度のある時代です。お金はあっても、武士、つまり官が偉い。お上（官）は偉い、という考えが厳然としてある。渋沢はこれに矛盾を感じています。生涯を貫く「官尊民卑の打破」は若いときの体験から来ています。

### ◆ 攘夷思想に共鳴

時代は幕末。黒船が来航し、日本を揺るがしていました。情報に敏感な渋沢は攘夷への思いと好学心がつのり、江戸に遊学します。さまざまな塾で学び、また、千葉周作の道場にも出入りしているいろいろな人物に会い、考えを深めていきます。

欧米列強の脅威が迫り、志のある人々の間に尊皇攘夷の考えが広まっていきます。彼も当時の多くの青年と同様に攘夷思想に駆られます。

「欧米人は畜生である、よって横浜の居留地を焼き討ちする」とか、文久三年には高崎城を奪うといった計画を立てたりします。

### ◆ 成果は求めず一石を投じる。

若い頃の渋沢は過激な思想を持った青年でもありました。ある意味無謀な計画である焼き討ち、城の奪取に夢中になります。幅広い情報を集め、冷静に判断するという彼らしくないエピソード

と言えます。一方で、打算はもとめない。時代の中に一石を投じる、無私な情熱も渋沢栄一の重要な側面です。

そのうちに徳川御三御の一つ一橋家に仕官します。一橋の家来としていろいろな仕事をするようになります。

彼は見聞したいろいろな情報を一橋家の財政政策に役立てます。ある地域で木綿が安い。米も酒造家に売ると儲かる。火薬の材料の硝石の需要があるので製造所を設ける。こうした仕事を通して頭角を現し、徳川慶喜のお目見えにまで出世します。

#### ◆ パリ万博に行き「文明」を見聞する

行動半径も広がります。慶喜は御所の警護役になり、それについて京都に行く。

また、1867年に開催されたパリの万博へ参加した幕府の随行団にも加わる。もともと攘夷で海外を敵視していたのに海外に行くのです。この辺は非常に柔軟です。ヨーロッパの文明社会を見て多くを吸収します。

体験記が非常に面白い。船酔いが非常に苦しいとある。食事も詳しい。カフェオレを飲み「すこぶる爽快である」と書いています。学校経営や街灯といったインフラの観察しています。現地の視察も多彩です。もちろん、銀行、学校。ガス、水道といった産業や工業と言った文明の根幹にふれます。

渋沢は外地で髭を切り、肖像写真を撮っています。髭をして欧米人と接してもうまくいかない。そこで世界標準に合わせるのです。

#### ◆ 世界から日本の将来を考える

書物から得た攘夷だけでなく、渋沢は実際の海外体験から日本の将来を洞察します。ただ表面だけを見るのではなく、文明がどのような仕組みで動くか、会社という組織が運営されているかを分析します。

帰国した彼は静岡に行きます。時代は変わり、明治維新で賊臣となった慶喜が軟禁されているので報告に行くのです。渋沢は維新後も徳川家には特別の感情を持っていました。攘夷から文明開化になっても、忠義やロイヤリティーは持ち続けていたのではないのでしょうか。

### ◆◆ いま、なぜ渋沢栄一なのか？

#### ◆ 論語を基盤にした「倫理」を重視する

一橋家の家臣、幕臣という身分も、明治維新で根底から覆ってしまいました。新しい時代の中でどう生きていけばいいか。渋沢栄一は、国を繁栄させるためには産業の振興が重要だと考えます。

パリに出て海外を見た知見を生かし、維新後の日本で各種の企業を興し、産業振興に尽力します。日本銀行を始め、彼が創始した企業、事業は、近代日本の背骨となったような物ばかりです。その仕事の中で渋沢栄一が基本に置いたのは「倫理」です。

#### ◆ 若い世代に新しい時代の中で生きる倫理を説く

日本は明治維新を経て、急速に近代的な制度を作り上げていきます。それがようやく安定してきたのは日清日露戦争のころです。明治生まれの若い世代は、旧来の伝統と新しい近代化の中でともすると自らを見失い、行動の指針を無くしてしまいがちでした。

そうした時代風潮の中で渋沢は、儒教をもとにした倫理を説いていく。つまり、新しい時代の商業道徳を、儒教という伝統を生かしながら生み出していったのです。

## ◆◆ 道徳と経済の合一を説く

### ◆ 儒教精神と近代的な資本主義を結びつける

江戸時代の商人には、石門心学などをベースにした独自の倫理がありました。渋沢は、さらに武家の道徳とも言うべき儒教精神を近代的なビジネスにとりいれる。経営者は金儲けだけではだめだ。近代的な会社を作り、明確な制度の下に社会、人々のために仕事をしなくてはならない。そうした倫理観を、渋沢は生涯を通じて追求しています。

### ◆ 引退後使命感に駆られて社会に発言する

渋沢がそのような考えを持つようになったのは、激動の中でもまれ、日本はもちろん、西洋の実態を知っていたからです。近代化しなくては生き残れないという時代の中で、使命感に駆られたのです。彼が実際に倫理的な自分の考えを発信し始めたのは、明治30年代、特に42年に仕事を引退してからです。

彼は90項目の行動指針を出します。例えば、自分の利益で無く、他人の利益を考える。自分の利益追求だけでは、結局社会が疲弊してしまいます。また、無駄を省けともいっています。近代的な経営の基礎である合理化ですね。

信頼が大事だと強調しています。近代的な経営者になるには、むさぼらず、社会のためになり、人に信頼されるようにならないといけない。

### ◆ 漢学の伝統を大事にした三島中洲に共感

二松学舎の礎を築いた三島中洲は、真の君子は金を卑しむのではなく、義に適った金の用い方ができなくてはならないと説きました。この「義利合一論」は、渋沢栄一の武士の魂を持った商人という考えに合致し、二人は意気投合します。

後に渋沢栄一は、二松学舎の経営にも関係し、漢学の伝統を守ろうとします。これは、四書五経の素読を受けた若いときの経験が生かされています。

## ◆◆ 事業経営に必要な条件

### ◆ 事業 経営に必須の条件

渋沢が活躍していた明治時代、立身出世、処世術といったものが人気を博していました。維新で身分制度が壊れ、一人ひとりの力量で出世を勝ち取る世の中になっていました。そうすると、他のことを顧みずに金儲けに走る人も出てくる。渋沢はそういう風潮を疑問に思っていました。

「自分の利益で無く、相手の利益を考える」

と語っていますが、新しい時代の商人道徳の必要性を痛感していたのです。。

### ◆ 近代的な経営者の倫理を提唱

大正12年自分の肉声を録音した録音版をして残しています。渋沢はさまざまな事を語っていますが、封建時代のような商業蔑視を払拭することで、商業人の倫理を高めようとしています。また、暴走しがちな資本主義を倫理的な枠をはめる必要性を感じていました。

労働者に対して「将来こういう風になるんだ」という展望を与えないといけない。全従業員に対して、信頼と誠意で結ばれる。これが経営者の理念として語っています。

渋沢は、事業は持続的な成長を目指し、今だけよければそれでよし、という考えをとりません。社会や国全体が持続的に末永く発展することが重要だとしています。

## ◆◆ 日本の近代を演出したオルガナイザー

### ◆地方の振興と官民協力

地方分権についても、地域地域が国の基本である。それぞれの地方は細胞で、一つ欠けてもいけない。それらが総合されて日本になるということです。

土地土地にはそれぞれ違った伝統や条件があります。それに応じた個別の地域作りが必要になります。渋沢は地方の自立、自治の大事さを訴えています。

### ◆ 渋沢栄一は、実業家の枠を超え「公益」に生きた人

渋沢栄一は、新しい時代のオーガナイザーです。自分のためではなく、あくまで社会や国のために働いた。彼の起こした経営者精神、近代的な組織原理や倫理。これが今日の日本の土台となっています。

彼の信念は、政治を支えるのは経済だという経済優位の考えです。だから、ビジネスは金儲けだけではなく、常に「公益」、社会や国の利益を視野に入れないといけない。こうした「公益」の視点にたった民間の仕事と、政府の「官」の活動が相互補完する。むしろ、民間の活動が優先するというのが彼の考えです。

こうした渋沢の信念が日本の発展の礎となりました。私たちは、彼を顕彰するだけで無く、彼の考えを学ぶことで「公益」を伴った経営者となることができるのではないのでしょうか。

ご静聴ありがとうございます。