

「倫理」と「営利」を 備えたキャピタリズム—— 渋沢栄一に学ぶ、 成熟時代の資本家像

企業は500社以上、病院・学校など公益事業は約600——日本の近代資本主義の父といわれる渋沢栄一（1840年～1931年）が設立・経営に関わった事業は膨大な数に及ぶ。私的な蓄財よりも社会資本の充実に尽力し、「財無き財閥」と評された渋沢翁の生き方は、成熟時代の資本家像をはるかに先取りしたものだ……

座談会

渋澤健、澤上篤人、岡本和久、
村山甲三郎、菅淑郎



岡本和久編集委員
(投資顧問会社経営)

資本主義の理想像を 深く理解していた 明治時代の企業人

岡本：今日は、旧渋沢庭園（東京都北区・飛鳥山公園）にある晩香廬（渋沢栄一翁が賓客を迎える際に用いた喫茶室）におうかがいしています。

『インベストライフ』では、これからの成熟時代にふさわしい投資家像や企業家像を模索していますが、意外にもそのモデルは、私たちの先人である明治期や江戸期の人々に多く存在しています。

今回の座談会のテーマとなる渋沢栄一翁も、まさにそういった先人の代表といえる方です。

澤上：2004年の11月号で特集した伊庭貞剛翁も、「君子財を愛す、これを取るに道あり」ということで、今から100年以上も前に、環境問題や企業の社会的責任に真摯に取り組んでいました。

利益の追求と社会への貢献の両立という、今日非常に重要性を増しているテーマを、強く意識して行動している人たちが、すでに日本にはたくさん存在していたんですね。

岡本：彼らは明治維新前に成人し、四書五経といった漢籍や、剣術などの修行を修めていたものの、西洋式の近代教育は受けていません。にもかかわらず、近代資本主義の理想的な姿を深く理解していたことは、ある意味、とても驚くべきことだと思います。

われわれの先人たちが、いかに豊かな精神性や、合理的な物の考え方を育てていたかということを実感させられますね。

ご存じのように、渋沢翁は近代日本の経済社会の土台を築いた人として広く知られています。

設立や経営に携わった企業は約500社、同様に関係した病院や学校といった社会事業は約600といえますから、活動のスケールの大きさには圧倒されずにいられません。

今回は、渋沢栄一翁の5代目の子孫にあたる、渋澤健さんにもご出席いただいています。渋澤健さんに栄一翁の生涯をご紹介して頂きつつ、お話を進めていきたいと思えます。

尊皇攘夷の志士が一転、幕臣にそして渡仏……

岡本：「事実は小説よりも奇なり」という言葉がありますが、栄一翁の青年期は、まさにこの言葉のままに劇的な変転に富んだものでしたね。

渋澤：江戸時代の終わりの天保11年（1840年）に、栄一は現在の埼玉県に生まれています。生家は、耕作のほかに藍玉（藍染めに用いられる染料。藍の葉を加工したもので、非常に高価）の取り引きなどを営ん

でいました。

藍玉の売買は、現代でいえば一種の商品取引、トレーディングにあたり、栄一はティーンエイジャーの頃から買い付けや販売に商才をあらわしていたようです。

また彼の母親は、村の人が避けていた癩病を病んでいる人にも、分け隔てなく接する人だったといえます。

こうした環境が、後に産業を興しながら、一方で病院や貧困層の救護施設など社会事業を展開していくという、栄一の性格を形づくっていったのかもしれませんが。

栄一は当然ながら当時の常識で、周囲から家業を継ぐことを期待されてきました。しかし尊敬していた年長の親戚の影響もあり、尊皇攘夷運動に関心を懐くようになります。一時、江戸に出て、当時志士たちのサロンのような場所だった、千葉周作の剣術道場などにも通ったりしています。

そして21歳の時には仲間と謀って武器を買い集め、高崎城を乗っ取り、志士を糾合して横浜の外国人居留地を焼き討ちしようという、武装蜂起計画を立てます。

結局、これは決行の直前で取り止めになります。関東の一部で蜂起したところで早晚鎮圧され、到底政局に影響を与えるようなことは難しいと気づいたからです。

結果的にこの計画中止で命拾いしたわけですが、今度は藩や幕府の追及を逃れるために、故郷を後にして逃亡生活をせざるをえなくなります。

岡本：ここで、彼の人生に一つの転機が訪れますね。



渋澤健さん

1961年生まれ。渋沢栄一の5代目の子孫。

小学校2年生で父親の転勤で米国へ渡り、テキサス大学卒業まで過ごす。投資銀行のゴールドマン・サックス社やヘッジファンドのムーア・キャピタル社を経て、2001年より独立。シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表。経済同友会幹事。

著書に『渋沢栄一とヘッジファンドにリスクマネジメントを学ぶ』（日経BP社）、『シブサワ・レター 日本再生への提言』（実業之日本社）がある。

渋沢栄一(1840年～1931年)年譜 (渋沢史料館の資料をもとに作成)

西暦	和暦	年齢	事項	西暦	和暦	年齢	事項
1840	天保11	0	現在の埼玉県深谷市血洗島に生まれる	1887	明治20	47	帝国ホテルを創立
1847	弘化4	7	従兄尾高惇忠から漢籍を学ぶ	1888	明治21	48	札幌麦酒会社を創立
1854	安政1	14	家業の畑作、養蚕、藍問屋業に精励する	1889	明治22	49	東京石川島造船所を創立
1863	文久3	23	高崎城の乗っ取りと、横浜の外国人居留地焼き討ちを企てるが、計画を中止し京都に出奔	1901	明治34	61	日本女子大学校開校・会計監督となる
1864	元治1	24	一ツ橋慶喜に仕える	1906	明治39	66	東京電力会社創立・取締役。京阪電気鉄道会社創立
1866	慶応2	26	徳川慶喜が征夷大將軍となり、栄一は幕臣となる	1907	明治40	67	帝国劇場会社創立
1867	慶応3	27	徳川昭武に従ってフランスへ出立 大政奉還、王政復古	1913	大正2	73	日本結核予防協会を創立・副会長となる
1868	明治1	28	フランスより帰国	1916	大正5	76	第一銀行の頭取などを辞め、実業界を引退 日米関係委員会が発足・常務委員となる
1869	明治2	29	静岡藩に「商法会所」設立。明治政府に仕え、民部省租税正となる	1917	大正6	77	日米協会創立
1870	明治3	30	官営富岡製糸場設置主任となる	1919	大正8	79	協調会(労使の協調に取り組む機関)創立
1871	明治4	31	紙幣頭となる。『立会略則』を発刊し、合本主義(株式会社制度)を提唱する	1920	大正9	80	国際連盟協会創立。子爵を授けられる 株式暴落 戦後恐慌
1872	明治5	32	大蔵少輔事務取扱	1921	大正10	81	排日問題の解決を講じるために渡米
1873	明治6	33	井上馨と共に財政改革を建議。大蔵省を辞める 第一国立銀行を開業。抄紙会社(現・王子製紙)を創立	1923	大正12	83	大震災善後会創立・副会長 関東大震災
1875	明治8	35	第一国立銀行頭取。商法講習所(現・一橋大学)創立	1924	大正13	84	日仏会館を開館。東京女学館・館長となる
1876	明治9	36	東京会議所会頭となる 東京府養育院事務長(後に院長)	1926	大正15	86	日本太平洋問題調査会創立・評議員会長 日本放送協会創立・顧問
1877	明治10	37	摂善会(後の東京銀行集会所)を創立	1927	昭和2	87	日本国際児童親善会を創立。日米関係の修復をめざし、 日米親善人形歓迎会を主催 金融恐慌
1878	明治11	38	東京商法会議所創立・会頭	1928	昭和3	88	日本航空輸送会社を創立 日本女子高等商業学校発起人
1880	明治13	40	博愛社(現・日本赤十字社)の創立に関わる	1929	昭和4	89	中央盲人福祉協会を創立 世界大恐慌
1885	明治18	45	日本郵船会社を創立	1931	昭和6	91	11月11日永眠 満州事変勃発



澤上篤人編集委員
(ファンドマネジャー)

渋澤：かねてから平岡円四郎という一ツ橋家の重臣が栄一のことを評価していたのですが、追っ手をかわすために、栄一は彼の取り計らいで、一ツ橋家に仕官することになるのです。

栄一がいかに現実主義者で、合理的な行動を取っていた人物であったかということがわかります。一ツ橋家では歩兵編成や財政改革に活躍します。

ところが幕府と距離を置いていた主君の一ツ橋慶喜が第十五代将軍となり、自分が幕臣になるとは栄一も読めていなかったでしょう。

岡本：幕府転覆を企てていたのに、偶然とはいえ一転して幕臣になってしまったのですから、栄一翁も困惑したことでしょうね。

渋澤：新撰組の近藤勇や土方歳三と同行したエピソードもありますが、基本的に幕府役人としての仕事に刺激がなかったようで、そういう意味では悩んでいたようです。

ところがまたここで、もう一つ劇的な転機が舞い込みます。慶喜の弟の徳川昭武がパリに留学するので、栄一は随行を命じられるのです。

攘夷ということで外国商館の焼き討ちを企てていたのに、よりによってその本国へ派遣されてしまうんですね。

とはいえこの時の栄一は、もはや偏狭な攘夷思想に凝り固まった人間ではありませんでした。渡仏後はいち早く身なりも洋風に改め、明治



渋沢栄一（1884年、44歳の頃 渋沢史料館所蔵写真）

維新で帰国するまでの2年間、貪欲に西洋文明の吸収に努めます。

澤上：「共力合本法」ということで、株式会社制度を知るのもこの時ですね。

渋澤：西洋社会がこれほどまでに隆盛をきわめているのはなぜだろう？そして日本が伍していくためにどうすればいいのか？と考えたときに、「散らばっている財や人材を集め、効率的に活用する株式会社制度こそが、まさに殖産興業の鍵だ」と悟ったようです。

特に、フランスに向かう途中で当時建設中だったスエズ運河を見た折りは、国家の枠組みを越え遠大な事業が進められていることに非常な感銘を受けています。

そして渡仏後、この事業が政府などによる公益事業ではなく、万国スエズ海洋運河会社という一株式会社によって進められているとフランス人から聞かされ、さらに感銘を深めています。株式会社のしくみを使うことで民衆の力を集め、大陸を穿つほどの大事業が可能なのだという確信を得たんですね。

栄一は当初から資本主義や株式会社に、公益を追求するための手段として着目していたんです。

官を去り、500社以上の民間企業を創出

渋澤：栄一は主君の弟・昭武に伴い、明治元年に帰国します。そして

翌明治2年には、ヨーロッパで知った合本法に則り、静岡藩と民間からの出資を受け商法会所を設立します。

これはいわば日本で最初の株式会社で、銀行と商社を兼ねたような事業を行っていました。まだ銀行というものが存在していなかったため、まさにノンバンクですね。

栄一はこうして静岡藩の殖産興業に専念していましたが、間もなく大隈重信ら明治政府の元老にスカウトされ、新政府に出仕することになります。

静岡藩での仕事が途中だったこともあり、本人は政府への出仕は気が進まなかったようですが、「国家のために尽くす」という文句に説得され、租税制度や通貨制度など、新国家の枠組みづくりに奔走します。大蔵省の初代主税局長ですね。

その後、現在の事務次官にあたる大蔵大丞にまで就きますが、結局は歳入の規模を無視して陸海軍が膨大な軍事予算を要求するのを嫌い、出仕からわずか3年半、33歳で辞職してしまいます。

岡本：かねてから実業という民の世界で活躍したかった栄一翁は、この時、渡りに舟とばかりに、何の未練もなく高位の官職を辞していますね。

そして同時に、一緒に辞職した上司で大蔵大臣（大輔）だった井上馨と共に、建白書を提出して政府の財務を堂々と批判し、さらにこれを新聞に公表します。

政府側は秘密を曝露して信用を傷つけられたと怒り、謝罪を要求しますが栄一翁はまったく相手にしません。

とうとう司法大臣が動いて罰金3
円を科せられたりしています。

若い頃の栄一翁の、^{かっかつ} ^{けんこう} 闊達で軒昂
な意気を感じますね。

澤上：「官」のために「民」がある
のではなく、「冗談じゃない、あく
まで『民』のために『官』があるん
じゃないか」、という意識ですね。

渋谷：現在でも特殊法人の問題な
どがありますが、官が主導して行う
事業というのは、ガバナンスが効か
なくなる傾向があります。

そんな合理性が通らない世界より
も、資本主義の合理性を生かして、
さっさと自分たちで社会づくりをす
るんだ、というのが栄一の思いだっ
たのでしょうか。

そして殖産興業のために大きな事
業を行うには、みんなのお金を集め



菅淑郎さん
(編集仲間)

てまとまった資本を用意することが
まず第一と考え、銀行を設立します。

これが第一国立銀行で、その資本
金は当時有数の富商だった三井組
と小野組、そして民間からのお金で
調達されました。

岡本：その後の栄一翁の活躍は文
字通り目覚ましいもので、第一国立
銀行を拠点に、抄紙会社（現・王
子製紙）、東京海上保険（現・東京
海上火災保険）、日本郵船、日本鉄
道（現・JR東日本）、東京瓦斯
（現・東京ガス）、帝国ホテル、帝国
劇場、大日本麦酒（現・アサヒビ
ール、サッポロビール）などなど、
ありとあらゆる産業分野で、企業の
設立と経営に携わります。

その一方で、商法講習所（一橋
大学）、東京府養育院（困窮者の救
済施設）、東京商業会議所、博愛社
（日本赤十字社）、日仏会館といっ
た、社会事業の設立や運営にも尽
力します。これはもう、超人的とい
っていい活動ぶりですね。

民の力を集め 独占資本と闘う

菅：さらに驚きなのは、渋谷栄一と
いう人は、これだけたくさん企業の
を作ったにもかかわらず、財閥らし
い財閥を形成しなかったことです
ね。株式会社の目的は、あくまで人
智やお金を民衆から集めて躍動させ
て行くんだということで、独占的に
囲い込むことを行いませんでした。

有名なのが、岩崎弥太郎（三菱
財閥の祖）との戦いです。初め岩崎
弥太郎は栄一翁に、2人で手を組
んで市場を独占しようと持ちかけま

す。ところが栄一翁はこれを一蹴し
ます。

「独占的に市場を支配することによ
ってこそ、利益が得られる」という
岩崎弥太郎に対し、栄一翁は「事
業の目的は民衆の幸福であり、自分
は健全な競争と合本主義で行く」
というわけです。

岩崎弥太郎は海運業で市場の独
占を図りますが、当時はトラックも
なく、鉄道もそれほど発達していな
かった時代です。物資の輸送は海上
輸送が主な手段でしたから、海運が
独占的に支配されることは、経済全
体にとって大きな弊害になります。
そこで栄一翁は全国の荷主たちに呼
びかけ、船会社を設立して対抗しま
す。これにより両者の間で、激しい
ダンピング競争による叩き合いが起
こります。

最終的には政府の仲介が入り、
三菱の郵便汽船と渋谷翁の共同運
輸は合併して日本郵船になることで
決着します。

もし、栄一翁がいなかったら、そ
の後の日本の経済や社会の流れはず
いぶん異っていたのではないかと思
います。

澤上：政治と組んだりしてでも、何
が何でも独占的に利益を得ようとす
る政商的な勢力がある一方、栄一
翁のように、「あくまで民間の力を
集めてやっていくんだ」という流れ
があったことで、バランスが保たれ
たという面がありましたね。

民間外交家として 91歳まで日米関係の 改善に尽力

渋澤：晩年の栄一ですが、大正5年、76歳の時に第一銀行の頭取を辞め、実業界から身を退きます。ところがこれで引退生活に入ったかというところではなく、民間外交に特に活動の軸を置きます。

岡本：70歳代後半から80歳代という高齢にもかかわらず、日米協会や日仏会館など、文化の相互理解を深める上で非常に重要な組織を、精力的に設立していますね。

渋澤：第1次世界大戦への反省から日本に国際連盟協会が設立された際も、栄一は会長として、「政治経済は道徳と一致させなければならない。道徳にのっとった共存共栄でなければ、国際的に国を成立させていくことはできない」ということを述べています。

「論語とそろばん」という、彼の道徳と経済の一致論を、国際関係に適用していこうとします。

岡本：これは決して、言葉の上だけの観念論ではないことを、その後の活動が物語っていますね。

栄一翁は、日本人移民問題と満州問題で日米関係が悪化した時には、大正10年に81歳の高齢を押し越して渡米し、問題解決に尽力しています。その際、「日米関係の改善にかける私の意志は衰えることはない。不測の事態が生じた場合は、^{ひつぎ}棺に入ってでも再び米国に来る」と語ったといえます。

結局、米国で排日移民法が成立し、日米関係はさらに緊張を深めますが、これをやわらげるために「日本国際児童親善会」を設立し、日米の子どもたちの間で「青い目の人形」と「日本人形」の交換するとい

うイベントを実現させます。そしてこうした努力はたゆむことなく、最晩年の91歳まで続けられます。

後年、ついに日米関係は破綻し、太平洋戦争で多くの犠牲が払われたことを考えれば、栄一翁の問題意識の確かさと先見性を深く感じずにはいられません。

維新の志士、官僚、実業家、社会事業家、民間外交家と実に多様な経歴と顔を持つ栄一翁ですが、その人生に一貫して流れているのは公益の追求、「パブリック」という意識だったと思います。

パブリック意識の喪失が 停滞を招く

村山：栄一翁の生涯を流れる「パブリック」の意識ですが、これはその後、日本人の中では大分誤解して理解されてしまったところがあると思います。

何か、国家権力とか、あるいは行政による施策と結びついたイメージになってしまっているんですね。

でも、もともとパブリック性や公益性というのは、一般の人が、自分たちの社会ために自助努力をするということですよ。

そして経済活動でも投資でも、パブリック的な意識がバックにないと、どこかが狂ってバランスを失ってしまうところがあります。

バブル経済が崩壊してからこの15年くらい、どうも日本社会に元気がないのは、私はこのパブリック意識を忘れてしまっていることが原因のひとつではないかと思うんです。

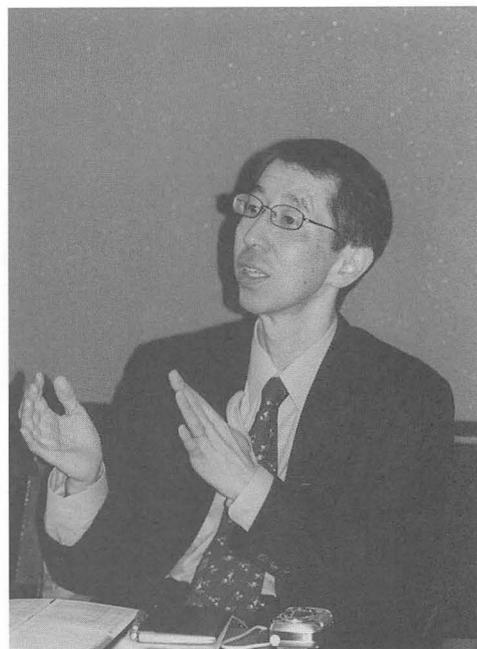
渋澤：日本で「公益」と聞くと、そ

れは他人事、要するに政府や役所がやることという考えがほとんどですね。結果として、公益は多様な価値観を持っている国民によって決まるものではなく、同じような価値観を持っている一部のお役人などにより、独占的に決定されてしまいます。

投資の世界でも状況はあまり変わらず、自分のお金が社会の中でどう使われているかという次元で考えている投資家は、少ないですね。

「投資家」や「起業家」は存在しますが、自分の財で社会を創っているというような「資本家」の話が出ることは少ないのです。

われわれは「資本主義」の国に住んでいるはずなのに、そこに「資本家」が登場しないと不思議なこと



村山甲三郎編集委員
(ファンドマネジャー)

日本には1400兆円という巨額の個人資産があるにもかかわらず、社会が停滞しているのは、自らの手で社会を創る「資本家」の意識を持つ投資家が少ないことにも原因があるように思います。

—— 渋澤健氏



です。

1400兆円という巨額の個人資産があるにもかかわらず、社会が停滞しているのは、資本家意識を持つ投資家が少ないことにも原因があるように思います。

岡本：これには政策的な理由もあって、日本では税制などでも、個人にお金を持たせず、政府にお金が集まるような仕組みになっています。

政府が国民の富の使い方を決める構造になっているので、国民の間に、自分のお金を自分の判断で投じるという意識が根づきにくいんですね。

澤上：「依らしむべし、知らしむべからず」という格好です。

渋澤：その点、栄一が取り組んだ「官尊民卑の打破」は、いまだに日本人にとっての課題であり続けているということだと思います。

栄一は「企業家の心得」として、次の項目を挙げています。

- ①その事業は、果たして成立すべきものや否やを探求すること。
- ②個人を利するとともに、国家社会も利する事業なるや否やを知ること。
- ③その企業が時機に適合するや否やを判断すること。
- ④事業設立の暁において、その経営者に適当なる人物あり否やを考えること。

以上は、現在でもベンチャービジネスを立ち上げる際に心がけるべき留意点とほぼ同じですが、②の「国家社会も利する事業」というところが、パブリック意識なのではないかと思います。

国家や社会のことはお役人や政治

家にまかせ切りの他人ごとではなくて、自分たちが作って行くんだ、という意識です。

村山：「他人ごとと思わない」という点は、重要ですね。

栄一翁は実にたくさんの会社を作っていますが、やはり彼一人で行ったというより、彼のビジョンに賛同して、どんどん参加する人が増えてきて、それで組織ができたということだと思います。

栄一翁にやってもらうということではなく、どんどんいろんな人が「他人ごとじゃない」と、手を挙げて加わってきたというところがすごいです。

澤上：さっき、この建物のお隣にある渋沢史料館を見学したんですが、栄一翁が関係した企業の写真がズラッと展示してあるんです。それまで原野とか田圃^{こつぜん}だったところに煙突やビルが「忽然」という感じで出現していて、勃興する民のエネルギーを感じます。

だけれど「集まれ！」とか言って引っ張っているというより、各地に埋もれているいろんな人材やお金が、共鳴して動き出しているダイナミズムですね。

「個」の意識から始まる成熟時代の生き方

渋澤：栄一は、日本社会の土台づくりをして、その上に「みなさん、自由に建ててください」という意識ではなかったかと思います。

ですから、栄一は個人的な蓄財には興味がなく、渋沢家自体には財産らしき財産を残していません。「財

無き財閥」と評された所以^{ゆえん}です。

岡本：しかし、子孫にお金は残さなかったというけれど、それぞれの企業に資本として残しているわけです。自分という狭い中には残っていないけれど、世の中には確実に残っているんですね。その分、富として幅広く有効に活用されています。

「オレはファミリーに蓄財するんじゃなく、世の中に蓄財するんだ」という感覚だったんじゃないでしょうか。気^き字^じの違いを感じます。

澤上：パブリック・キャピタリズムとか、ピープルズ・キャピタリズムというのは、まさしくこれですね。

村山：では、こういったパブリックな資本主義が機能する条件は何かというと、やはりそれには自分の意志で自立して参加できる「個」が存在することだと思うんです。

澤上：これは『インベストライフ』の主要なテーマなんだけけれど、今、日本人が一番最初に取り戻さなくてはいけないのは、まさにその「個」ですね。依存心のない自立した個が集まって組織や社会ができてくるという格好です。

栄一翁の頃の資本主義が輝いて見えるのは、当時、全国津々浦々から志のある個が第一陣、第二陣と続々と出てきて、組織を創っていったためでしょう。日々の会議などでも、刀を抜きかかるようなことだっただけで多かったです。そんな火花が散るような個のエネルギーが、時代を拓いていったと思います。

洪澤：幕末維新时期と現代は、それまでの安定の中から、だれもが変動の中に放たれたという点で、よく似ていると思います。

そして志や理念を持ちつつ、その実現のためには「手段はその時に応じて変えればいいんじゃないの」という柔軟性があるのが、変動の時代の個の生き方であり、これが栄一の生き方でもあったと思います。

言いかえれば「リスクマネジメント」した生き方ですね。変化の中においても「理念」という方向性をしっかりと定め、時と場合に応じて「攻め」と「守り」を柔軟に繰り返すことで、目的を達成しようとする姿勢です。

またそうした個がつくる組織やコミュニティは、志とか理想を通じて、自由にリンクし合うものだと思います。

個が箱の中に詰まったような組織は、頭が叩かれると壊れちゃうけれど、リンクし合う個というのは、柔軟です。モグラ叩きみたいに、叩かれても叩かれてもいろんな形でどんどん出てきます。

たとえ小さくても、そんな個である投資家＝資本家が出てくると、時代も大きく変わるのではないかと思います。

岡本：まず、自立した個であること。そして「倫理性」と「経済合理性」が両立するのを信じること。なおかつ逆境でも守りの中で、チャンスに備えて力を蓄える柔軟性を持つこと。

いずれにしても、自分の中の信念が問われるということですね。

洪澤さん、今日は貴重な機会を下さりまして、ありがとうございました。

(取材協力：洪沢史料館) 

渋沢栄一を知るための参考図書



『雨夜譚』(岩波文庫ほか)

還暦を迎えた渋沢栄一が、青年時代を語った自伝。幕末維新时期から明治新国家建設の頃にかけての、時代の熱いエネルギーを伝える書。



『雄気堂々』(城山三郎著/新潮文庫)

渋沢栄一の青年時代から、明治18年の日本郵船設立の頃までを描いた歴史小説。

広大な渋沢栄一の業績を、わかりやすく知ることができる。