

## 清末中国の綿紡績業における企業者活動

——南通大生紗廠の設立と張謇——

中 井 英 基

はじめに

- 一、日清戦争と張謇
  - 二、士大夫と「経済的機會」
  - 三、大生紗廠の設立過程と発起人
  - 四、張謇と「紳」の役割
- おわりに

はじめに

この小論は、張謇たちによる一八九〇年代後半の南通大生紗廠の設立事業を検討することによって、清末中国の綿紡績業における企業者活動のあり方の一斑に接近しようとするものである。

一般に革新的な企業者活動が展開されるには、それを

許容しうる社会的・文化的諸要因が十分に成熟していなければならぬと言われている。いわゆる「企業風土」あるいは「文化構造」の問題がそれである。その点について、楊天溢氏は「中国の文化的特性は近代産業に適應する合理主義価値体系に轉換しえず、伝統的エリートは近代企業経営を遂行する資質と精神を生成せしめるのに困難であり、革新の担い手となりえなかつた」と述べて、中国における「文化構造」の不毛性を指摘している。しかしながら、他方で「文化構造」のみが一方的に企業者活動を規定するのではないこと、伝統的な価値体系や行動様式に制約されつつも経済變動に対応して、なかならず「経済的機會」が展開する場合には果敢な企業者活動

が出現し、逆に「文化構造」の変質を促していく側面がありえたことも指摘されている<sup>(3)</sup>。従って、清末中国でも何らかの「経済的機会」が展開すれば企業者活動も起りえたわけであるし、事実その一例として外国綿製品の国内流入に伴なう在来綿織物業の再編成に触発されて、近代的綿紡織業が勃興したことが明らかにされているのである<sup>(4)</sup>。

しかしながら、それでは清末中国において近代的工場制生産の導入という「革新の担い手」となったのは、如何なる出自・資質の人々であったのだろうか。もしそれが読書人あるいは士大夫<sup>リテラチイ</sup>という「伝統的エリート」であったとすると、彼等は如何なる背景・動機の下で「革新の担い手」に転化し、如何なる機能・役割を果たしたのだろうか。このような諸点が当然問題とされてしかるべきであるが、しかし現状はかかる視角からの研究はまだ端緒にいたばかりであり、大生紗廠の設立・管理経営における企業者活動も、これまで張謇の名声の陰に隠れて必ずしも十分には解明されていないようである。この小論は、以上のような問題関心に立って、諸先学<sup>(5)</sup>、とりわけ野沢豊氏の研究<sup>(6)</sup>に導かれつつ、まず大生紗廠の設立事

業に問題を限定して検討していきたいと思う。

- (1) 村松祐次先生の著書『中国経済の社会態制』(東京、一九四九年)における「社会態制」・「社会心情」はほぼこれに近い概念のように思われる。なおここで張謇及び中国綿工業の研究に啓蒙・指導して下さった今は亡き村松先生の深い学恩に心から謝意を表したい。
- (2) 楊天益稿「中国における企業者活動」、『経営史学』第四卷第一号、一九七〇年一月、六四頁。
- (3) 中川敬一郎稿「後進国の工業化過程における企業者活動」、『経済学論集』第二八卷第三号、一九六二年十一月、一五頁。
- (4) 殿中平著、依田憲家訳『中国近代産業発展史——「中国棉紡織史稿」——』、東京、一九六六年、第三、四、五各章。
- (5) 大生紗廠に関して、野沢豊、S. C. Chu、殿中平、波多野善大、田近一浩諸氏の研究がある。本稿で使用した資料も含めて精しくは拙稿「中国近代企業者史研究ノート(付 関係文献紹介)」、(一)張謇、天理大学中国学科研究室『中文研究』第十三号、一九七二年十二月、を参照されたい。
- (6) 野沢豊稿「中国の半植民地化と企業の運命——張謇の企業経営と政治行動をめぐって——」、山崎宏編『東洋史学論集』第四、東京、一九五六年。

一 日清戦争と張謇

大生紗廠設立の中心人物は、周知のように江蘇省南通の耆紳、張謇（一八五三——一九二六）その人である。著名な彼については贅言を要しないだろう。ここでは日清戦争に反応して著わされた彼の思想について簡単に述べたい。

彼は科挙を目指す長い勉学の末に一八九四年（満四十一歳）遂に念願の殿試で「一甲第一名状元」に及第し、翰林院修撰に任ぜられた。その後間もなく日清戦争が勃発すると、すでに「清流」派の雄として知られていた彼は強硬策を主張して李鴻章の批判活動を始めたが、たまたまその時父が歿したために郷里へ帰り喪に服さざるをえなかった。その翌年の春、以前「清流」派の同志であつてその時劉坤一の代理として两江総督に就任した張之洞の要請を受けて、彼は団練を組織して通海沿岸を巡察した。この張之洞との密接な関係が彼の以後における実業・政治・教育活動の一つの支えとして機能したことは注目に値する。

ところでこの頃中央では日本との講和条約に対して康

有為たちが有名な公車上書を上奏し、主戦論と内政改革を唱えるなど活発な動きをみせていたが、彼はこれには加わらず、七月十九日張之洞の名で「立国自強の疏」を上奏した。その内容は日本との危険な和約が「中国の自立を不可能」にするという以前からの立場に立って、改めて「この和約がもたらす割地駐兵、賠償、通商の三つの弊害を詳述し、陸海軍の再建、鉄道の敷設、学校の開設、商務の振興、工業政策の樹立等」を献策したものである。その要旨は当時の開明派とほぼ共通の基盤にあつたと思われるが、次にその中から特に教育と実業に関する要点を摘記しよう。ただし、野沢氏の指摘にもあるように彼自身「丙戌（一八八六年）会試に落第してから考えるには、中国は須らく実業を興すべきであり、その責任は士大夫が先んじて負うべきである。（中略）甲午（日清戦争）の後、ますます実業と教育とを並進関連させなければならぬと決心した」と述べているようにこの教育と実業が彼の最大関心事であつたからである。

まず教育について次のように言う。「皆は外洋各国の強が兵に由ることを知っているが、外洋（各国）の強が学に由ることを知らない。いったい立国は人才に由り、

人才は立学より出る。これは古今中外不易の理である。」「今、外洋各国は我と交渉すること日々に深まり、機局は日々に逼る。もし因循の習い、固陋の才、浮游の技芸を持ち続けられれば断じてこれを禦ぐことができない。まさに請う、各省広く学校を設立することを。各国の言語文字より種植、製造、商務、水師、陸軍、開礦、修路、律例等各項まで専門名家の学を広く外国人教師を招いて教習し、三年小成してその才識較優の者を扨び海外へ留学させることを」と。そして日本の例にならって留学生を積極的に登用すべきことにも触れている。ほほ以上が学校開設の要旨である。

次に通商の害について、「外国(人)の工作は中国人より巧みで、外国の資本は我が国(のそれ)よりも大きい」ので、「外国商人が中国内地に機械制工場を設立して土貨を製造し貨物倉庫を設ける」と、一般の「小民」の生存の機会がなくなり、結局困窮した「小民」が外国工場を破壊して次の戦争の切っかけになると述べている。ここで外国に中国内地での製造業経営を許した下関条約に対する警戒心や危機感が士大夫特有の表現の中に鋭く提起されていることが属目に値する。先の「中国の自立

を不可能」にするとはこの意味からである。

商務の振興については、「日本は西洋人と通商するに専ら国産品を精巧に製造して外国へ自ら運輸することを図り、商本(民間資本)の損失が累なれば官がこれを助けて償」うとし、「商務に利を勝て、交渉に手を得れば国勢は自ずから振う」と述べている。これに対して「中国では上下の形勢が大いに隔たり、士大夫は平素からとりわけ商務を考慮せず、商人から税を取り立てる政治はあっても、商人を護る法は少い」と鋭く批判して、「護商の要は衆商の力を合してその本を厚くし、国と民の力を合してその窮を濟うことの外にない。今各省に商務局を設けて」「専ら便利利民の挙を取らせてその軽重をはからせ、而して官はこれとよく連絡して、決して策を廻らせて人を陥れたり、欺瞞行為をすべきでない」と提議している。日本の明治政府との比較において、士大夫・官の従来の方が厳しく批判され、商務振興のために政府の積極的な保護育成策が要請されていることが注目される。

工業政策については、「世人はみな外国では商務で国を立てていると言うが、これは皮毛の論であり、外国の

富民強国のもとが実は工業にあることを知らない」。ところが「中国は人口が多く、僅かに取れる地産のみでは利は遺せないし、僅かに農業のみに依存するのでは決して人々をめぐみ養い難い」。「今各省に工政局を設けて」「各々の地の産物や販路に合わせて籌辦すべきである」と提案している。そして「中国の人口の多いことは世界で一番だが、工芸（技術）に十分優れば日々に向上して何で貧を憂えることがあろうか。これこそが養民の大経であり、富国の妙術である」とも述べている。

以上の抜粋によれば、彼の考えが「農本商末」思想や「生活維持的生産を基礎とした均衡した経済体系の維持」<sup>(8)</sup>などの伝統的な価値体系・経済政策を大胆に打破しているかのようにみえる。しかしそれは彼の一面であり、別の場では「天下の大本は農業にあるが、今日の急務は商業にある」<sup>(9)</sup>とか、「立国の本は軍事になく、商業にもなく、工業と農業にあるが、農業が最も要めである。けれど、農業が生産しなければ工業は製造できず、工業が製造できなければ商業は鬻ぐところがないからである」<sup>(10)</sup>と述べて、伝統的な「農本」主義の立場から完全に自由であったわけではないことを自ら吐露しているので

ある。

しかしながら、いずれにしても日清戦争の中から危機感を伴って吹き出た張謇の思想の中には学校開設と実業振興の必要性が痛感されており、伝統と革新とが折衷された枠組みの中であっても、とにかく新しい西洋式の革新的生産方法を受け入れる基盤が形成されていたことは以上で明らかであろう。

(1) 張謇著、鈴木沢郎訳『張謇自訂年譜』（以下、単に『年譜』と略記する）、上海、一九四二年、五八、五九、七八、七九頁。Marianne Bastid, *Aspects de la réforme de l'enseignement en Chine au début du 30<sup>e</sup> siècle—à partir des écrits de Zhang Jian*, Paris, 1971, pp. 24~25.

(2) 日清戦争前後の張謇の動きについては、『年譜』、八一~八六頁。

(3) 『張季子九錄』、「政聞錄」卷一。「籲請修備儲才摺」、張文襄公全集、卷三十七。

(4) 野沢、前掲稿、四八四頁。

(5) 趙豊田著『晚清五十年經濟思想史』、北平、一九三九年。

(6) 野沢、前掲稿、四九八、五二一頁。

(7) 『年譜』（光緒二十九年）、一二二~一二三頁。なお鈴木氏の邦訳は達意の文章であるが、部分的に脱文、誤訳が

あるので原文に照して適宜改訳した。以下同様。

(8) 楊天溢、前掲稿、五五頁。

(9) 「商會議」(一八九六年)、『張季子九録』、『実業録』巻一。

(10) 「請興農會奏」(一八九七年)、同右、『実業録』巻一。

## 二 士大夫と「経済的機会」

「士大夫は、国家の責を負うに必ずその郷里より始める。而し教育を興すには必ず実業をよすがとしなければならぬ<sup>(1)</sup>」とは、張謇自身の言葉である。しかし、仮にも近代的製造企業の設立に当っては単に一個人の思想的準備だけでなく、それに適合的な客観的諸条件の形成とそれを「経済的機会」として把握し、能動的に対応していく集団的な主体的条件の成熟が前提となるであろう。主体的条件は後に述べることにして、まず「経済的機会」を取り上げれば、別稿<sup>(2)</sup>で次の諸点を明らかにした。すなわち、(一)従来豊富な綿産に支えられて江南各地の先進地域と同様に小商品生産として成長していた南通の在来綿織物業は、一八七〇・八〇年代には江南の場合と同様に外国製綿布の大量流入によって打撃を受けたが、九

〇年代初めにはインド紡績系との混織土布へ生産を転換して逆に外国綿布を駆逐していったこと、(二)南通の棉花栽培も一九世紀中葉より商品生産的な性格を帯びていたが、八〇年代末以後急速に増大してきた海外(主に日本)での需要に対応して一層その傾向を強めていったこと、(三)この過程において従来の棉花栽培・手紡・織布という三工程が各々分離・独立しながら手紡糸の生産のみが衰退に向っていった結果、九〇年代中葉の南通には原料棉花・機械紡績系の市場的条件が形成されていたこと、ほぼ以上である。

また南通一帯は江北では稀な程に人口が密集し、いわゆる「地少く、人の稠い<sup>(3)</sup>」という言葉通りに農村内には過剰人口が溢れて潜在的失業者が豊富に存在していた。特に前述の如き在来織物業の再編成と手紡工程の衰退に伴ない、ある程度紡織に習熟した女子労働力がいわゆる「チープ・レイバー」として蓄積されていたことが注目される。従って、当時の南通には張謇自ら「当地で手紡を習い覚えた労働者を用い、当地に産出した棉花で紡ぎ出した糸を当地及び近隣州県に売り捌けば、運送費が省けて資本は軽くてすみ、集め易い。(糸を)近くで買え

れば郷人も便利だし、(地元の利権が)漏れることもなくなる<sup>(4)</sup>と述べるように、綿紡績企業の設立に極めて有利な市場・労働条件が成熟していたのである<sup>(5)</sup>。

このような時期にあって春には団練の組織を依頼し、八月に教育と実業を論議して張謇と密接にかかわっていた張之洞は十月(陰曆九月)には次のような要請をしてきた。すなわち、「蘇州、鎮江、通州の在籍京官に各々所在の地方において商人を招いて機廠(機械制工場)を設立し、土貨を製造して外人を抵制する計をなすように<sup>(7)</sup>」と。これは下関条約中の日本人に中国内地での製造業従事を許可した第六条第四項に対抗するものであったが、このような一種ナショナリズム的な要請に対して、「通州は産棉最も旺ん<sup>(8)</sup>でも良質なので害は紗廠(紡績工場)を設けんことを議<sup>(8)</sup>った」。張謇自身にも下関条約に対して同様の危機感があったことは先に「立国自強の疏」の中でみた通りである。また陸潤庠、丁立瀛も同様の見地から蘇州、鎮江での紗廠設立を担当することになった<sup>(9)</sup>。

しかしながら、日清戦争以後における外人抵制のため「設廠自求」運動の真意が、嚴中平氏の指摘にあるよ

うにとにかく利潤率の高い近代産業(紡績業)を経営しようとする利潤動機にあったことは間違いないだろう。しかし、張謇の場合は少なくとも単なる利潤動機ではなかった。彼は次のように述べている。すなわち、「この要請に対して)私は貧乏な士であるから初めは敢えて承諾はしなかった。しかし考えるに、書生が世間から久しく軽んぜられているのは書生が徒らに空言を吐き、気位ばかり高いからで、それ故に世間は書生を軽んじ、書生もまた世間を軽んじているのである。目下国の自強を謀るには教育を先にし、時宜に適した教育を行い得る人材をまず養成せねばならない。然るに為政者は腐旧にして共に謀るに足らず、資本を擁する者もまたこれと乖離して合作することはできぬ状態であった。然しもとより政府から離れることはできず、資本家と謀らないわけにはいかなかった。百方善誘良導して(国の自強を謀る)責任は我々にあるのである。そのためには己を屈して人の下らねばならぬ。数日間躊躇した後、遂に承諾した<sup>(11)</sup>」と。

以上によれば、政府・官僚や商人との交渉の過程で当然厳しさが予想される中において、危機に瀕した中国の

立て直しを図るためにまず教育と実業を興さねばならないとする士大夫としての責任感、またそのためには進士に最高点で及第したエリート中のエリートが「己を屈して人に下」ってまでも自己の主張を実践に移さねばならないとする「書生」としての使命感が、先の要請を承諾する要因として大きく作用していたことが明らかである。換言すれば、彼自身利潤追求という単なる「経済的動機」ではなく、愛国心やナショナリズムに立脚した教育普及のための財政的基盤確保という「社会的・政治的動機」に基づいて意志決定を行なったことが知られるのである。そして彼のこのような決意のもっと奥深い背後には、恐らくは仕官への迷いや士大夫・官のあり方への鋭い批判が混沌として存在したのではないかと思われる。<sup>(1)</sup>しかしながら、前述の「経済的機会」が当然考慮されてはいても、その外に資金調達の見通しや機械設備・技術などが近代的工場の設立に当って当然考慮されなければならぬ問題として、彼自身の中でそれほど綿密に合理的に計算された形跡のないことは、やはり看過できない点であろう。このような意味では甚だ楽観的且つ冒險的に紡績企業の設立事業が開始されたのである。

(1) 「墾牧郷志」(民国十三年)、『張季子九録』、『実業録』卷八。

(2) 拙稿「清末における南通在来綿織物業の再編成——大生紗廠設立の歴史として——」、『天理大学学報』第八五輯、一九七三年三月。

(3) S. C. Chu, *Reformer in Modern China—Cheng Chien, 1853—1926*, N. Y., 1965, p. 115. なお二〇世紀初めの南通は一八六〇平方キロの土地に約百万の人口を擁していた(M. Bastid, *op. cit.*, p. 33)。

(4) 「十二月初八日商董潘華茂等遵辦通海紗糸廠稟」、『通州興辦実業章程』(以下、単に『章程』と略記する)上編、第一〜二葉。

(5) この「経済的機会」に恐らく最初に注目したのは盛宣懐であろう。彼は一八九三年末から翌年初めにかけて南通に紡績工場を建設しようとしたが、張謇が「織婦の利が悉く奪われる」という理由でそれを拒否した。しかしその真意は盛宣懐に郷里の産業を牛耳られることへの恐れにあったのではないだろうか。なお野沢氏(前掲稿、四八九頁)はこの時期が大生紗廠発起の十年前という張謇の記述に引きずられて、南通での機械紡績糸の使用開始を一八八〇年代と誤まって早めてしまった。この点、前掲拙稿「清末における南通在来綿織物業の再編成」二七九〜二八〇頁の注(10)を参照。

(6) 『年譜』、八六頁。『柳西草堂日記』(以下、単に『日記』



と略記する)、第六冊、乙未六月十九日(陽曆八月九日)、七月二、七日(同八月二十一、六日)。

(7) (8) 「承辦通州紗廠節略」、『章程』上編、第三十葉。

なお「光緒二十一年十二月初一日南洋督部張照會」(『章程』上編、第一葉)では陰曆八月となっているが、『日記』では確認できなかった。

(9) (10) 嚴中平、前掲邦訳書、一七七～一七八頁。

(11) 『年譜』、九〇～九一頁。

(12) 張謇の子孝若は四つの要因をあげているが(『張季直伝記』六七、八頁)、野沢氏(前掲稿、四九八頁)とは違つて筆者はそれを混沌としたものとしてなら賛成したい。

### 三 大生紗廠の設立過程と発起人

一八九五年十月張謇は張之洞の要請を承諾すると、その翌月にかけて南通、海門、上海各地で商人を勧誘したが、その頃たまたま南通に紡績工場の設立を計画していた商人たちに出会った。その商人たちとは南通の商人劉桂馨、海門商人の陳維鏞、上海商人の潘華茂・郭勲・樊芬等五名である。先述の「経済的機會」に触発された人が別に存在したようである。張謇はその中で特に積極的な潘・郭と相談して具体的に計画を練り、また自ら海

門の布商沈敬夫を推薦して設立発起人たる商董(商人理事)を計六名として、翌年一月に設立許可を申請した。紳董(紳士理事)としての張謇は張之洞から「通海一帯の商務經理」という任務に就けられ、以後官商間の連絡をとってこれを補佐する役割を担うことになった。

以上が大生紗廠の創設開始の情況である。これ以後の設立過程については先学の研究にほぼ明らかなので、諸資料を参照しながらその要点のみを摘記すれば次のような「年表」になるだろう。この「年表」からも明らかのように、大生紗廠の設立事業は資金の調達が予想以上に困難を極めたためにほぼ四年近い苦難の連続した途を辿らねばならなかった。その間、経営形態は「商辦」(民間経営)から「官商合辦」へ、そしてさらにその特殊な一形態である「紳領商辦」へと変転していった。合辦の一般的な形態である「官督商辦」に対しては商人層の反発が強く、商本の導入を促進するためには「官」に代る郷紳の役割を強調しなければならなかったのである。また生産規模は二万紡錘から四万紡錘へ、そしてまた二万紡錘へと戻り、資本金は商本六〇万両から出発して、官本五〇万両(現物出資)との合辦の時には商本五〇万両

大生紗廠の設立過程

年次	事項
1895年	10月、張謇、張之洞の要請に応じて南通に紡績工場創設を立案
1896年	1月、大生紗廠の創設許可を申請（商辦公司、資本金60万両、2万紡錘）、設立発起人6名、通董（沈、劉、陳）20万両・滬董（潘、郭、樊）、40万両各々集資を分担、張謇は官商間の連絡係を担当 2月、通董、唐家開地区に工場敷地を購入 9月、董事会開催（於上海）、陳、樊の2名董事辞任、この頃南京商務局より官機領辦の提案 11月、張謇が蔣、高の2名を董事に補充、通董（沈、蔣、高）、滬董（潘、郭、劉）各々25万両に集資の分担を修正 12月、官商合辦の契約、官機4万8百紡錘（50万両）・商本50万両の合辦、この時さらに通董（沈、蔣、高、劉）34万両、滬董（潘、郭）16万両に変更
1897年	3月、董事会開催（於上海）、集めた股本は通董5万9千両、滬董2万両 7月、商務局への助成金申請をめぐって通董・滬董の対立が決定的となり、結局滬董が辞任 8月、張謇は盛宣懷と官機の合領分辦を契約、南通・上海各工場は官機2万4百紡錘（25万両）・商本25万両を分担、経営形態は紳領商辦
1898年	1月、工場の敷地整備など着工 3月、工場の建設開始 12月、工場建設・機械装備の大半が終了、原棉購入の開始
1899年	1月、張謇は資金繰りの苦しさから劉坤一に辞任を申し出るが慰留される 5月、開業式（一部操業）、資本金はまだ19万余両に止まる 7月、上海で工場貸し出しの交渉をしたが劉坤一に反対される、しかし紡績糸の売れ行きが次第に伸び始める 10月、製品の売れ行きが好調で企業としての見通しが立つ

『章程』・『日記』・『年譜』等により作成

設立事業がこのように長引いた間に発起人の中にも大きな変化があった。六名の商董は通董（通州理事）と滬董（上海理事）に分れて各々沈、潘の指導下に置かれたが、当初の事業は滬董の積極的な意欲の下に始められた。しかし、資本募

となり、さらに盛宣懷との合領分辦の際には官本二五万に対して商本二五万両と苦しい集資状況を反映して次第に縮小されていった。しかし、その最終額すらも十分に集められず、操業開始の時点において資本金は十九万五千余両（商本十二万余、官金六万余）、運転資金は十数万両を各々調達したに止まった<sup>3)</sup>。そして大生紗廠が企業としての見通しを得るにはそれからさらに半年近い月日を要したのである。

集が一向にはかどらず、事業が何度も停頓して経営形態が前述の如くに変転する間にほとんどの発起人は次々と脱落していった。結局終始張謇と行動を共にしたのは沈敬夫のみであり、蔣錫紳、高清が途中から参加してこれを助けただけであった。この沈、蔣、高の三名はすべて張謇が推挙した商董である。そのうち蔣、高の二人はすでに野沢氏によって明らかにされているが、沈敬夫はその重要性にもかかわらずこれまで全く不明とされていた。

最近影印された「沈燮均<sup>(4)</sup>」(『南通県図志統纂』所収)と従来の諸資料を合わせると、彼の略歴、張謇との関係、事業における彼の役割についてはほぼ次のようである。

沈敬夫(一八四一——一九一一)の字は燮均といい、海門の出身である。科挙を目指して勉学に励み一八七三年童生となったが、院試に合格できず、その後郷里で紳士として教育に携わり生計の資としていた。公平誠実な人柄から郷人に信用が厚く、事があればその処理を任せられ、彼の一言で定まるほどであった。光緒の初め南通、海門の布商は連年厘損の負担に苦しみ市場も疲弊していた。そこで彼は布商に推されて厘稅輕減に尽力し、張謇の助力を得て遂にそれを実現した。これは『年譜』によれば光緒九(一八八三)年のことと思われる。彼と張謇との交際が何時頃からあったのか明らかでないが、遅くともこの頃から緊密な関係が始まったようである。その後光緒十、十九兩年には彼は張謇に依頼して海門の学生定員数を増加させていた。

大生紗廠を設立するに当って、「張謇は書生から実業に入ったためにまだ衆の信用がなかった。その時(沈)燮均はすでに綿布を業としていた。布商は燮均の減捐の

勞恵に感謝していたので(彼の)信望は張謇にまさっていた<sup>(5)</sup>」。張謇が彼を發起人の一人に推したのはまさにこの故である。一八九七年三月までに通董が集めた資本五万九千両の中には、恐らく沈敬夫縁故の布商資本が入っているのではないかと推測される。約四年に及ぶ設立事業において後述するように張謇が南京で文正書院々長を勤めながら、官商間の連絡・交渉や資金調達・事業方針など最高意志決定の分野に、いわば工場の外で活躍したのに対して、沈敬夫は通董の中心として地元での資金の調達、工場敷地の購入・整備、工場建設、機械の運搬、原棉の買入れ等々、いわば工場内の重要業務を終始一貫して担当し続けた。故に彼の功績は極めて大きかったが、この点について張謇は言う。「敬夫は誠に忠介にして勤勉、始終廠に違背するようなことがなかった。丙申(一八九六年)より庚子(一九〇〇年)までの五年間、余(張謇)と敬夫はほとんど十日、半月と手紙を交換しなかつた時はなく、与に<sup>とも</sup>經驗した艱難辛苦、人情の厚薄、侮辱や嘲弄は数しれなかつた」と。また資金繰りに最も苦しんだ一八九九年一月の張謇の日記には次のようである。「敬夫の急を告げる手紙が屢々来た。自分の所有す

る棉花・棉布を残らず上海へ運んでそれを担保に借金をし、それで工場の窮を濟すいたたい、自分の店をつぶしても工場をつぶすわけにはいかない、と。彼がこう言ってきたので思わず感泣した。敬夫は普段飾りけなく誠実で頼りがいがあるが、彼の忠勇はまたこのように立派であつて、同輩朋友と同日に語る事ができない」と。

設立事業に以上のような功績のあつた沈敬夫に対して、蔣、高の二人が途中から加わつて彼を補佐したが、前述のように野沢氏の研究(8)に明らかなので簡単に留める。まづ蔣錫紳(一八五五——一九〇四)の字は書箴で、鳥程の人である。勉学に励み会試にも合格したほどであるが、貧しくて仕官できなかつた。その後義父の劉氏のために海門で質屋を経営し、大いに手腕を發揮した。張審とは一八九〇年からの交際で、九五年に張審が家廟、義莊等を建設した時にはこれに協力している。後に義父の死去によって店を辞めた時に張審から勧められて大生紗廠の設立事業に参加した。彼は工場建設の監督をし、また質屋での手腕を買われて操業開始前後では経理面を担当していたように思われる。しかし元來病弱の質で一九〇一年中風に倒れて引退した。

次に高清(一八五〇——一九一二)は江西龍泉の人で、字は立卿という。父が江北で林木業を営んだ關係で南通に居住するようになった。幼少から学を好み、科擧を目指して失敗し、仕官はあきらめたが、勉学だけは続けていたといわれる。張審から招かれて設立事業に蔣と共に参加し、沈を助けて工場建設を監督したが、特に張審の委託で上海各紗廠を視察して後に考工(工場内の作業長)を担当した。

以上の沈、蔣、高が設立発起人として張審と行動を共にしたのであるが、経歴から明らかな如く彼等は商董とはいっても実質的には野沢氏の指摘(9)のように「下級郷紳層に属し、事務堪能の者であつた」。彼等は張審とほぼ共通した教養・価値観を有するが故に張審の事業目的を十分に理解することができたし、また彼等にはそれに共鳴するものがあつたと思われる。彼等が張審と全く同一の動機を共有していたかには疑問があるにしても、とにかく単なる利潤動機ではなく、郷紳としての責任感・実業振興・抵制外人というナショナルリズムなどに駆られ、いわば同志的な結果を固めてリスクを負担しながら設立事業にあつたことは想像に難くない。事業を継続させ

るためにはあえて自己の店をも放棄しようとして「終始忠勇であった」と評された沈敬夫の行動が、まさにその意味で象徴的である。しかしながら、他方ではそれだけに通董が市況に敏感で純粋に利潤を追求していく滬董と共同歩調を持続することができなかったのはむしろ自然なことであった。その結果、資金調達の上で一層の困難が加わったが、しかし通董の側の熱意でそれを補い、四年の苦闘の末に設立を成し遂げるに至った。沈、蔣、高の三名によるチーム活動が大生紗廠の設立事業のいわば内的な支えとして大きく貢献したことは以上からほぼ明らかであろう。

- (1) 「十二月初八日商董潘華茂等遵辦通海紗糸廠稟」・「十二月二十八日南洋張奏片」・「光緒二十一年十二月初一日南洋督部張照會」・「章程」上編、第一～五葉。「通海設立紗糸廠請免稅厘片」・「籌設商務局片」・「張文襄公全集」卷四十二、四十三。
- (2) 「承辦通州紗廠節略」(『張季子九錄』・「実業録」卷一)によれば、立案から操業開始まで四十四ヶ月(一八九五年十月—一八九九年五月)を要したとある。M・バスタード氏がこれを一八九六年二月から一八九九年十月までとするのは疑問である(*op. cit.*, p. 195, Note 10)。

- (3) 「初一日咨呈南洋督部劉」・「章程」上編、第二十六葉。なお『大生資本集團史』(初稿)によれば、商本十九万五千一百兩のうち公款は四万九百兩である(章開沈稿「論張審的矛盾性格」・『歴史研究』一九六三年第三期、八九頁に引用)。

- (4) (5) 曹文麟編『張箇菴実業文鈔』卷首再録、一九四八年。影印本、台北、一九六九年。

- (6) 「致沈敬夫旧贖跋」・『張季子九錄』・「文録」卷八。

- (7) 『日記』第六冊、戊戌十一月二十一日。草書体の判読し難い箇所については台北・中国文化学院副教授江樹生先生(現在、天理大学客員教授)の御指教を戴いた。ここに記して謝意を表したい。

- (8) 野沢、前掲稿、五〇五—五〇六頁。

- (9) 同右、五〇六頁。

#### 四 張審と「紳」の役割

大生紗廠の設立事業が張審一個人によるものではなく、沈・蔣・高の通董との合作によるものであったことは以上に述べたとおりである。それではその中で張審の果たした役割は何であったのだろうか。またその役割と士大夫あるいは郷紳としての価値観・行動様式にはどのような関連があったのだろうか。このような観点から張審の思

考と行動をみると、彼の役割が革新的な投資活動になかったこと、また彼自身この事業に全面的にかかわっていたわけではなかったことをまず指摘しなければならぬだろう。すなわち、彼は郷紳として設立事業を決心したように、事業が開始されても郷紳として留まり、それに特有な行動様式をそのまま持続させていたのである。彼の行動の跡を次に少しく追ってみよう。

一般に紳士という政治・社会的な特権の身分に地主という経済的機能が伴なう例が多いと言われているが、張審の場合紳士であったが、地主ではなかった。元來彼は中農出身の貧しい士であり、進士合格までは教師や幕僚となつて苦勞しながら生活を維持していた。合格の年に帰郷した後も崇明の瀛州書院の院長を務め、翌一八九六年三月には南京の文正書院に招聘されて、以後一九〇一年四月まで、すなわち設立事業の全期間中、その院長としての「月俸百金」によつてかろうじて生計を支えていたほどであった。しかもこのような状態の中で彼は一八九五年春には団練を組織し、同八月には海門沿岸の荒地開拓を計画し、また「借入金をして父の遺言である家廟、義莊、社倉を建て、石路、石橋を築造した」ので、その

「年末には負債が七千余元に及んだ」。しかしこれに続いて彼が次のように述べているのが注目される。すなわち、「第一に成し遂ぐべきことがまだ終つていない。第一に成すべきことは父の遺言のことである。負債は子たる自分のなしたことである。父に遂げざるの志あり、子またこれを果し得ずとすれば子の必要はない。家祭を行つて二年以内に必ず成し遂げるべきことを祖先に誓つた」と。

根岸佶氏によれば、「中国社会の指導統率者」たる耆老・紳士は社会的責任として「治安維持、民食確保、排難解紛、移風易俗、善舉勸業、官民連絡」という六つの「職分」を担うように民衆から期待され、また事実その期待通りに実践していたとされているが、先述の団練は治安維持に、義莊・社倉は民食確保に、家廟建造は移風易俗に、石路・石橋の建築は善舉に、荒地開拓は勸農に、各々該当する行為であった。そしてその後も耆紳としての行為が、例えば地元の綿花・綿糸商人のための厘捐減免の請願と交渉（一八九五年暮から翌年二月にかけて）、孔子廟の樂舞の復興（四月）、家廟・義莊の上棟（八月）、家廟の落成式（一八九七年一月）、掘港・豊利二製塩場

の災害救済(二月)等々の如く続けられていったのである。<sup>(8)</sup>

このように儒教倫理の体現者として行動していた彼の当時の心境はどのようなものであったろうか。一八九七年四月十一日付の日記には次のような友人宛の書信がしたためられている。「自分は生れつき自然のままの荒削りな性質なので、元来仕官の気持はなかった。甲・乙・丙・<sup>まのえきのとひのえ</sup>(一八九四、九五、九六年)の三年間官籍にあったが、父の死に会い葬式を営み墓地を作った。これに重ねて団練の仕事で費用がかさみ、さらにまた家廟、義荘の仕事が加わったので、遂に借金は万を越えてしまった。去年の如きは兄と一緒に文筆で生計を支え、力を尽したけれども借金の利息を償うだけで精一杯だった。貸主は成り行きをみているが、私は無理に苦しい表情をしているわけではない。十年かかっても(借金の返済は)終らないだろう」と。これによれば、伝統的倫理規範の強い拘束下において、彼には仮にも大生紗廠の設立事業に積極的に参与しようような余裕が物的にも精神的にもほとんど全くなかったことが明らかであろう。

しかしながら、この間に設立事業は前述の如くに「商

辦」から「官商合辦」へと大きく変転し、すっかり消極的になった上海商人たちに代って彼自身が資本調達等の重責を担わなければならなかった。先の書信には続けて次のようにある。「丁度この頃通州紗廠が成功するか否かの瀬戸際にぶつかり、この事も捨て置くわけにいかなくなつた」と。そして「(私は)小民のために僅かばかりの見識を尽したいと願うものであり、貴人にまじつてつまらぬ手柄をたてようという気を起したわけではない。またほんの僅かであっても有用な事を成し遂げたいのであって、無理なことをして恥すべき官になりたいわけではない。これが本来の志である。最近『日知録』や『明夷待訪録』を読んでいる。気持ちを引き締めてこの事業にあたり、二、三の同志と努力してたとえ九幽の下であっても種をまき、はるか遠い将来に策を廻らして土中から必ず芽ばえさせたいと願っている。今日直ちにこのような事業を計画して成功するか否かはわからないが、いざれにしてもそれは運命であって怨むべきことではない」と。以上によれば、彼に官途への忌避の念や官のあり方への厳しい批判・不満があったことと同時に、周囲の情勢変化に押されたこともあって設立事業を必死に取

り組むことを読書人特有の発想の中で堅く決意するに至った心理の動きが知られるのである。

ところで、彼は何らかの行使できる権限やある程度自由に運用できる公金を預る官憲でなかったし、また巨資を擁する商賈でもなかった。このような彼が企業の設立事業にあたって現実に取り得る途、果し得る役割は一体何であったのか。それは先に挙げた耆老・紳士の第六番目の社会的「職分」、すなわち「官民連絡」であった。

郷紳は一方で身分からいえば官吏と同じ読書人であり、他方で地縁からみれば商民と同郷人で利害を一にしていたので、「上意を下達すると同時に下情を上通<sup>(10)</sup>」して官民の疎隔を除く役割を期待されていた。それは張謇の言葉を借りれば「官・商の間を仲介し、官・商の任を兼<sup>(11)</sup>る」役割といえるだろう。事実、彼はこのような「官民連絡」という「職分」を綿花・綿糸商人のための厘稅減免の請願という形ですでに実施していたし、大生紗廠の設立事業が開始されると「通海一帯の商務經理」という任務の形でその機能を担当することになったのである。

しかしながら、もとより事態は彼が予想した以上に複雑で且つ利害は錯綜していた。一方で官吏は「私人」と

して公務遂行に便乗して絶えず中飽機会を開拓していたし、他方で商人は財産の保全を図るために短期的、分散的、投機的に資金を活用していたのである<sup>(12)</sup>。従って、「商人が自ら経営し、官吏がこれを保護し、紳士が官・商の情を通じさせて、工場を設け、紡績業や製糸業を営み、利権を回収<sup>(13)</sup>」しようとする、商・官・紳の三者が一体となった試みは現実問題として決して容易ではなかった。

事実、設立事業の過程で同じ発起人の中でも紳士出身の通董と純粹の商人である滬董との共同作業は歩調が乱れ勝ちであり、まして官場と発起人との間は例えば原棉・製品の免稅、助成金をめぐって終始遊離<sup>(14)</sup>していた。南京商務局総辦の桂嵩慶の如きは張之洞から依頼されていた官機四万紡錘を張謇たちに押しつけると、十両の集資援助の約束を一向に守らなかった<sup>(15)</sup>。結局滬董が脱落し、わずかな官金補助だけで張謇と通董がかりうじて事業を維持し、当初より四年後によく設立を成し遂げたことは前述のとおりである。この大生紗廠の設立は、推進主体でみるならば、中国近代綿紡績業史の上で地方の中小の郷紳だけによる最初の事業であったといえるだろう。



ところで、この過程において張謇の果たした役割は「官」と「商」との各々から等距離の、または第三者的で消極的な「官民連絡」に留まっていなかった。彼は「官(吏)」と「商(人)」を批判して次のように言う。「最近中国では官はみな商人となり、商は官になったが、その弊害はまさに通じべくして通じないところにある。商が官に求めることがあれば官は商を利するであろう。官が商に求めることがあれば商は官を利するであろう。もし官に商を利する心がなければ官は尊大で商を苦しめ、商に官を利する心がなければ商は離散して官に仇をするだろう。弊害はまさに隔てるべくして隔てないところにある」と。<sup>(16)</sup>彼は「官」「商」をこのように批判しつつも、続けて「その弊害を除くためにはまず官場が一切の壅隔を打破しなければならぬ」と、<sup>(17)</sup>「官」の側を特に強く批判した。

彼は科擧を目指す長い勉学の間にもまた幕客としての経験を通じて「官場の習気」がいかに腐敗墮落したものであるかを身をもって知り抜いていた。彼は言う。「官場の積習では、一語を通すにも錢が必要であり、短かい文書を書いてもらうにも錢が要り、ちょっと会うにも錢が要る」と。<sup>(18)</sup>また厘金税の誅求がいかに商人を苦しめ、地

元の産業を疲弊させていたかも知れ抜いていた。彼は言う。「士大夫の習を人に聞くに厘捐によって民を病にするという。時折りの話しの中にも厘捐は人を病にすることゝ言われる。厘捐のことに病んでいない者でもこれを怨むことは大きい。故に厘税が重すぎるのの上への反抗を思わない者があれば、それはむしろ人情に合っておらず、人が厘税に苦しめられているのを見ながら、上に反抗するのは良くないとするのは人の理に叶っていない」と。<sup>(19)</sup>先にみた地元の綿花・綿糸商人のための厘税軽減の請願は「口舌を尽し、文書を以て説明すること十往復に及んだ」<sup>(20)</sup>が、「当局は苛酷な条件を持ち出して商人に強制」<sup>(21)</sup>したために結局不成功に終った。「大体苛斂誅求をこととする者は、その後始末を考慮するようなことはなく、民を害さぬ者はない」とはその時の彼自身の言葉である。また張彭年・張謇父子二代の努力によってようやく発展の緒についたばかりの南通・海門の養蚕業が厘金の重圧下に一八九七年衰退してしまい、<sup>(23)</sup>当初大生紗廠が製糸業を兼ねる計画も水泡に帰した。<sup>(24)</sup>さらに大生紗廠の原棉・製品への厘金減免の申請が全く取りあげられず、それが最後まで事業の見通しを暗くしてただでさ

え難かしい資本募集を一層困難にさせたことも見逃せない事実である。

「紳は官・商の情を通じさせる」とあっても、以上みてきたように弊害に満ちて改革すべきことが多いのは圧倒的に「官」の側であり、張謇の役割は実際には「商の情」を「官」に通じさせることに重点があった。彼が仕官を断念したのも自己の思想と役割に忠実であったからにほかならない。このような意味において、彼のいう「紳」はほとんど「商」の代弁者、保護者ですらあった。大生紗廠のこのような設立事業の過程の中で士大夫あるいは郷紳としての張謇は「官」への批判を次第に鮮明にし、それだけ「商」へ接近していったのであるが、伝統的なタイプの郷紳から近代産業に携わる新しいタイプのそれ、すなわち、M・バスタード氏が近代中国のブルジョア層として注目する「紳商」<sup>(26)</sup>あるいは「近代的郷紳」へと成長していく契機がそこにすでにあらわれていたのである。「紳領商辦」という独特な経営形態は、以上の脈絡において始めてその真の意味を理解できるのではないだろうか。

(1) 前掲『大生資本集團史』によれば、操業開始時の張謇

の投資額が全体の約一％に相当する二千両であった(章開沈、前掲稿、八九頁引用)。

(2) 村松祐次稿「清代の紳士——地主における土地と官職」、『一橋論叢』第四十四卷第六号、一九六〇年十二月、二四頁。

(3) 『年譜』、八八～八九頁。一〇八頁。

(4) (5) (6) 同右、八七～八八頁。

(7) 根岸佑著『中国社会における指導層——耆老紳士の研究』、東京、一九四七年、総説及び第四章。

(8) 『年譜』、八八、八九、九二、九三頁。

(9) 『日記』、丁酉三月十日付の沈子培宛書信。なお『張季子九録』「文録」卷十一に再録。M. Bastid, *op. cit.*, p. 202, Note 3 を参照のこと。

(10) 根岸、前掲著、二一六頁。

(11) 「為紗廠致南洋劉督部函」、『張季子九録』、「実業録」卷一。

(12) 村松祐次、前掲著、第二章第五節及び第三章第一節。

(13) (16) (17) (18) (19) 「答南皮尚書条陳興商務改厘捐開銀行用人材交習氣要旨」、『張季子九録』、「実業録」卷四。廠中平、前掲邦訳、一五三、一六四頁参照。

(14) 「沈蔣高稟商務局」、『章程』上編、第十四葉。

(15) 「大生紗廠第一次股東會之報告」、曹文麟、前掲編、卷一。

(20) (21) (22) 『年譜』、八八～八九頁。

(23) 同右、六六、六七、九四頁。

(24) 「十二月初八日商董潘華茂等遵辦通海紗糸廠稟」・「大生紗糸廠重訂集股章程」、『章程』上編、第一、二、十三葉。

(25) これまで屢々登院を促されていた張謇は、一八九八年五月末頃から八月初めにかけて北京へ上り、休暇を取り消して散館試を受け、大学堂教習に任ぜられたが、結局辞退した。当時康有為等变法派の活躍が目覚しく、これと張謇の関連が問題になるが、残念ながら『日記』には二ヶ月分の欠落があって詳細が不明である。

(26) M. Bastid, *op. cit.*, pp. 19~22.

おわりに

以上、甚だ不十分なが日清戦争以後における大生紗廠の設立過程に展開された企業者活動、特に企業者の出身・資質、背景・動機、機能・役割、企業者精神、等について張謇の日記やその他新しい史料に依りながら述べてきた。それらを要約し、今後に残された問題を指摘すればほほ次のようになるだろう。

(一) 革新的な企業者活動に対して不毛な基盤を提供していた清末の中国社会にあって、日清戦争当時の張謇には伝統的な価値体系を部分的にしる打破し、近代的技术

術・工場制生産を導入しようとする思想的条件が形成されていた。また当時の南通には紡績企業の設立にとって好都合な「経済的機會」が展開されており、市場・労働力条件も同時に形成されていた。

(二) このような状況下にあった張謇は、張之洞からなされた外国人抵制のための「設廠自求」の要請を切っかけとして、士大夫としての社会的責任感から主として教育の普及のための財政的基盤確保という「社会的・政治的動機」に駆られて紡績企業の設立を決意するに至った。この点、明治日本などの後進国特有のあり方が、中国の場合にもみられる。

(三) 設立事業を推進するにあたって張謇は実務に長けていてしかも彼と目的・志向を共有してくれたほほ同世代の下級郷紳層、沈敬夫・蔣錫紳・高清の三名を組織することに成功した。彼等は張謇と同志的結束を固めて難局にあたり、リスクを共同で負担してほほ四ヶ年という長い苦難の途を乗り越えていった。特に沈敬夫の功績が大きかった。結局、大生紗廠の設立実現はこのような郷紳層の結集に依ることが極めて大きかったといえるだろう。

(四) ところで張謇自身についてみると、彼は社会の指導層としての責任感から設立事業を決意したのであるが、しかしまさにその価値観と行動様式が事業開始後には逆に精神的にも物的にも彼をして事業に専念せしめることを妨げていた。すなわち、意識と結果との間にアイロニカルな関係が出現したのである。しかし後に情勢が転変して事業の最終責任が彼の双肩にかかってくると、そのような困難な状況にあっても同志の協力を得て事態の解決に対処せざるをえなかった。その間における彼の役割は郷紳としての行動様式の一つである官民連絡にあったが、次第に単なる仲介者に留まらず、官・商の両者を批判し、また両者を領導していくようなもっと積極的なそれに成長していったのである。そこには在野の耆紳として生きるしか外に途のない老士大夫の決意と行動があった。

(五) 本稿が触れえなかった問題はあまりに多い。まず大生紗廠の設立にはどのような階層から出資がなされたのか、それと関連して個別主義的な人倫関係が支配的な中国社会において張謇・發起人を取り囲む人間関係がどのように形成され、機能していったのか、後進国における工業化の条件との関連において近代中国の企業者活動にはどのような課題が負わされていたのか、日清戦争以後における各地の郷紳層の新しい動きは何であり、南通の張謇らの企業者活動は其中でどのように位置づけられるのか、そしてそれが義和団、日露戦争以後の全国的な活動(例えば利権回収運動)とどのように結びついていたのか、等々が今後の課題として残される。

(一九七四・四・九)(天理大学講師)