

張謇と澁澤栄一

——日中近代企業者比較論——

一

この小論は、近代における中国・日本両国の代表的な企業者 (entrepreneur) の張謇 (Zhang Jian, 一八五三年—一九二六年) と、澁澤栄一 (一八四〇年—一九三一年) の二人の思想と行動を比較検討し、両者の共通点や相違点を確認しながら、近代東アジアの後発国工業化における企業者活動 (entrepreneurship) の一斑を究明しようとする初歩的な考察である。⁽¹⁾

張謇は、周知のように、太平天国軍が南京を攻略した一八五三年に江蘇省海門の農家に生れ、国民党の北伐直前の一九二六年に七十四歳の生涯を閉じた。彼が活躍し

中 井 英 基

た清末から民国初めにかけての期間は、文字通り、中国が内外に大きな難問を抱え、激しく揺れ動いた時代であった。その時代は、また同時に、多くの苦難を克服しながら、中国社会が近代化へ向って大きく前進し始めた時期でもあった。張謇は、「近代化推進者」⁽²⁾、あるいはまた「近代化の開拓者」⁽⁴⁾と呼ばれるように、この中国近代化に貢献した先覚者の一人であるが、このこともよく知られているだろう。

この中国近代化の先覚者について、これまでに中国・台湾・香港をはじめ、世界各地の中国史研究者が深い興味と関心を示し、多くの研究を試みてきた。その結果、彼の生涯や思想の変遷、実業・政治・教育等諸分野の活

動の全貌がほぼ掴めるようになった。しかしながら、なお未開拓の問題領域も少なからず残されているように思われる。ここでは、その残された問題の一つ、同時代人との比較研究を取り上げたいと思う。

張謇と同時代人とを比較しながら、新しい側面や問題を発掘し、それらについて検討するという作業は、これまでの張謇の研究史においてほとんど試みられることがなかった。しかし、比較史的研究の持つ長所や価値は、これを軽視できないし、そうすべきでもないだろう。たとえば、有名な官僚資本家の盛宣懷 (Sheng Xuan-huai, 一八四四年—一九一六年) や周学熙 (Zhou Xue-xi, 一八六九年—一九四七年) と張謇の三者の比較研究は、彼らの強烈な個性と共通性を確認しながら、当時の中国社会と経済の仕組の理解を一段と深める意味において、極めて魅力的な課題となるであろう。また彼らと東アジア諸国の同時代人との比較も、相互の差違と共通点を理解する上で重要な作業となろう。この小論では、後者の一事例として、張謇と、日本の明治・大正時代における代表的な企業者の澁澤栄一とを比較し、興味深い事実や問題点を紹介し、今後の研究に対する見取り図を

提示することにした。しかしながら、もとより、この小論での比較の範囲は、彼らの活動の全てについてはなく、これまで筆者が研究してきた領域、すなわち、経済的近代化(工業化)における企業者としての役割と機能という側面に限定せざるをえないことを、あらかじめおことわりしておきたい。

なお、張謇と澁澤の比較研究の意義について一言すれば、第一に、先進諸国の国際的圧力下、後発国の工業化で果した企業者の役割と機能は何であったのか、という点を探ることにある。十九世紀中葉において、中国と日本は同じ国際環境の中にあっと思われる。それゆえ、二人の共通性の中から、あるいは当時の企業家の条件・資格というようなものが探り出されるのではないかと期待される。第二は、いわゆる「儒教文化圏における経済発展」の問題との関連である。最近、アジアの新興工業諸国・地域群(MICS、韓国・台湾・香港・シンガポールの「四人帮」)⁽⁶⁾の経済発展が世界の注目を浴び、その経済発展を生み出し、支えた根源についての究明が試みられ、一つの共通項として儒教文化の影響が指摘されている。⁽⁷⁾しかし、その共通項の文化的要素と経済発展と

の関連については、まだ必ずしも明瞭にされていない。もし、この課題に歴史的観点から接近すれば、現在から約一世紀前の十九世紀後半において、同じ儒教文化圏にありながら、「中心(正統)」の中国と「周縁(異端)」の日本との間において、何故、どのようにして、経済発展に差異が生じたのか、という問題の枠組が設定できるであろう。この十九世紀の日中における、思想上の「正統—異端」と、経済上の「発展—低開発」の二つの座標軸の交差・関連が測定できれば、それが今日の「アジア・ニックス」の問題究明にとって一つの示唆ともなりうるであろう。儒者として近代工業の導入・経営に成功した張謇と、五百社を超える企業経営の傍ら、『論語』の普及と儒教道德の確立に尽力した渋沢の両者を比較研究することの意義は、少なくともこの二点にあると思われるが、しかし、筆者は現在この二点について充分検討し、最終的な結論を得ているわけではない。この小稿は、いわばその中間報告でしかないので、この点、大方の御叱正を切に乞いたい。

(1) 本稿は、本年八月二十四日—二十八日において南京大學で催された「張謇国際學術研討会」に中文報告として提

出する目的で準備した邦文原稿である。本稿の意図は、マクロの視野から張謇・澁澤二大企業家の思想と行動を俯瞰・比較することにあつたが、準備不足のまま忽々にまとめたために、帰国後部分的に修正・加筆したものの、なお多くの不十分な点を残している。かかる未熟な論稿を、此度、村松(祐次先生)ゼミの兄弟子であり、且つ恩師でもあつた深澤宏先生の、あまりに早すぎる追悼号たる本誌に収載させることは、誠に慚愧に堪えない。歴史の研究に当り、村松、深澤両先生が共通していつも口にされていたのは、小さな問題を扱っても、絶えず大きな問題に関連させること、また何よりもまず基本史料に深く沈潜すること、この二点であつた。改めてこの御注意を心にしっかり留めて、改稿の準備に向かいたい。

(2) 張謇の伝記については、さしあたり、S. C. Chu (朱昌峻)『*Reformer in Modern China—Chang Chien*』, N. Y., 1965, 拙稿「清末中国における『清流』と企業者活動—張謇の生涯とその役割—」、阿部洋編著『日中関係と文化摩擦』所収、東京、一九八二年、藤岡喜久男『張謇と辛亥革命』、札幌、一九八五年、等を参照のこと。

(3) 前掲、朱昌峻著書。

(4) 最新の研究書、章開源『開拓者の足跡—張謇伝稿—』、北京、一九八六年、の冒頭に「中国が近代化に向つた困難な過程において、張謇はその極めて重要な早期の開拓者の一人である」(一頁)とある。

(5) かつて筆者は張謇、盛宣懷、徐潤三者の比較を試みたことがある。「中国近代企業者史研究ノート」(付、關係文献紹介)、(一)張謇、(二)盛宣懷、(三)徐潤、天理大学中国学科研究室『中文研究』第十三、十四、十五号所収、一九七二年、七三年、七五年。

(6) 最近、中国ではタイ国をも含めて「五只小老虎」(五頭の老虎)と呼んでいる。

(7) 広い視野からの問題点整理を行なった中嶋嶺雄「いまなぜ『儒教文化圏』か」、『中央公論』一九八七年八月号所収、がある。

二

張謇、澁澤両者の比較の前に、ひとまず両者の経歴・思想・企業者活動等の大要について、それぞれ紹介しておこう。まず張謇については、次の通りである。彼の七十四年間の生涯は、日清戦争を境に前半の四十二年と後半の三十二年の二期に区分できよう。前半は科挙試を指す「士人」としての修養期である。一八九四年彼は恩科会試で念願の進士、それも最高位の「状元」(第一名)に合格し、翰林院修選を授けられたが、同年秋父の喪にあい、南通へ帰郷した。それ以後、彼は主として在野に

あって、実業・教育・政治等に活躍した。

その後半生(一八九五年—一九二六年)において、彼が中国経済の近代化に果たした役割とその経過は、筆者自身の研究した範囲では、次の諸点に要約される。(一)まず第一に張謇の実業に対する取り組みは、当初必ずしも積極的、あるいは計画的であったわけではない。彼にとって最初の大事業であった大生紗廠(綿紡績企業)の設立期間(一八九五年—一九九年)の初め、彼は単に官僚と商人の仲介・連絡係(「官商之郵」)にすぎなかったが、資本募集難と商人の脱落によって、彼自身否応なく事業の推進役を務めざるをえなくなった。しかし、多くの困難と戦い、それらを克服する過程で彼は企業家として鍛えられ、成長していったのである。この大生紗廠が繰業後高利潤をあげ(一八九九年—一九二一年の二十三年間の年平均利潤率が三二・七五%、なお一九二二年以降赤字に転落)、発展するにつれて(最初の正廠と三つの分廠の総紡績数は当初の七倍余、資本額も十七倍余に増加)、それを基盤として彼は実業界に飛躍していった。

(二)次にこの大生紗廠の経営形態は、本来官商合弁であったが、当時の商人たちは、他の合弁企業での官僚

側の専横ぶりに不安を抱き、この大生の場合でも参加を止めたり、投資を躊躇したりした。そこで張謇は「紳士」の役割を強調し、万一官僚側の干渉があっても張謇がそれを防ぎ、商人側の利益を守るという趣旨で、あえて経営形態を「紳領商弁」、あるいは「紳督商弁」と称して、商人たちの信頼をつなぎとめようとした。この大生の事例に示されているように、会社企業へ投資した民間株主の利益を擁護するという企業家の姿勢こそが、当時の実業界で最も求められていたものであり、張謇はその社会的

要求にいち早く応え、本来会社企業の主流であるべき「商弁(民営)」形態への道を切り拓いたのであった。事実、二十世紀初め、全国各地に「商弁」企業が叢生したが、この現象は単に「光緒新政」の一環として政府が実業振興を倡導したことだけによるわけではないと考えるべきであろう。

(三) また張謇のように科挙試で最高位の「状元」にまで及第した「士人」が、資本募集のためには商人の前に膝を屈することをも厭わぬ覚悟で、自ずから進んで実業活動に携わったことは、当時の社会意識の変革の上で意味を持っていたと思われる。というのは、それまで

「商末」思想が根強く、商人の社会的地位は低く押えられ、「ホンネ」はともあれ、「タテマエ」の上では彼らの活動が賤しめられていたからである。張謇の事例は、このような古い社会意識を変える一つの突破口になったであろう。

(四) 実業活動を行なう上での張謇の指導理念は、当初は「設廠自救」、後には「地方自治」や立憲運動とも関連した「実業救国・教育救国」であったが、いずれも一種の「経営ナシヨナリズム」であった。この理念に共鳴した官僚・紳士・商人層が、国益と利益とを一致させつつ、あるいはその期待を抱きつつ、張謇の諸事業に参加・投資して、彼の活動を支えていった。とりわけ、張謇と地元の紳士層との結合は固かった。その意味で、張謇は当時の開港都市及びその周辺に形成されつつあった「中国的資産階級(紳商層)」の「組織者」であり、その「理念倡導者」でもあったといえよう。

(五) 最後にこれは必ずしも企業家としての活動ではないが、中国経済の近代化や発展に直結する二つの点を指摘したい。これらはいずれも企業家としての経験に裏付けられていたし、また彼の実業活動に良い効果があっ

たと思われることである。その一つは、実業教育・職業教育の普及である。一九〇二年張謇は通州師範を設立し、以後実業活動の傍ら教育事業をも推進したが、その一環として紡織・農業・水産・医学等専門学校や芸徒学校・女工伝習所等を設立し、維持した。教育の普及とそれ自体が工業化はもちろん、近代化全体の大前提であり、促進要因でもあるが、実業・職業両教育に問題を限定しても、彼が全国に先きがけ、個人的努力によってこの分野に尽力し、技術の修得と改善に意を払ったことが注目される。もう一つは、彼が袁世凱政權下に農商部総長（一九一三年九月—一九一五年四月）として参加した時期に、公司

条例等多くの経済関係の法律を制定したことである。このことは、それら法律の内容と運用になお問題を残したとはいえず、第一次大戦期の経済発展のための法制的基礎条件を整備したという点で看過できないだろう。

(六) 以上を要するに、民営企業の倡導、社会意識の变革、紳商層の組織化・領導、教育の普及、法制上の整備等々の多くの点で張謇は伝統的な「經營風土」を变革し、近代的なそれへと転換させようと努力したのであった。彼自身の企業経営は、大生紗廠系統にしろ、塩壘

公司系統にしろ、一九二〇年代にほとんど失敗に終わってしまったが、彼が単なる一企業、一事業の「実業家」なしいし「經營者」ではなく、中国社会・経済全体にとっての偉大な「企業家」と評価できるのは、すでに述べたように「經營風土」の变革に努力し、その变革の途上で斃れたからである。もちろん、一国の「經營風土」の転換がわずか一人の努力で実現するはずはないが、十九世紀に始まり、現在もなお継続している「經營風土」の長い变革過程の先鞭をつけた点で、彼の名は不朽といえるだろう。

(1) 主なものを列挙すれば、「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—」、「一橋論叢」第七二巻第一号、一九七四年、「清末南通における大生紗廠の設立—後進国工業化の条件との関連において—」、「天理大学学報」第九五輯、一九七四年、『中国近代企業者史研究—張謇と通海壘牧公司—』、一九七六年、「清末の綿紡績企業の経営と市場条件—中国民族紡における大生紗廠の位置—」、「社会経済史学」第四五巻第五号、一九八〇年、「清末民国初における股分有限公司の経営体質—南通大生紗廠の成長と利益処分—」、菊池英夫編著『変革期アジアの法と経済』（科研費報告集）所収、一九八六年。

(2) 張謇の教育事業については、Marianne Bastid, *Aspe-*

*cis de la réforme de l'enseignement en Chine au début
du 20^e siècle—d'après des écrits de Zhang Jian—, Paris,
1973, 摺立鶴『張謇的教育思想』台北、一九七六年、が
a.*

(3) 野沢豊「民国初期、袁世凱政権の経済政策と張謇」、
『近きに在りて』第五号所収、一九八四年。

三

次に近代日本の代表的な企業家、澁澤栄一（号は青淵）について紹介しよう。(3) 彼は幕末の一八四〇年（天保十一年）江戸の北部、武蔵国（現在の埼玉県）榛沢郡血洗島の農家に生れた。その年は、中国ではアヘン戦争勃発の年、日本では徳川幕府による「蕃社の獄」（西学を学んだ渡辺崋山、高野長英ら知識人弾圧事件）の翌年に当り、新しい時代の波が日中両国に押し寄せていたことが読みとれる。また彼の歿年は、軍国主義の擡頭が顕著になった満州事変の年、一九三一年（昭和六年）であった。張謇との比較でいえば、彼は十三年早く生れ、五年長く天寿を享受した。この両者はほぼ同時代人といえるであろう。

澁澤は幕末から明治・大正・昭和初めまで九十二年間

を生き抜いたが、その時代の日本は中国の場合と同じく、通常封建時代と呼ばれている伝統期の末から近代へかけての激動の過渡期であった。彼は企業家として日本経済の近代化に巨大な事績を残し、「日本資本主義の父」と呼ばれている。その彼の一世紀に近い生涯を三期に区分して、順次あらましを紹介しよう。(2)

まず第一期（一八四〇年—三十四歳の一八七三年）は、在郷および仕官（徳川家と明治政府）の時期で、後に企業家として活躍する準備期間として注目される。彼の生家は農耕の傍ら、養蚕、藍玉の製造・販売等を手広く営む富農であった。(3) また彼の父市郎右衛門（号は晚香）は農商業に従事しながら、漢字の素養があり、俳諧をもたしなむ教養人であって、彼はその父の強い感化を受けていた。したがって、出身と家庭環境の点で澁澤と張謇を比較すると、両者が官僚地主、あるいは武士という支配階級でなければ、伝統的な商人階層でもなく、さらに貧しい小農や小作農でもなかったこと、家業は農業であるが、商業をも兼ね（張謇の生家は瓷業）、日々の労働を厭わず、且つ経営感覚を常に磨くことも怠らない自立自営の精神を持ち、子弟には学問をさせる見識と経済力を

持っていたことの二点においてほぼ共通していた。あるいは、むしろこのような中間の独立自營の社会階層の中から新しい時代を切り開いていった先覚者が誕生したといえるかもしれない。

澁澤は家業の農・商を手伝い、とりわけ品質の鑑定と値の付け方がむずかしいといわれる藍玉の売買で大人以上の商才を磨く傍ら、父や従兄の尾高惇忠（一八三〇年—一九〇一年、号は藍香）について四書五経をはじめとする儒学を学んだ。後には江戸へ出て儒学と剣道に一層励み、武士と同じ修養を身につけていった。

彼がこうして成長していた頃、国内では農民一揆が激発し、幕藩体制が大きく揺らぐ一方で、外国船の来航が相継ぎ、鎖国が開港か、そして尊皇が佐幕か、で国論大いに沸騰していた。かねてより彼は農民や商人が武士の横暴不当な要求に逆らえない封建的身分制度（士農工商）に不満と反抗心を抱いていたが、朱子学の影響を受けていた師の尾高らが、門閥主義の「封建制」から実力本位の「郡県制」への制度変革を主張し始めると、その強い感化を受けて、同志六十九人を集め、近くの高崎城を乗取り、当時外国人が居留し始めていた横浜を焼き打

ちしようとする攘夷・倒幕の計画を立て、武器購入等の準備を整えた（二十四歳の冬）。しかるに京都へ偵察していた従兄が戻り、一揆の実施時期再検討の必要ありとの報告を受けて、やむなく計画を中止し、京都へ逃亡した。そこで血気にまかせた攘夷計画の無謀さを反省した彼は、反逆罪による逮捕を免れるために、不本意ながら、その翌年（一八六四年）、以前より知人で彼の才能を高く評価してくれていた一橋家（徳川家の一門、御三卿の一つ）用人平岡円四郎の説得と推薦を受けて、武士として同家の家臣となった（彼の幼名は栄二郎であったが、この時改名して澁澤篤太夫となる）。そして同家で農兵編制、敗政改革等に従事し、手腕を発揮すると、二年後には勘定組頭に抜擢された。しかし、同年（一八六六年）十二月主君の一橋慶喜（一八三七年—一九一三年、号は興山）が第十五代將軍に就位すると、彼は再び不本意ながら幕臣になってしまい、かつて倒幕を計画した身として進退に窮していたが、偶然その時慶喜の弟、水戸の徳川昭武（一八五三年—一九一〇年、号は鑿山）が慶喜名代としてパリ万国博覧会に列席、その後欧州遊学をするための旅へ出ることになり、彼はその能力を買われ

て随行することになった(一八六七年一月)。そして二年
足らずではあったが、彼はフランスをはじめ欧州先進諸
国の進んだ事物や制度・習慣を直接見聞した。彼は家業
を手伝う中で、また当時の日本における経済的最先進地
域の大阪での見聞によって、すでにある程度の経済知識
(手形の発行・交換、各種金利の決定システム等)や合
理性を身につけていたので、欧州で接した新しい知識を
容易に自家菜籠中の物としたのである。とくに彼が注目
したのは、欧州社会における官民の平等、「合本組織」
(株式会社)の活用、ベルギー国王の如き一国の最高指
導者による実業への熱意、の三つであったという。

ところで、澁澤の思想が、以上のように、攘夷から開
明に変化した道筋は、張謇の場合にも見い出せる。張謇
は二十歳台から三十歳台に朱子学の影響下にあって、い
わゆる「清流」的士人として成長し、強い排外思想を持
っていたが(たとえば、朝鮮問題)、幾度も科擧に挫折
し、また官界の腐敗に直接接するなど、辛酸を嘗める中
で次第に外国の知識を吸収し、開明的になっていったか
らである。しかし、澁澤が二十八歳の若さで二年近く欧
州へ旅行したのに対して、張謇の唯一の外国旅行は五十

一歳の時の、わずか二カ月余の日本視察のみであった。
近代資本主義制度に対する両者の理解度に大きな差異が
生じたのは、むしろ自然なことであっただろう。

さて、澁澤が欧州を旅行している間に江戸幕府が倒壊、
新政権が樹立されるに及び、一行は急遽計画を中断して
帰国した(一八六八年十一月)。その後、彼は静岡に蟄
居していた徳川慶喜の許へ行き、旧主のために日本最初
の「合本組織」の商社会を設立し、その財政を助けよ
うとした。しかるに、発足間もない明治政府は西欧の近
代的制度に通じた優秀な人材を必要としていたため、彼
はとくに請われて、その会社経営から離れて民部省(後
の大蔵省)の租税司正(現在の主税局長に相当する要
職)となった(三十歳、明治二年、なお再び改名して栄
一を名のる)。後に制度改正の掛をも兼任し、足かけ五
年間、度量衡の改正、租税制度の改革、貨幣制度及び禄
制の改革、銀行条例の制定、鉄道敷設案、諸官庁の事務
章程、廃藩置県に関する諸制度、等々多くの条例發布、
機構の整備・改革に大車輪の活躍をした。しかし、明治
六年(一八七三年)軍費増額反対・健全財政を主張して
容れられず、上司の井上馨(一八三五年—一九一五年、

号は世外)と共に大蔵省を辞職した。もっとも彼は以前から政治という「虚業」よりも、商工業という「実業」に思う存分腕を振り、国の発展に尽したいという願望を秘かに持っていたので、これを機会に、彼は終生在野にあって自己の実業振興という理想実現に邁進した。

第二期(三十四歳—七十歳の一九〇九年)は、旺盛な企業者精神を発揮して多数の近代企業を育成した時期である。退官後の最初の仕事は、彼自身が制定した国立銀行条例に基づいて設立されたばかりの第一国立銀行(後の第一銀行、さらに後には第一勸業銀行となる)の経営であり、彼は初め総監役、後に頭取として同行の発展に努めた。これが彼の本業となった。この外、他の多くの国立銀行、特殊銀行、普通銀行の設立を援助したり、銀行家同志の組織である「拓善会」や手形交換所の設置を指導し、日本金融業の確立に大きな努力を払った。金融以外の分野では、王子製紙(一八七三年設立)、大阪紡績(一八七九年設立、後の東洋紡)、東京海上保険(一八七九年設立)、日本鉄道(一八八一年設立)、等々の設立・経営に大きな役割を果たした。これらは夫々の分野における最初の本格的な民営の近代企業である。また「政

商」として有名な岩崎弥太郎(一八三四年—一八八五年、号は東山)とは海運業で対立し、独占をねらう三菱汽船に対して共同運輸会社を設立し(一八八二年)、激烈な競争を挑んだこともあった(結局、政府の仲介で三年後両社合併して日本郵船となる)。以上の外にも、東京瓦斯、東京電灯、石川島造船所、浅野セメント、札幌麦酒、東洋硝子、明治製糖、帝国ホテル等々の設立・運営にも協力を惜しまなかった。彼がその創設に関与した企業数は総計で五百余に達し、またそのほとんどが現在でも一流企業として存続している。

これら企業の創設に当って、彼は資本を広く集められる「合本組織」の採用を主張し、その実現に奔走した。まだ資本蓄積の進んでいない後発国において、大規模な近代企業を設立するには、社会の遊休資本を限無く調達しなければならず、それには株式会社組織が最適であると判断したからである。彼は会社組織をひとまず整備すると、有能な人材を探し集め、巧みに配置して新事業を発足させ、次の事業にとりかかった。彼は単なる金融資本家ではなく、雄大な実業構想の下での、ヒト、モノ、カネ、情報などの「経営資源」の「組織者」であつたの

である。なお、彼の外にも、たとえば福沢諭吉（一八三五年—一九〇一年）のように、株式会社制度の理論的紹介者はいたが、実業界で実際に株式会社設立を指導し、その普及に貢献したのは彼であった。

ところで、このように実業の道を真直ぐに疾走した彼の動機・目的は何であったのか。この点について言及すれば、彼には三井・三菱・住友等のような財閥を形成する意図は全くなかったといわれている。十九世紀中葉の日本は、中国と同様に欧米先進諸国による不平等条約の下に呻吟しながら、独立と富強の道を模索していたが、彼は国の真の独立を達成するためには自国の近代産業の育成・発展こそが緊急と考え、その実現に全身全霊を打ちこんだのである。彼の行動を貫ぬく理念は、張謇と共通した「経営ナショナルリズム」といえるであろう。また彼は実業家たちが官尊民卑の悪弊を打破し、自主独立の気概と新しい時代にふさわしい知識と技術を身につけることを期待し、実業家・業界の組織化と政府の建策・提言を図る一方で、実業教育の普及と実業道德の浸透にも力を注いだ。商法講習所（一八七五年設立、後の一橋大学）をはじめとする高等商業学校、専門学校の設立と運

営への協力を通じて、優秀な人材が実業界に供給された。また彼によれば、「富をなせば仁ならず、仁をなせば富まず」（『孟子』）というのは誤りであり、『論語』に盛り込まれている仁義道德を基礎として商売すれば、「正しい道理の富」を得られるし、それが結局は「国の富」と成って経世済民に役立つとしている。『論語』と商売の基である「算盤」を両立させようとする「論語・算盤説」、あるいは「中体西用」ならぬ「士魂商才」（『修身齐家治国平天下』の武士道を精神とし、商売の才能を發揮して実業に臨むこと）は、いずれも「道德経済合一説」の考えであり、彼の熱心な提唱と自身の実践を通じて賛同者も増え、実業界の道德向上、また実業家の社会的地位向上に大きく貢献することになった。

さて、澁澤は七十歳（一九〇九年）になると、第一銀行ほか金融関係のごくわずかな仕事を除き、六十社の経営から手を引いた。そして喜寿（一九一六年）以降は一切の実業から隠退して、それまで仕事の合間に手がけてきた教育・社会事業、国際親善等に余生をささげた。

彼の人生における最後の第三期（一九〇九年—一九三一年）の二十二年間、こうした実業以外の諸事業に専念

した期間である。彼が生涯のうちで後援者・賛助者として関与した事業は六百に達したといわれている。その幅広い事業の中で国際関係の改善をとりあげれば、その中心は当時多くの点で対立を深めていた日米関係の修復、友好増進にあり、大日本平和協会（一九〇六年設立）等多くの組織を通じて交流と友好の民間外交を展開した。

その一方で、熱心な『論語』の信奉者として、彼は日中関係の重要性をも認識し、貿易と開港を通じて日中間の相互理解を深め、より友好的な関係を築くことを念願していた。この考えに即して一九〇七年日清汽船会社を設立、東アジアの海運業復活を企図し、一九一四年中日実業株式会社の設立に助力し、それを機に中国を視察した。一九二〇年には日華実業協会の設立を援助して、その会長となり、日本が他のいかなる国より中国をよく知っている以上、日本こそ中国の発展をもっと助けるべきであり、それを通して日本自身も真の利益を得ることができると主張したのである。

(1) 筆者は、日中比較論を展開する前に、日本についての知識をほとんど持たない中国側研究者に対して、ある程度の基本的情報を提供する必要を感じていたので、本稿では

あえて澁澤の伝記を精しく紹介した。日本の読者には必ずしも必要ではない部分であるかもしれない。なお、参照した伝記研究は、幸田露伴『澁澤栄一伝』、東京、一九三九年、一九八六年復刊、土屋喬雄『澁澤栄一伝』、東京、一九三一年、同、一九五五年、J. Hirschmer: Shibusawa Eiichi, Industrial Pioneer, in *The State and Economic Enterprise in Japan*, ed. by W. Lockwood, Princeton, 1965、森川英正『澁澤栄一—日本株式会社創立者』、同編『日本の企業と国家』（日本経営史講座、第四巻）所収、一九七六年、梅井義雄『日本資本主義の群像—人物財界史—』、東京、一九八〇年、井上宏生『巨いなる企業家・澁澤栄一の研究』、京都、一九八三年、澁澤栄一述、長幸男校注・解説『兩夜譚』、東京、一九八四年、W・フーバー『澁澤栄一』、『日本のリーダー、資本主義の先駆者』第六巻所収、一九八三年、長幸男『澁澤栄一』、『世界伝記大事典』第三巻、一九七八年、山口和雄『しぶさわえいち』、『国史大辞典』第七巻、一九八六年、等である。なお、『儒教文化圏』論との関係で澁澤をとりあげた戴國輝『『儒教文化圏』論の一考察—『和魂洋才』と『中体西用』の分れ目—』、『世界』一九八六年十二月号所収、があり、澁澤の攘夷から実業への転進を分析した問題作、山本七平『近代の創造—波沢栄一の思想と行動—』、京都、一九八七年、も興味深く、多くを教えられた。

(2) 生涯を三期に区分し、整理することについては、前掲、

山口和雄執筆の項参照。

(3) 澁澤の生家や尾高惇忠ら一族の研究は前掲、山本七平著書が優れている。

(4) 一八五八年江戸幕府と欧米五ヶ国との「安政仮条約」締結以降、日本は不平等条約に苦しみ、その改正に努めたが、対等条約の実現(一九一一年)には半世紀を要した。なお、その日本が中国との対等条約の締結に最後まで反対したのは、歴史の皮肉というべきか。

(5) 澁澤の経営理念、経済思想については、彼自身の著作『論語と算盤』、一九二八年(初版)、一九八六年(復刊)、『青淵百話』、一九二二年(初版)、一九八六年(復刊)、等を参照のこと。

四

ほぼ以上が澁澤栄一の生涯と活動のあらましである。

激動の同時代を隣り合せて生きた張謇と澁澤との比較において、最後にいくつかの点を指摘したい。(一)まずはじめに、両者の生涯全体を見渡した時、商売兼業の富裕な農家の出身、攘夷から開明へと思想的変遷、官僚から在野の企業家への転進、「経営ナショナルリズム」の鼓吹とそれに基づく自身の旺盛な企業者活動の展開、民営の株式会社の普及や実業家の地位向上、等々におい

て、両者があまりにも共通していることに驚かされる。

これは、両者がまさに同じ「時代の児」⁽¹⁾であり、時代に造り出され、また同時に時代の要求に忠実に応えたからに外ならない。換言すれば、両者の事例は、儒教文化圏に属する後発国の経済的近代化に示された一つの企業家類型として捉えられることができるだろう。但し、もとより他の企業家類型(たとえば、「政商」型の三菱と盛宣懷・周学熙)も存在したから、今後の日中の比較研究は多面的に進められねばならないだろう。

(二) 次に澁澤は、いわば「よろず屋」式に、近代産業の重要分野の大企業五百社の設立・経営にかかわったが、張謇の場合、地域的には江北僻村の通海地方での、設立企業の産業分野も紡織等の軽工業・運輸・開墾等の、いずれにしても限られた範囲に止まっていた。両者におけるかかる大きな差異をもたらした、少なくとも一つの原因は、後発国における資本蓄積の低位とその対策の問題にかかわるであろう。一方の澁澤は三十四歳で退官後、第一国立銀行の頭取として実業活動に乗り出した。彼の考えでは、商工業の振興のためには何よりも近代的金融制度の確立が肝要であり、明治政府も早くから彼の意

見を採用し、殖産興業政策の一環として積極的に金融制度の整備に努めた。それゆえに澁澤はじめ多くの企業家が、少ない資本蓄積を十二分に活用して、多くの企業創設を実現させることができたのである。他方で清朝政府は、金融に限らず、経済全般に対して無為無策であり、資本調達はもとより、国全体の実業振興すらほとんど個人の努力に委せていた。⁽²⁾ 澁澤より九歳遅れた四十三歳で実業界へ転進し、大生紗廠の設立事業に携わった張謇の場合、個人的資力も対外的信用もほとんど無きに均しかった。⁽³⁾ 彼の企業家としての手腕がやっと認められるようになったのは、その大生が操業を開始し、利潤をあげるようになってからである。その時、張謇はすでに四十八歳(一九〇〇年)であり、澁澤との差がますます拡大していた。またそれ以降も彼は絶えず資本不足に苦しみ続け、大生の公積金を流用したりして当座しのぎを繰り返していた。⁽⁴⁾ 結局、彼は個人の能力の限界を越えて、あるいは大生紗廠の負担能力以上に「南通王国」の夢を拡大しすぎたために、紡織・塩壘二大事業を共倒れさせてしまった。この失敗の事例は、企業家の資質として、あらゆる困難を乗り越え、利潤を追求する飽く無き営利心や、

お国のためにという愛国心だけでは不十分であり、何よりもまず経済的合理性が必要とされるという教訓を与えらるだろう。あるいは中国最後の儒者の世代に属する張謇に対して、近代的企業家の資質を求めてはいけないのかもしれない。それは次の世代の外国留学経験者に求めるべきで、張謇の役割は、むしろ旧世代と新世代の橋渡しにあったかもしれない。しかしながら、それにしても、澁澤の周辺やその後には、彼の感化・影響を受けて旺盛果敢な「小澁澤」の企業家が多数輩出したが、張謇の世代や次の世代には「小張謇」がほとんど登場しなかった。今後、後発国における企業家の資質・能力の外に、企業家の供給の問題もあわせて検討されなければならないだろう。

さて、(三)最後に両者の企業家としての実績のちがいについて、その原因をより抱括的な社会・政治・近代化等の諸問題との関連で検討しよう。企業家としての活動開始の早さとその時点での条件について、澁澤の好運は明らかである。澁澤は科擧のような試験を受けず、また買官もせず、ただ能力を評価されて一介の農民から徳川家御三卿の武士(二十五歳)に、そして欧州旅行の随

員に抜擢されて新知識を吸収し、帰国後には明治政府の高官（三十歳）にまで昇進していった。この事例は、近代社会でありながら、日本の一部では能力主義の原理が機能していたことを意味しているのであろうか。いずれにしても、澁澤は遭遇した少ない機会を連続して確実に自分のものにしたことになろう。また伝統的国家から近代国家への政治的変革（明治維新、一八六八年）は、彼が欧州へ旅行していた間に勃発していた。その前後の混乱や戦争に巻き込まれずにすんだことや、新政権に対して政治的中立を保てたことは、彼にとって欧州視察の成果と並んで極めて有利な条件となったであろう。また何よりも企業者活動にとって重要な「経営風土」が政治的変革に伴って根本から刷新されたことは、近代的経営の遂行にとって極めて好都合であったと思われる。澁澤はその実業活動を開始するに当り、元政府高官という權威や諸官庁との人的結合や情報網、また旧式の「経営風土」の刷新など有利で好適な条件を、それほど大きな犠牲を払わずに入手していたのである。

それに対して、張謇の場合はどうであったのか。一般に社会的流動性が高く、身分差別がほとんどなかったと

いわれている中国社会では、ほぼ全ての構成員に受験の可能性が与えられた科挙試の合否が、逆にその構成員の能力判定の唯一の基準とみなされる結果に陥っていたと思われる。それだけに、張謇の場合、早くから学名が高かったにもかかわらず、三十三歳で挙人（首都北京での「順天郷試」で第二位及第という、地方人としては珍しい榮譽を得る）、四十二歳で進士という極めて遅い合格しか実現できなかったことが、その後の活動にとって不利な時間的制約となった。また殿試で最高の名譽の「状元」を取得したが、権力者の李鴻章を批判し続けた「清流」の立場にある限り、官界での立身出世はほとんど望めなかった。したがって、張謇の場合、元高官という肩書きや中央官庁の応援が無く、ただ「状元」という名譽のみをもって、日清戦争後の実業界へ転進したのである。しかし、実業活動に適合的な「経営風土」を創造するためには、政治的近代化を行なう必要があった。その結果、一方の澁澤がしばしば政府の援助を得てその事業を成功させたのに対して、張謇の場合には企業経営の手を休めて、自身の実業活動を制約する官僚・政府に対して批判活動（たとえば、立憲運動、外貨抵制、地方自

治等)を行なわねばならなかった。彼の政治的立場はあくまで漸進的な「改革」であって、孫文らの「革命」には反対であった。しかし、彼が辛亥革命までの十数年間に尽力した経済的近代化や教育改革(普通教育、師範・実業教育等の普及)が彼や彼の協力者達の主観的意図を越えて、新しい民族主義・国家主義を醸成したり、目立たないが、底辺からの社会変動を促進して社会階層の構造を徐々に変革していったこと等が、結局、辛亥以降の政治的近代化(その一部分としての「革命」を含めて)のための準備となっていたと思われる。一方の澁澤が、好運にも経済的近代化だけに専念できたのに対し、他方の張謇は経済と政治両方の近代化にかかわらざるをえなかった。両者の最大の差異は、まさにこの点にある。またそれはとりもなおさず、近代の日本・中国両国の重要な相違点を反映していたとも捉えるべきであろう。

(1) 前掲、幸田露伴、二頁。

(2) いわゆる洋務運動は、各省督撫の相互に無関連の個人のプレーに終ってしまった。

(3) 大生紗廠発起の時、張謇自身の投資は二千両にすぎず、また社会的信用も同志の沈敬夫(棉花・棉布商)にはるか

に及ばなかったとされている。なお、大生の経営が軌道にのった一九〇四年頃の張謇・張魯兄弟の土地所有は、三十年の苦勞の結果として計三千畝に達したといわれている(拙稿「清末中国における紳商と企業者」とくに南通張氏のエートスと家産構成について」、『天理大学々報』第一〇二輯、一九七六年)。この大土地がどのように集積されたか、将来の課題である。

(4) 大生以外の軽工業各社への流用について、前掲拙稿「清末民国初における股份有限公司の経営体質」を参照

(5) 第一生命の矢野恒太は自ずから『ポケット論語』を出版、また伊勢丹の二代目小菅丹治は澁澤と福沢両者の影響を受け、「忠実服業・一事貫行」を店是とした。この両者はほんの一例にすぎない。澁澤の影響は実に広範であり、現代にも及んでいると思われる。

(6) 澁澤の一族でも維新前後に斃れたり、傷ついた者が少なくなかった。従兄の澁澤喜作は榎本武揚に従って函館にまで出かけ、帰順後下獄した。

(一九八七・九・一五)

(付記) 本稿は、伊勢丹奨学会商業経済研究助成(昭和六一年度・六二年度)、及び文部省科学研究費(重点領域)「東アジアの経済的・社会的発展と近代化に関する比較研究」(昭和六二年度)に基づく研究成果の一部である。

(北海道大学助教授)