

● 開明的環境のなかで過ごした青少年時代

「明治の大阪の指導者として、開発者として、友厚の右に出る人は一人もない」と織田作之助をしていわしめたように、近代大阪の企業家が話題になるとき、五代友厚はまっさきに取り上げられる人物である。しかし、五代が興した数多くの事業のうち今日残っているものは少ないし、まして五代は住友、三井、三菱のような財閥を築き上げたわけではない。なにゆえ五代は偉大な実業家といわれるのだろうか。

五代友厚は天保6年(1836)、薩摩藩の上級武士の家に生まれたが、同時代、同じ境遇のなかで生まれ育った人々に比べて、ユニークな青年時代を送った。その第一は、21歳のとき長崎海軍伝習所に遊学して以来、通算11年ばかり長崎で過ごしたことである。当時の長崎伝習所には勝海舟、榎本武揚、本木昌造、佐野常民、川村純義など、後に政治家、高級技術者、新知識人として活躍することとなった人々がきていたし、それ以外でも五代は長崎で、坂本龍馬、木戸孝允、高杉晋作、井上馨、伊藤博文などの志士や蘭方医松本良順、さらにトーマス・グラバーらとも親交をかさねることとなった。このような長崎での生活体験は五代にとって大きな財産となった。

● 世界の文明に目覚める

第二は、五代が早くから外国と接触をもったことである。長崎遊学時代には、二度にわたって上海に渡航、汽船、武器などを購入しているし、文久3年(1863)の薩英戦争のさいには、捕虜となり、イギリス軍人とじかに接触する機会をもった。さらに決定的だったのは、慶応元年(1865)薩摩藩留学生の引率者としてイギリスに渡り、イギリスの各地のほか、ヨーロッパ諸国を訪れたことである。五代はこの洋行において、イギリスとの親善を深める使命をはたす一方で、マンチェスターやバーミンガムで紡績機械や武器を購入したほか、フランスやベルギーでフランス人と貿易商社設立の契約などを行った。五代が購入した紡績機械はその後薩摩藩の紡績所に据え付けられ、日本最初の洋式紡績機械となった。五代にとって成長途上にあつた資本主義国は見るもの聞くものすべて驚くばかりであつたに違いない。新しい産業こそが新しい時代を開くとの確信を得た五代は旅行中、薩摩藩主に富国強兵策一八カ条を送っている。諸大名協力での会社設立のこと、貿易を行うこと、紡績会社設立のこと、外国より技術者を招くこと、藩制改革を行うことなどがその内容であつた。鉱山の経営組織、商法会議所についての知識などもこの旅行でえたものと思われる。実に実業家五代友厚の資質はこの渡欧で大きく育まれたといつてよい。

● 新政府に登用される—大阪の文明開化に貢献

明治新政府が成立すると五代はその新知識を認められて、外国事務掛に登用された。仏水兵と土佐藩士との間の堺事件などの外交事件の善後処理において手腕を発揮、慶応4年2月には大阪の開港、貿易事務を管轄することとなった。開港規則の策定、港湾整備に腕をふるったほか、密輸や不正外国商人も厳格に取り締まった。この間、フランス商人から電信設置の、アメリカ商人より鉄道敷設の願いが出されたが、五代は通信・交通の設備は国家が行うべきだとしてこれを認めなかった。また、大阪に造幣寮(造幣局)を建設するにあたっては、旧友のグラバーに依頼して香港から英国造幣局の中古機械を購入することに成功している。さらに新政府の肝いりで大阪通商会社・為替会社という貿易・金融機関が設立されることになったさいにも、これに消極的であつた大阪の有力両替商たちを説得するのに奔走している。このようにして五代の大阪財界における信望は急速に高まった。

ところが、五代は突如会計官権判事として横浜に転勤するよう命じられた。当然のことながら、大阪では五代の大

阪留任を求める声がおこった。五代もまた維新後は大阪での仕事に全力を注ぎ、大阪に愛着を抱くようになっていた。まもなく五代は官を辞して大阪に戻る決意を固めた。このとき親友の大久保利通に対し、五代は「政府には人材がそろっているが、民間にはいない。自分は大阪に行って一般の商工業の発展に努力する」と述べたという。こうして実業家としての五代友厚の活動が始まる。明治2年の夏のことである。

● 実業家としての活躍—大阪にニュー・ビジネスモデルをもたらす

五代の実業家としての仕事は金銀分析所からはじまった。貨幣を分析し、地金を取り出し、これを造幣寮に納める事業で、その利益はのちの五代の企業者活動の原資となった。ついで乗り出したのは鉱山経営で、天和鉱山を買収したのを皮切りに、赤倉銅山・栃尾銅山・半田銀山など全国26カ所の鉱山を取得、一大鉱山王となった。鉱山経営の本拠として明治6年に設立された弘成館は、従来の日本の鉱山にはない近代的経営組織であった。弘成館の事業はこの時代では屈指の大事業で大久保利通は「五代にしてはじめて可能な大事業」と述べたという。

さらに、明治初年ごろのわが国の製藍は粗悪で、安価な輸入物のインド藍に圧迫されていたが、これを慨嘆した五代は、インド藍の製法を国産藍に応用しようとして、朝陽館なる組織を明治9年に設立した。これにより国内市場を守り、さらに外国へ進出をはかろうというのが五代の意図であった。

このほか五代は明治3年に元長崎通詞本木昌造とはかつて大阪で最初の活版印刷所を開設、明治14年にはイギリスから購入した機械で銅線・銅板を製造する大阪製銅会社を設立している。明治15年には、神戸港で貨物の陸揚げ、運搬、保管などを取り扱う神戸棧橋を設立している。また、同年には、東京で旧薩摩藩士らとともに、東京馬車鉄道会社を興している。

以上のほか、史的には明確には確認できないが、五代は阪堺鉄道(現、南海電鉄)や大阪商船(現、商船三井)、共同運輸、日本郵船などの成立にも陰に陽に関係していたと伝えられている。

注意すべきは、これらが五代の単独事業ではなく、複数の人々との共同事業であったことである。金銀分析所は造幣寮の御用達岡田平蔵や益田孝(のち、三井物産を興す)の資力と経営力、両替商久里正三郎(その甥は五代の養子、五代龍作となる)の事業所と経験を借り、造幣寮の技術者久世喜弘・義之助父子を採用して興したものであったし、鉱山事業は豪商小野組の出資を受け、経営には元長崎通詞堀孝之、岩瀬公圃ら長崎以来の五代の盟友が協力した。

朝陽館については、五代所有の鉱山を抵当にして政府から借り受けた資金と五代の資金で興されたようだが、経営にはやはり長崎以来の五代軍団がこれにあたっている。活版印刷所も元長崎通詞の本木昌造との共同事業、大阪製銅会社は三井、鴻池、住友との合弁事業、阪堺鉄道は当時新興の事業家松本重太郎と藤田伝三郎らの、神戸棧橋は藤田伝三郎、田中市兵衛、杉村正太郎らの協力を得て実現したものであった。

株式会社が当たり前な今日からすれば、このような五代のやり方にはなんの目新しさもない。しかし、事業というのが商家それぞれのイエのビジネスでしかなかった時代、あるいはせいぜい同族内の本家・分家連合程度の共同事業でしかなかった時代に、血縁、地縁を超えて複数の人々によって共同事業を興すというアイデアは明らかに一つの新しいビジネスモデルであった。

新規事業のシーズは明治初期の大阪に数多くあった。しかし、イエ・ビジネスを基本とする江戸時代の大阪商家の経営手法では、大資本を要し、リスクがあり、新知識、新技術を要するような新事業には対応が難しかった。資力、知識、技術、経営力そして志をそれぞれ一つだけを持つ人はいる。しかし、すべてを持つ人はいない。古くからの大阪商人たちは、資力があり、豊かなビジネス経験と経営能力を有してはいたが、新時代の知識に疎く、新しいビジネスを手がける勇氣に欠けていた。他方で、資力はないが、新知識やチャレンジ精神旺盛な人々もいた。時代は、これらの人々を糾合し、一つの事業体を結集させるオーガナイザー、ビジネスリーダーを求めていた。五代はその役割を果たし、新しいビジネスモデルを持ち込んだイノベーターだったのである。

● 近代大阪経済の指導者

五代のオーガナイザー的役割がさらに顕著に発揮された事業があった。江戸中期以来、大阪堂島米市場では行われていた先物取引は、社会経済上、重要な役割を果たしていたが、明治2年新政府がこれを禁じたため、大阪では米穀取引に多大の混乱が生じていた。この影響の大きさを悟って五代は、明治9年、田中市兵衛、土居通夫、鴻池善右衛門、三井元之助・磯野小右衛門らと共同で、株式会社組織の堂島米会所を再興している。大阪株式取引所も五代の尽力によって成立したもので、五代は鴻池善右衛門・山口吉郎兵衛らとともに発起人となり、この創設を実現している。

財界団体としては大阪商法会議所の設立が重要である(明治11年)。株仲間解散によって、大阪で盛んに行われていた信用取引、手形取引、大量取引の商慣習は乱れ、それが経済活動の衰退に拍車をかけていた。五代はこうした状況を打開するためには、確実なる仲間組合を設置するのが急務と考え、中野梧一、藤田伝三郎、広瀬幸平らと協議して、大阪商法会議所を設立した。五代にリードされた大阪商法会議所は大阪の商秩序の正常化を実現するため、株仲間の復活、商業仲間の設置、商業手形の流通促進など旧慣習を重んじる建議を行っている。これは、五代が単なる近代主義者ではなく、経済の実状を重んじるリアリストであったことを物語っている。しかも江戸時代のような単一の業種の仲間団体としてではなく、それを超えて業種横断的な財界団体をつくったのもイノベーションであった。

教育の面でも五代は、明治13年大阪商業講習所をつくり、大阪の商家の子弟を新しい経済環境に適応させようとした。この大阪商業講習所は市立大阪高等商業学校を経て、現在の大阪市立大学につながる。

一口にいえば、五代友厚の役割は、江戸時代から明治維新の時代への移行過程にあつて、模索し苦悩していた人々に、新しい経済人の行動の方向を示した点にあつた。「最初のイノベーターは大抵の場合失敗し、後のイミテーターは成功する」。五代が興した事業で残ったものは必ずしも多くない。五代はコストを支払い、後世の大阪はその果実を受け取ったのである。

※こちらの内容は、無断転載を禁止いたします。