坂本龍馬と海援隊

——ベンチャー・ビジネスの視点から——

平　池　久　義

目次

はじめに
第一節　当時の背景
第二節　創業者坂本龍馬
第三節　亀山社中
第四節　海援隊に組織変更
第五節　海援隊のその後
おわりに

はじめに

筆者の最近の関心は「明治維新と革新」である。明治維新という国家的大規模変革を組織論の革新の視点から研究してみようというものである。その問題意識を持って文献を読むうちに坂本龍馬と海援隊の文献にも目を通すようになった。その時に出会ったのが坂本藤良，『坂本龍馬と海援隊—日本を変えた男のビジネス魂』，講談社文庫，1988年であった。この本で坂本氏は龍馬の設立した亀山社中は日本最初の株式会社に近いものであったと注目すべき指摘をしているのである。日本の企業の原点はここにあると言う。「龍馬は，その生涯のおわりに〝日本最初の株式会社〟をつくる寸前までいったが，タッチの差で不慮の死のため，実現できなかっ

た。これが真相である」(380-381 頁)。更に，この関係の資料を読むうちに，これこそ今でいうベンチャー・ビジネスではないかと思うようになったのである。ここでベンチャー・ビジネスとは何かが問題であり，定義はいろいろであるが，一応企（起）業家精神を持つこと，新しいこと，規模の小ささ，独立性という基準を満たすものとすると，後で見るように亀山社中，そして海援隊[1] はそのような基準を満たすのであり，正に今でいうベンチャー・ビジネスなのである。しかも，商社ベンチャーである。利益目的も掲げているのである。そこで，自分なりにベンチャー・ビジネスと革新の視点から海援隊についてまとめることにしたのであり，これが本稿である。最初に当時の時代背景を見ることから入ることにし，次に創業者である坂本龍馬の出自を探ることにする。その後，亀山社中の設立，そして海援隊への組織変更，そして解散について見ることにしたい。

（注）

1）海援隊に社名変更した翌月（1867 年 4 月）に，小栗忠順が「兵庫商社」設立の建議書を提出した。これは外国貿易専門の商社であり，海援隊のライバルである。当時も幕府や大坂の殆どの豪商が一緒に出資して設立したものである。しかし，事業活動は鳥羽伏見の戦いが始まるまでの半年間しかなされなかった。

第一節　当時の背景

江戸時代は鎖国の時代である。島原の乱の終わった翌年の 1639 年に鎖国令が出され，これで鎖国が完成した。幕府は日本人の海外渡航を禁止し，またポルトガル船の来航を禁止した。ただ中国人とオランダ人にのみ長崎の出島での貿易を許可していた。この結果，幕府は海外貿易を独占し支配することになったのである。経済の規制や統制が強化されて行く。閉鎖的統制経済である。

しかし，次第に諸藩の力が強くなると，統制も尻抜けになって行く。例

えば，薩摩藩である。ここでは幕府に内密で琉球での海外貿易がなされて行った。それが薩摩藩の強化につながり，討幕の旗頭になるのである。同じことは長州藩にも言える。ここでは幕府に公表されない秘密の撫育資金があり，これで新規事業が展開され，それが長州藩の力を強めることにもなって行く。藩の専売制の強化である。そして，当時の欧米に目を向けると18世紀の後半にいち早くイギリスで産業革命が起こり，資本主義経済が発達し，これは市場拡大の要求になる。更には，安価な原材料の確保が必要になる。これは利潤追求のためであった。資本主義の利潤獲得が明確な目的となっている。また，資本主義社会の発達は国内での労使対立，貧富の格差などの深刻な事態を生むことになり，このような問題から国民の目をそらすためにも海外進出が要求されることになる[1)]。このような産業革命はイギリスからフランス，アメリカ，ロシアへと波及して行った。イギリスはインドを拠点に東へ拡大し，ビルマや清へと覇権拡大をはかった。オランダは東インド会社の拠点をジャワに置き，香辛料貿易を独占した。フランスはインドの支配権をめぐってイギリスとの競争に敗北し，ベトナムやカンボジアに進出して行った。これらの中で日本に大きな脅威を与えたのは清がイギリスに敗れた「アヘン戦争」（1840-42年）である。インドで生産されたアヘンを密貿易したイギリスに対して，清はその害毒の広がりと銀の流出を防ぐためにアヘンの没収と廃棄，イギリス商館閉鎖の処置を取った。ここにイギリスと清国との戦争が始まり，清国はあっけなく敗北し，その結果南京条約が結ばれる。清は多額の賠償金を支払い，広州他五港を開港し，香港も割譲したのである。

このような海外情勢は日本の幕府の政策にも大きな影響を与えた。それまで鎖国政策を取り，厳しい統制をしていた幕府自体が開国やむなしの方向に傾くことになって行く。幕府自ら国禁を犯すこととなったのである。1852年に出した異国船打払令を廃止して，異国船薪水（しんすい）給与令を出し，これは来航する外国船には燃料や水を供給するようにというものであった。このきわめつけはあのペリー率いるアメリカ艦隊の浦賀来航

である（1853年）。これを機に幕末の動乱が開始されることとなった。ペリーは正式に開港と通商を幕府に要求した。翌年の1854年に，再度ペリーは来る。幕府のぶらかし策も通じないまま，とうとう日米和親条約が締結される（1854年）。これは下田・函館の開港，石炭・薪水・食糧供給，外交官の下田駐在が盛り込まれていた。この段階では通商関係は先送りされていたのであり，そして1856年にハリスが来日し，ここに日米修好通商条約が締結されることになった（1858年）。これには神奈川・兵庫・新潟・長崎の開港，公使の江戸駐在，関税などが決められた。つまりは不平等条約の締結である。実は，この通商条約は朝廷の勅許なしに幕府が独断で締結したものであり，この時の大老が井伊直弼である。勅許問題と将軍継嗣問題がからみ，井伊直弼は反対派を弾圧し，多くの人を逮捕・処刑した（安政の大獄）。本格的に尊王攘夷の運動が吹き荒れることとなったのである。更には，開国によって国内経済はどのようになって行ったかというと，1858年に始まった海外取引は急激に拡大し，それは価格の高騰を引き起こすことになったのである。つまりは急激なインフレである。これは貧しい下級武士や農民，都市住民に打撃を与え，社会的混乱を生むこととなり，ここに一揆も多発して行く。正に内憂外患の時代であり，坂本龍馬が江戸に行ったり，土佐勤王党に参加したり，脱藩したりしたのはこのような時であった。彼はこのような変化の時，つまり不確実性の時をチャンスととらえて自らの夢の実現を目指したと言えるであろう[2)]。

（注）

1）勝部真長，『徳川慶喜ものしり事典』，主婦と生活社，1997年，98頁。

2）明治維新を社会の大変革期ととらえる視点は松田修一，『起業論』，日本経済新聞社，1997年，18頁。

第二節　創業者坂本龍馬

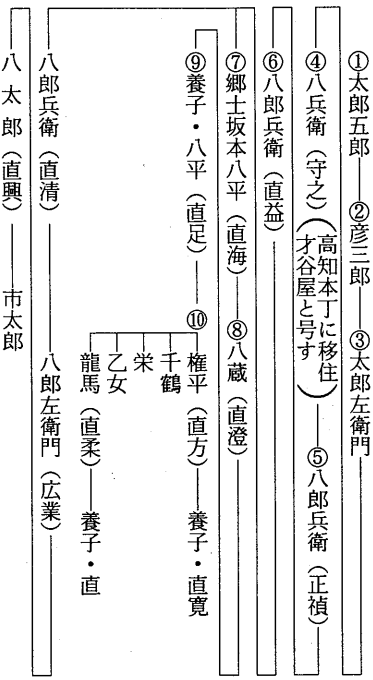
ここでは海援隊（海軍補助部隊の意味）の創業者である坂本龍馬につい

て見ることにしたい。

1．出自

坂本家の家系図は1図のようである[1)]。もともと近江国（今の滋賀県）にいた太郎五郎という者が落城後に土佐に逃れ，長岡郡才谷村に大浜氏を頼り，ここに二代彦三郎，三代太郎左衛門まで農業を営んでいた。そして，四代八兵衛（守之）の時に，高知城下に移り，「才谷屋（さいたにや）」と称して質屋を始めた。後には酒造業にも手を出している。更に，後には諸品売買を始めて商売を拡張している。そして，五代八郎兵衛（正禎），六代八郎兵衛（直益）と代をへるうちに巨額の財を蓄積し，町の年寄役にまでなった。六代目八郎兵衛直益は郷士（ごうし）株を譲り受け，それを長男の兼助（八平・直海）につがせ，ここに郷士坂本家が誕生した。これが七代坂本八平（直海）である。彼は新規郷士となって城下本丁1丁目に住み，197石の領地と10石4斗の禄を貰った。酒造業の商家の家業（本家）の方は次男の八郎兵衛（直清）がつぎ商家才谷屋として栄えたのである。土佐藩の郷士制度は，藩主山内氏が関ヶ原の合戦以後に新領主として土佐に来た時から生まれた。旧領主の長曾我部の遺臣が多く残っていたことから（一領具足），彼らを懐柔するために導入された。家臣として取り立ても出来ず，さりとて農民扱いも出来ないところから，この身分を活用したのである。武士に属しながらも，下級武士待遇であった。これを慶長郷士と言い，他に新田開発や一定額の土地を集積して郷士になったり（新規郷士），新しく財をなした町人や豪農が郷士株を譲り受けることもあった（譲受郷士または町人郷士）[2)]。この郷士株を譲り受ける時には，その姓をも相続していた。ここからもともとは大浜姓であったのが，この時から坂本姓になったとされている。坂本家はこの譲受郷士であったのである。坂本家は家老福岡家に属する郷士として武士の家でもあった。そして，この郷士は軽格の中では最上位の家柄ではあったのである。ただ，土佐藩では上士と下士の身分格差は大きく，上にはあがれないシステ

1図　坂本家の家計図



ムになっていた。これが後に，土佐藩をして討幕運動に乗り遅れさせた原因なのである。

七代以後，八代が八蔵（直澄），九代が八平（直足）であり，この八平は養子であった。10代が権平（直方）である。龍馬は10代坂本権平の弟にあたり，名は直柔（なおなり）である。母親が妊娠中に龍の夢を見たところからこう命名されたと言われる。父の八平は和歌書道にも通じていた。その家系には学問好きな人も多く，このことが龍馬をして積極的な勉学に駆り立てることとなる。一つは剣術の修行であり，後に江戸に出て道場に入り，人脈形成につなげている。もう一つは，航海術の勉学であり，後に勝海舟に弟子入りすることとなる。以上のように，彼の出自は商人としての才谷屋の血と，郷士の血とを受け継いでいるのである。商人としての坂本龍馬は後に海外貿易を目指すことになる。そして，郷士としては討幕を目指すことになる。なぜなら，当時の郷士は武士階級としては下に位置しており，このようなシステムに対する不満が彼の心にあったと思われるからである。それはハングリー精神を植え付けることとなる。

2．夢と冒険的精神

龍馬の夢に大きな影響を与えた人物は河田小龍である（1824-1898年）。小龍は土佐藩の下士の身分に生まれたが，家督を実弟に譲り，自らは地侍

となって祖父の家名を興した。幼少より神童と称えられ，成人して画の才能を発揮し，奉行吉田東洋の推（すす）めで京都の狩野縫殿之助永岳の門に入り頭角を現した。また江戸に行ったりして視野を広げ，当時藩内随一の知者とされた。土佐では墨雲洞塾（ぼくうんとうじゅく）を開いていたが，これは学問塾であった。ここは出入り自由の塾で，下級武士や医師らも出入りしていた。また，小龍は自ら旅を好み，情報収集にも熱心であり，ここは一種の情報センターの役目を果たしていた。丁度，この頃に土佐の漁船が潮に流され，アメリカの捕鯨船に救助されてアメリカに行くという事件が起こったのである。この中に万次郎少年がいた。11年後に帰国し，薩摩藩に捕縛されたが，島津斉彬は開明的君主であり，万次郎の船建造の知識を生かして，船を建造したのである。この万次郎が後に土佐藩に戻り（中浜万次郎[3]となる），河田小龍は吉田東洋から彼の取り調べを担当させられる。万次郎が語ったことを書き綴って，ここに『漂巽紀畧（ひょうそんきりゃく）』という書物になった。これがきっかけで万次郎は幕府に取り立てられることとなった。

このような小龍に龍馬は出会ったのである。丁度龍馬は人生でなすべきことを探し求めていた頃であった。小龍は龍馬に西洋事情や世界の大勢，日本の将来までも話したのである。国防の備えの必要を説いたとされる。「これには先ず外船を購入して一つの商法を開き，諸国物産の運輸と貿易海運を盛んにして利益をあげて運営し，ひいては航海の術（すべ）をも習練し一朝ある時は海防の第一線に立ち，総力を結集して外事に当たらんとする事こそ目下の急務であると，国防強化の海軍必須論を諄々（じゅんじゅん）と説いた。龍馬は小龍の一言一言を聞き漏らさじと聞き入っていたが，殊に大地球の果て無き大洋の彼方に拡（ひろ）がる世界の大勢を知り，小龍の真情溢れる憂国の熱弁とその論旨に感動大悟した[4]」。龍馬の世界相手の貿易という大きな夢とビジョンはこの時に与えられたのである。この時に龍馬は小龍と盟約を結んでいる。龍馬はこのように言う。「其ノ人ヲ造ン事君之レヲ任ジ玉ヘ吾レハ是ヨリ船ヲ得ルヲ専トス[5]」と。

自分は船を獲得するので，小龍は人材を養成して欲しいと言う。後に墨雲洞から人材が供給されることとなる。「また小龍は，龍馬に，様式の汽船を買いもとめ，旅客や官私の荷物を東西に運搬し，同時に航海術の練習をすることが，当面焦眉の急であると強調したという。もしこれが事実とすれば，後年，龍馬が海援隊で実際に行なった通商交易と，それを通じての航海の訓練が，すでに考えられていたことになる[6)]」。

次に，龍馬の冒険的精神は二度の脱藩に見られる。一度目は文久2年（1862年）であり，この罪は翌年に許されている。当時脱藩は藩主への裏切りであり，厳罰に処せられていた。次の脱藩は文久3年に起こったが，これも慶応3年に許されている。この時には「土佐藩海援隊長」となっている。脱藩行為の中に彼の独立心や思い切ったことをなす冒険的精神を見ることが出来る。また，何より当時犬猿の仲であった薩摩と長州の二つの藩を討幕のために結びつけるという思いきったことを，脱藩して自由の身になったことを活用してやりとげたことの中にも冒険的精神を見ることが出来るのである。これはリスクを犯す精神であり，いわば企（起）業家精神である。龍馬は夢の実現のために土佐藩を脱藩して思いきった行動をしているのである。

ここでは創業者坂本龍馬その人について見た。その出自については，商家と郷士の二つの側面があり，この両方共に龍馬に影響していると思われる。案外ベンチャー・ビジネスの創業者の家庭は自営業が多いのであり，それは子供の頃からその姿を見て育ったことが大きいと思われる。また，郷士の面では，武士社会に対する不満が大きかったと思われる。それは龍馬にハングリー精神を植え付けることにもなったと思うのである。そして，龍馬の夢は世界貿易という壮大なものであった。討幕もこの夢の実現のためであったと解釈することもできる。しかも，彼には冒険的精神（ベンチャー精神）があった。行動力抜群なのである。思い切ったことができた人であった。このような結果として，亀山社中が設立されている。正に，それは龍馬によって設立された幕末の商社ベンチャー・ビジネスで

ある。

（注）
1）平尾道雄，『坂本龍馬　海援隊始末記』，中公文庫，1994年，13頁。
2）池田敬正，『坂本龍馬（維新前夜の群像）』，中公新書，1997年，15頁。
3）詳しくは松永義弘，『ジョン万次郎』，成美文庫，1997年。
4）『歴史群像シリーズ23　坂本龍馬』，学研，1997年，94頁。
5）同上書，95頁。
6）池田敬正，前掲書，34頁。

第三節　亀山社中

「社中」とは組合の仲間の意味であり，つまりは会社，カンパニーのことである。そして，「亀山」とは長崎の亀山という地名であり，ここに最初の拠点が置かれたところから「亀山社中」と呼ばれたのである。ここは亀山焼の陶器で知られた所である。ここを本拠として航海業を始めたのである。しかし，龍馬は国事のために多忙で四方に奔走し，長崎に定住することはなかったようである。龍馬が社中を結成した原因は，龍馬と共に神戸海軍操練所を運営していた勝海舟が幕府からにらまれて江戸に召喚され，海軍奉行も罷免され，この結果として「神戸海軍操練所」が瓦解したからである。この亀山社中こそ企業家精神に溢れた龍馬によって設立（起業）された今で言うベンチャー・ビジネス（商社ベンチャー）であったと思われるのである。これを次の点から見ることとする。

1．資金

資金の点からはどのようになっていたのであろうか。

勝海舟は神戸海軍操練所なき後の龍馬と龍馬以下の塾生20数名の処遇を薩摩藩に託したことから，薩摩との関係が深まって行った。薩摩も航海術にたけた技術者集団の必要を感じたことから，彼らを庇護することにし

たようである。こうして薩摩藩からの資金援助がなされることになった。この時の龍馬の構想は，平時には海運業・貿易業に従事し，有事には海軍（軍事）として活動するというものであった。薩摩藩からは給料として，一人あたり三両二分支給され，月給制であった。これだけから見ると薩摩藩丸抱えのようであるが，龍馬の考えは常に複数の出資を仰ぐということだった[1)]。後にイギリス商人グラバーから汽船ユニオン号を買い受けた時には，船価3万7千7百両は長州藩から支出させることにしている。いわば薩摩藩と長州藩に大きな出資を依存したのであるが，それ以外にも出資した人々がいた。伊藤隆氏によると次のように述べられる。「神戸海軍操練所を設立するときに，勝海舟の紹介で越前福井（株）の松平春獄から出資を受け，龍馬は資金調達に抜群の腕を発揮した。福井（株）は一種のベンチャー・キャピタルである。まだ具体的に営利事業を始めない教育・研修（研究開発）機関に対して，その将来性を買って，5000両という出資をしている。なお勝海舟のルートにより，徳川（株）からも出資金は出ている。神戸海軍操練所解散の後，薩摩（株）の小松帯刀の援助や長崎の豪商小曽根乾堂の弟・英四郎，下関の大年寄・伊藤助太夫の力添えのもとに，龍馬は亀山社中を設立する。株主は常に複数である。どこか一社の100％子会社にはなっていない。出資者は，亀山社中に利用価値があったから，資本参加している[2)]」。これらの個人出資者たちは今で言うエンジェル的存在であった。龍馬は常に社中の独立ということを考えていたのである。

2．人

亀山社中の人的面についてはどうであろうか。

神戸海軍操練所に併設された海軍塾の人材集めを龍馬が担当し東奔西走した結果，塾生が約90人集まった。土佐藩を中心に，薩摩，肥後，紀州などからも集まったのである。この中には尊王攘夷派の人々も多かった。後に土佐藩では勤王党が瓦解し，土佐藩からは龍馬らに帰国命令を出した

が，しかし，龍馬らは拒否し，こうして脱藩の身となったのである。龍馬にとっては二回目の脱藩である。彼らの多くはこの時から名前を変えたと言う。逃亡者の烙印を押されたのである。慶応元年（1865年）に亀山社中が結成された時には，メンバーは玉石混交で，多くがこのような亡命者の烙印を押されていた。メンバーの多くが討幕派の革命児であった。この中には既述の河田小龍から送り込まれた人たちもいたのである。龍馬との約束を果たしたわけである。例えば，近藤長次郎，寺内馬之助，今井純正らである。龍馬が長崎に社中をもうけたのは，ここが世界でも指折りの貿易都市だったからである。長崎の出島で海外との貿易がなされ，ここに当時の世界の情報が入っていたからであり，情報の拠点都市でもあったのである。亀山社中はこのように情報集団としての意味も持っていたわけである。

それから，注目すべきことは亀山社中では人材教育が熱心になされていたということである。単なる貿易会社というだけではなく，メンバーの人材教育をし，これによって事業の幅を広げることを意図していたのである。技術の幅の拡大は事業分野も広げるのである。

3．事業

次に，亀山社中の事業について見ることとしたい[3)]。

①海運業・貿易業

もともと海軍操練所で航海術を身につけていたメンバーにとっては中心的な事業であった。しかも，外国貿易を目指していたのである。メンバーの中には外国語のできる人もおり，外国人との交渉もできたからである。この点でなした大きな事業が何といっても薩長連合であった。犬猿の仲にあった両藩を貿易によって結びつけたのである。長州藩は武器が欲しいが幕府からにらまれている身では不可能であった。そこで薩摩藩が購入して長州藩に引き渡し，薩摩藩は米などの兵糧が必要であり，これを長州藩が供給しようとするものであった。そして，この両藩の実務的仲介をなした

のが，この亀山社中であった。現実には，イギリスのグラバーから武器を購入したのである。亀山社中の航海術，外国語の能力でできた事業である。薩摩藩も長州藩も，そして亀山社中もが利益を得るという仕組みであった。後に龍馬は，下関に新たな商社を設立し，瀬戸内海と外海を結ぶ出入り口を支配しようと考える。つまりは，亀山社中の改組である。本拠を長崎から下関に移す計画でもあった。これは薩摩と長州と，そして亀山社中が共同設立することをを目指していたのである。今でいう合弁事業である。下関（関門）海峡はそれくらい戦略的に重要な地位を占めていたのである。

②軍事業務

航海術は軍事的にも用いられる。薩摩藩が龍馬らを引き受けた理由の一つがこれであった。いざという時には，軍事的に利用できるという思惑があったのである。そして，実際にこれが活用されたのは薩長連合成立後の幕府による第二次長州征伐の時である（慶応2年，つまり1866年)。龍馬は新鋭ユニオン号に搭乗して来援し，長州藩の側に立って戦ったのであり，高杉晋作らはこれを大歓迎したとされている。ユニオン号は門司攻撃戦に参加して大きな打撃を幕府側に与えた。ユニオン号の参戦で長州藩は大いに士気を高め，これに勝利したのである。

③人材リース業（人材派遣業）

亀山社中のメンバーはもともとプロフェッショナルな人もいたが，龍馬は積極的に人材教育をし，その結果当時としては特異な技術者集団になっていた。下関海峡戦以後，ユニオン号が長州藩の専有物にされたり，その後に購入したスクーネル型船ワイル・ウェフ号が沈没したりする。この時に貴重な人材を失い，正に亀山社中は存亡の危機に直面する。龍馬も解散を決意したのである。各藩からメンバーへの求人が殺到したが，メンバーは留まろうとした。そこで，龍馬が考えた新たな事業がこの人材リース業である。メンバーを貸与するものである。具体的には，大州藩に千屋，渡辺，橋本らを貸与している。

④開拓事業

これは龍馬の生涯の夢であったようである。蝦夷地（北海道）のみではなく，竹島にも屯田兵を送り込み，開拓しようという夢を抱いていた。このためにも船が必要だったのであり，実際「大極丸」という船を購入している。しかし，結局彼の存命中には果たすことができなかった。

ここでは亀山社中のいくつかの側面を見た。資金的にはできるだけ独立を保とうとしているのであり[4]，この点は正にベンチャー・ビジネスの特質なのである。人の面では龍馬のみならずメンバーの多くが逃亡者の烙印を押された企業家精神の持ち主であり，しかも，エキスパートの技術者集団であった。人材教育も熱心になされていた。事業としては航海術を生かした海運貿易業が主なものであり，これまで幕府が統制していた規制が事実上緩和されつつある時に参入したのである。幕末の動乱をうまく新規開業につなげたのである。

（注）

1）百瀬明治，『組織の成功哲学』，PHP 研究所，1997 年，190 頁。もし薩摩藩丸抱えでは薩長連合の試みは不可能であったと思われる。両藩の中間の長崎に亀山社中の拠点を置いたことはこのために役立った。

2）伊藤隆，『新選組と海援隊の経営学』，ダイヤモンド社，1998 年，193 頁。小曽根英四郎については『歴史読本』，新人物往来社，1998 年 7 月号，96-101 頁。

3）この点については坂本藤良，『坂本龍馬と海援隊』，講談社文庫，1988 年，72-80 頁参照。

4）神戸海軍操練所に勝海舟が主宰する私塾（海軍塾）を併設するために，龍馬は開設・運用資金集めに勝海舟によって福井藩松平春嶽から 5000 両借り受けるために派遣され，それに成功した。そして，「5000 両の出資は，実際は借用するという形であったが，海舟と龍馬の構想としては，塾生が操船する船による交易で上がった利益を，出資金に応じて分配するという考えが基本にあった。それはまさに海運交易を定款とする「株式会社」の発想で，のちに亀山社中から海援隊の基礎をなすものであった」（武田鏡村，『幕末維新の謎』，KK

ロングセラーズ，1998年，217頁)。龍馬の株式会社の発想は勝海舟との海軍塾設立の時からのものであるように思われる。

第四節　海援隊に組織変更

亀山社中は土佐藩を脱藩した龍馬が，自分の夢の実現のために設立したものであり，いわば会社をスピンアウトしてベンチャー・ビジネスを創業するようなものである。土佐藩は最初は公武合体で動いていたのに次第に旗色が悪くなり，討幕をも視野に入れることを考え始める。そのような土佐藩にとって龍馬の亀山社中は魅力的であった。海軍を強化するためには亀山社中の人材と技術，情報はとても重要なものである。土佐藩は後藤象二郎を長崎に派遣し，ここに龍馬との会談が実現した。後藤は龍馬の仲間の勤王党の竹市瑞山を死に追いやった人物であり，上士出身であった。しかし，龍馬は後藤と会談し，こうして亀山社中は土佐藩の組織に組み入れられることになり，土佐藩も資本参加することとなった（慶応3年，つまり1867年4月)。これによって実質的に薩摩藩と長州藩，そして土佐藩の同盟の布石が打たれることになった。土佐藩の組織に組み入れられたとはいえ，あくまでも自主独立を保持しているのであり，いわば土佐藩の外郭団体（外部組織）の位置にあったのである。ただ，同年11月に隊長になった龍馬が暗殺され，その後は求心力を失い，翌年4月に土佐藩によって解散させられる。極めて短期間の活動であった。しかし，外郭団体であるといっても，龍馬が一度土佐藩から自分の都合で脱藩して始めた事業がある程度成功しているのを見て，もとの親会社である土佐藩が龍馬の事業が欲しくなり，再雇用して自分の会社の一部に組み込み，一種の社内ベンチャーにするようなものである。龍馬も藩のバックの必要さを痛感するようになっていたと思われる。実際，この後のいろは丸沈没事件や大政奉還はこれなしには不可能であった。このような海援隊を次の点について見ることとする。

1．資金

土佐藩から海援隊に1万5000両が提供され，ここに土佐藩も海援隊に資本参加したのである。亀山社中時代からの薩摩藩，長州藩，そしてここに土佐藩も出資したことになる。これ以外に個人出資もあったのであり，いわば株式会社的な面が見られるのである。伊藤氏はこの点について次のように指摘している。「確かに，土佐（株）は海援隊の主要株主になり，出資構成から判断すれば，海援隊はその子会社になるが，力関係では海援隊は完全に独立している。出資時に龍馬と土佐（株）との間に「国（土佐藩）に付せず，時に出崎官（長崎出張中の参政役）に属す」という取り決めがあり，海援隊は藩から独立していた。「海援隊約規」の目的欄にも「本藩の応援」は最後に来ているし，「およそ隊中のこと，いっさい隊長の処分にまかす」であるから，藩に属するようであって，藩に属してはいない。一応，藩のことも応援してやるといった感じである[1)]」。土佐藩から資金援助を受けながらも，土佐藩から半ば独立していた。丁度長崎の出島のような組織である。

2．人

海援隊には亀山社中のメンバーがそのまま編入された（約50人）。次頁にその時の出身地の表がある（1表）[2)]。土佐藩が多く16人であり，これは55％である。半分は土佐藩出身であった。後は越前，越後などである。出身層では下士が6人，郷士が5人で多い。2表のような「海援隊約規」が作成されているが[3)]，この中に土佐藩，他藩を問わず，脱藩者で海外に志ある者を入隊させるとあり，階級も身分も問わないとある。特に，海外に志ある者を採用するとある。自由で平等の雰囲気が感じられる。

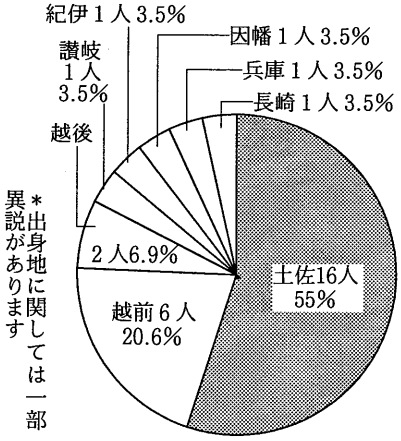
また，ここでは学問修業が奨励されていた。これは人材教育である。政法，火技，航海，汽機，語学などを希望に従って学習せよとある。理論や実技を学ばせようという意図があった。当時の最新知識の科目が網羅され

ているのである。

また，海援隊では専門分野に応じての業務分担もあった。隊士は文官，武官，器械官，測量官，運用官（営業），簿籌（ぼちゅう，つまり会計）官などに分かれていた。後の陸奥宗光は亀山社中から海援隊に入ったので

1表　海援隊のメンバーの出自

出身層	名前〔　〕内は出身地	数	割合
上士	山本龍二（？）〔越前〕 陸奥陽之助〔紀伊〕	二名	六・九％
郷士	坂本龍馬〔土佐〕 高松太郎〔土佐〕 石田英吉〔土佐〕 坂本清次郎〔土佐〕 中島作太郎〔土佐〕	五名	一七・二％
下士	池内蔵太〔土佐〕 野村辰太郎〔土佐〕 宮地彦三郎〔土佐〕 黒木小太郎（？）〔因幡〕 白峰駿馬〔越後〕 吉井源馬〔土佐〕	六名	二〇・六％
地下浪人	沢村総之丞〔土佐〕	一名	三・五％
庄屋	千屋寅之助〔土佐〕 安岡金馬〔土佐〕	二名	六・九％
医師	山本復輔〔土佐〕 長岡謙吉〔土佐〕	二名	六・九％
町人	近藤長次郎〔土佐〕 竹中與三郎（？）〔兵庫〕	二名	六・九％
農民	新宮馬之助〔土佐〕	一名	三・五％
水夫	左柳高次〔讃岐〕	一名	三・五％
不明	橋本久太夫〔越後〕 渡辺剛八〔越前〕 三上栄太郎〔越前〕 小谷耕蔵〔越前〕 腰越次郎〔越前〕 佐々木栄〔越前〕	六名	二〇・六％
（豪商）	小曽根英四郎〔長崎〕	一名	三・五％



＊出身地に関しては一部異説があります

海援隊士のほとんどは亀山社中時代からの者であった。
その出身は大部分が土佐であったが，越前，越後，紀伊などの出身者も少数いた。

●海援隊士の出身階層と出身地別割合

2表　海援隊約規

海　援　隊　約　規

一，およそかつて本藩を脱する者，他藩を脱する者，海外に志ある者，みなこの隊に入る。運輸，射利，開拓，投機，本藩の応援をなすをもって主とす。今後，自他に論なく，その志に従いて撰びてこれに入る。

二，およそ隊中のこと，いっさい隊長の処分にまかす。あえてあるいは違背するなかれ。もし暴乱，事をやぶり，妄謬（もうりょう），害をひくにいたりては，隊長その死活を制するもまた許す。

三，およそ隊中，患難あい救い，困厄（こんやく）あい護（まも）り，義気あい責め，条理あい正し，もしくは独断過激，儕輩（さいはい）の妨げをなし，もしくは儕輩あい推（お）し，勢（いきおい）に乗じて，他人の妨げをなす。これもっとも慎むべき所，あえてあるいは犯すなかれ。

四，およそ隊中の修業分課は，政法，火技，航海，汽機，語学等のごとき，その志に従いて之を執（と）る。互いにあい勉励，あえてあるいは怠ることなかれ。

五，およそ隊中，諸費の銭量，その自営の功に取る。また互いにあい分配し，私するところあるなかれ。もし事を挙げて，用度（ようと）足らず，あるいは学科欠乏をいたすときは，隊長建議し，出崎官（しゅっきかん）の給弁をまつ。

右五則の海援隊の約規，交法簡易，なんぞ繁砕（はんさい）をえん。もとこれ翔天の鶴，その飛ぶ所にまかす。あに樊中（はんちゅう）の物ならんや。今後，海陸をあわせ号して翔天隊と言わん。また究竟この意を失するなかれ。

あるが，科学的才能があったところから測量官をしていた。つまり，メンバーはそれぞれ個性豊かだったのである。プロフェッショナルな技術者集団であった。

約規の最後の項目は生活費は全て隊独自の活動によってまかなおうとするものであり，「自営の功」とは商売のことである。当時は商売は武士の軽蔑するもとであった。「射利」とは利を射るの意味であり，つまりは金を儲けることである。当時の武士の最も卑しんだ言葉なのである。しかし，龍馬はこの言葉を好み，実践しようとしたのである。

3．組織

ここでは海援隊という組織について，その特徴を記すことにしたい[4]。

①プロジェクト・チーム

専門家の集団であるところから，プロジェクト・チームが形成されていた。例えば，薩長連合という目的のために，龍馬によってチームメンバーが任命されている。近藤長次郎がリーダーにされた。彼は小龍門下生で本好きな秀才であり，蘭学も英語もできた。饅頭屋のせがれである。彼以外のメンバーは高松太郎，新宮馬之助，千屋寅之助らであった。

②フラット型組織

プロジェクト・チームであるところから，当然階級のない横型の組織形態が取られることになる。いわば有機的組織である。これはフラットな組織でもあった。

③全員参加型組織

上下の階層がないところから，決定には全員参加のコンセンサス形式（合議制）が取られることになる。身分的差別を排して，メンバーは対等とされ，民主的運営がなされた。

④社外取締役

これにあたるのが岩崎弥太郎であった。岩崎は慶応3年に藩丁から長崎行きを命じられ，土佐藩の開成館貨殖局の土佐商会に勤務するようになる。後藤象二郎の放漫経営で，長崎出張所が財政危機にあったので，その立て直しのために抜擢されたのである。いわばお目付役である。岩崎は土佐藩の機関の一つとして活動している海援隊の運用資金の調達，船舶の出入りなどの事務を取り仕切っていた。岩崎の勤務した頃は，海援隊所属のいろは丸沈没事件や英国水兵殺害事件が起こり，海援隊士に嫌疑がかかり，多忙を極めていたのである。この岩崎弥太郎によって後の三菱財閥が起こされることとなる。彼は土佐藩の貧しい下級武士の子に生まれ，維新後の廃藩置県の際に，土佐藩から巧みに船舶を継承し，それを基礎に三菱商会を設立して海運業に乗り出し，独占的海運業者に成長するのである[5]。

海援隊は解散するが，その精神と事業は岩崎弥太郎によって受け継がれることとなる。

4．事業

先程の「海援隊約規」の中に，目的や事業についてこのように書かれている。「運輸，射利，開拓，投機，本藩の応援」と。土佐藩からすれば，第一目的に「本藩の応援」をあげてほしいところだったと思うが，龍馬は最後に触れているのみである。ここには龍馬が土佐藩の支援を受けるにしても，あくまで独立の存在であることを願ったに違いないと思われる。「射利」とは利益のことであり，利益目的が明確に述べられているのである。

次の事業があげられる。

①海運業・貿易業

これは既に述べた。この貿易は国内のみならず，海外展開を目指す国際事業でもあった。

②金融業

つまりは，資金の貸し付けである。

③開拓事業

これは例えば，蝦夷地開拓事業である。屯田兵とは，浪人を送り込み，平時は農業をし，戦時には武器を取って戦う人々である。

④投機事業

これは価格の変動を利用して儲けることである。

⑤軍事事業

これは本藩の応援という言葉の中にこめられているものである。

⑥出版事業

これは本の出版である。例えば，『閑愁録（かんしゅうろく）』『和英通韻以呂波便覧（わえいつういんいろはびんらん）』『藩論』を出版しており，更には『万国公法』も計画していたが，これは実現しないままであった。

⑦人材派遣業

これも既に述べた。

実に，幅広い事業展開をしていることがわかる。亀山社中は龍馬がスピンアウトして創業したベンチャー・ビジネスであり，土佐藩がそれを社内に取り込んだ社内ベンチャーと見ることもできる。しかし，本業から離れた独立の長崎の出島のような海援隊という分離組織として自由に活動させていたのである。いわば新規事業担当の社内ベンチャーと見ることが出来るのである。これらの事業を見る時に，当時としては極めて新しい事業展開をしていたことがわかる。その原則は独立採算であった。坂本氏は海援隊の三本柱は「軍事，教育，ビジネス」であり，「この三つを目的とした実に独特な組織なのである[6)]」と指摘している。

ここでは海援隊に組織変更したことについてまとめた。社員がスピンアウトして創業したベンチャーを再度社内ベンチャーとして組み込むようなものである。その場合，あくまでも土佐藩内にありながらも原則として独立の存在である。メンバーは様々なプロフェッショナルな人々からなっており，技術者集団であった。組織としてはプロジェクト・チームが用いられ，新規事業が展開できる体勢が取られている。正に，革新適応的組織である。その結果として，様々な新しい新規事業が行われえたのである。

（注）

1）伊藤隆，前掲書，194頁。

2）『歴史群像シリーズ23　坂本龍馬』，62頁。

3）伊藤隆，前掲書，46頁。

4）この点については伊藤隆，同上書，189-211頁に詳しい。伊藤氏は海援隊ではカンパニー制や事業部制が採用されて，社外アドバイザーも存在していたと指摘している。

5）宇田川勝・中村青志編，『マテリアル日本経営史』，有斐閣，1999年，22頁。

6）坂本藤良，前掲書，87頁。

第五節　海援隊のその後

この海援隊の創業者坂本龍馬は「土佐藩海援隊」となった慶応3年（1867年）11月15日夜に，京都の近江屋で面談中の陸援隊長中岡慎太郎と共に暗殺される。急を聞いた大阪滞在中の隊士たちが駆けつけて葬儀を行った。龍馬33歳，中岡32歳であった。12月7日に陸奥宗光ら海援隊士らが陸援隊士らといろは丸事件で龍馬に恨みを抱く紀州藩が暗殺を命じたとして，紀州家家老代理の三浦休太郎の宿を襲撃し，警備の新選組と斬り合う事件を起こした。

その数日後に王政復古が発せられ，鳥羽・伏見の戦いが勃発し，戊辰戦争が始まった。この頃，長崎の海援隊士たちは土佐藩大監察の佐々木高行（ささきたかゆき）の指揮下に入り，長崎奉行所を接収し，更には天草地方の治安維持も担うようになる。また，京都の海援隊士たちは長岡謙吉を新隊長とし，幕府側に立った高松・松山藩討伐に向かい，これに成功し，また讃岐周辺の島々も管理下においた。長岡らは海援隊存続のために海軍創設を建策するが，これは取り上げられずに明治元年（1868年）4月27日についに解散命令が出され，ここに海援隊は解散となったのである。

創業者の龍馬なき後，幕末の動乱に巻き込まれる形で海援隊は解散に追い込まれて行く。ここには創業者を失ったベンチャー・ビジネスの弱さを見ることが出来る。1865年に亀山社中が結成され，1867年に海援隊に組織変更され，その年に龍馬が暗殺され，翌年に解散となっている。今のベンチャー・ビジネスで言うとスタートアップの段階で早々と解散になっているのである。この段階では，まだ足腰が弱く，創業者の比重が非常に大きいのである。その創業者を失えば，とても存続はおぼつかない。龍馬がもう少し長く生きていれば，スタートアップから成長期に入れたかもしれないのである。「成長意欲の高いベンチャー企業にとって，スタートは初産であると同時に難産の可能性があり，このときの倒産を「難産型倒産」ということができる[1)]」。

（注）

1）松田修一，前掲書，224 頁。

おわりに

海援隊についていくつかの点から見て来た。第一節では背景を探った。幕府という既存体制が崩壊しつつある動乱の時期に，龍馬は亀山社中を設立する。社会の変化，不確実性の時には起業のチャンスであると言われるが，龍馬は正にそのような時期に起業しているのである。既存体制への挑戦でもあった。そのことが彼をして政治的に討幕へと走らせたのかもしれない。第二節では，創業者龍馬について見た。彼の出自は商家であり，また郷士でもあった。これが彼の世界貿易という夢につながり，また討幕に向かわせることになる。ハングリー精神を生んだと思われる。彼は冒険的精神や独立心に満ちており，今でいう企業家精神（アントレプレノイアーシップ）や起業家精神の持ち主であった。第三節では，亀山社中について見た。それは龍馬が土佐藩をスピンアウトして創業したベンチャー・ビジネスである。資金の点からは薩摩藩から資金援助を受けながらも独立を保つことに腐心しており，常に複数の出資者を求めているのである。人については龍馬のような脱藩者，革命児たちが多かった。企業家精神の持ち主が揃っていたのである。人材教育もなされていた。事業は海運業・貿易業，軍事業務，人材派遣業，開拓事業である。第四節では，海援隊への組織変更について見た。資金の点では，土佐藩が資本参加し，土佐藩の外郭団体になっている。しかし，長崎の出島のような分離組織であり，かなりの自由が与えられている。いわば社内ベンチャーである。外部のベンチャー・ビジネスを社内に取り込んだのである。人については，様々な人々が含まれ，身分を問わなかった。意欲と専門知識によって採用するようなものであった。そこから組織的にプロジェクト・チーム，フラット型組織という特徴を持つことになる。極めて革新的な有機的組織である。こ

こから新規事業も種々のものが構想されることになる。金融業，投機事業，出版事業までも追加され多彩に展開されている。そして，利益追求が明確にうたわれているのである。これは当時としては画期的なことであった。第五節では，海援隊のその後について見た。やはり，創業者龍馬の死は大きかった。スタートアップ段階のベンチャー・ビジネスの弱さの象徴でもある。創業者を失うということは，この段階のベンチャー・ビジネスにとっては致命的なのである。また，龍馬が夢の実現のために奔走した時に，彼の前に立ちはだかったのは当時の幕府の経済統制・規制であった。龍馬は果敢にこれに挑戦したのであるが，もしこれほどの規制がなければもっとスムーズに行ったと思われるのであり，新規開業企業を増やすためには規制緩和は何より重要なのである。近年規制緩和[1)]が叫ばれているが，なかなか進展しないのも事実である。しかし，新規開業企業を増やして経済を活性化したければ，国が規制緩和に取り組まなければならないと思うのである。尚，海援隊は解散させられるが，その夢を受け継いだのが海援隊に土佐藩から出向していた岩崎弥太郎である。彼は龍馬の夢（精神）と事業を受け継ぎ，海運業に進出して三菱商会を設立する。これが後の三菱財閥に発展していくことになる。龍馬の海外貿易，世界の海援隊構想は間違っていなかったことの証明なのである。

海援隊[2)]という幕末のベンチャー・ビジネスを見ることによって，今のベンチャー・ビジネス研究にも示唆されるところが多いように思われる。

（注）

1）総務庁編，『規制緩和推進の現況』，平成8年7月や総務庁編，『規制緩和白書（97年版）』，1997年8月参照。

2）坂本龍馬についてはアリアス・ジャンセン，『坂本龍馬と明治維新』，時事通信社，昭和49年に詳しい。海援隊メンバーについては山田一郎他，『坂本龍馬海援隊士列伝』，新人物往来社，昭和63年を参照。また，龍馬と勝海舟，西郷隆盛，木戸孝允，松平慶永，中岡慎太郎，グラバー，岩崎弥太郎，陸奥宗光らとの関係については武田鏡村監修，『歴史人物群像　龍馬と十人の男たち』，PHP研究所，1992年に詳しい。

坂本龍馬と海援隊年表

1835年（天保6年）	郷士坂本家の次男として高知で誕生。
1837年（天保8年）	大塩平八郎の乱起こる。
1840年（天保11年）	アヘン戦争始まる。
1848年（嘉永元年）	道場に入門
1849年（嘉永2年）	イギリス船浦賀に来航
1853年（嘉永6年）	江戸で北辰一刀流の千葉定吉道場に入門。この年にペリーが浦賀に来航。龍馬は品川海岸の警備にあたる。クリミヤ戦争始まる。
1854年（安政元年）	日米和親条約締結。龍馬帰郷。
1856年（安政3年）	ハリスはアメリカ駐日総領事として下田に着任。龍馬は江戸に戻り，千葉道場に再入門する。
1858年（安政5年）	井伊直弼が大老に就任。日米修好通商条約調印。龍馬帰郷。
1859年（安政6年）	龍馬は河田小龍に出会う。幕府は長崎，函館，神奈川を開港。
1860年（万延元年）	桜田門外の変で井伊直弼暗殺される。龍馬は武市瑞山と接触を深める。
1861年（文久元年）	武市瑞山を中心にして土佐勤王党を結成。龍馬加盟する。
1862年（文久2年）	龍馬は脱藩。吉田東洋暗殺される。寺田屋事件。薩摩藩士によるイギリス人殺傷の生麦事件起こる。龍馬は勝海舟に弟子入りする。
1863年（文久3年）	長州藩が下関を通る外国船を砲撃する。生麦事件による薩英戦争起こる。土佐藩が勤王党を弾圧し，武市瑞山らが投獄される。龍馬は神戸海軍操練所の塾頭になる。
1864年（元治元年）	英仏米蘭の四ケ国艦隊が下関を砲撃する。龍馬は勝海舟の使者として横井小楠や西郷隆盛に会う。池田屋事件起こる。京都で禁門の変起こる。幕府は第一次長州征伐を命じる。長州は幕府に対して謝罪。
1865年（慶応元年）	幕府は神戸海軍操練所を閉鎖。幕府は第二次長州征伐を命じる。龍馬は西郷隆盛に伴われて薩摩に入る。長崎に亀山社中結成し，武器や軍艦購入の斡旋開始。下関で桂小五郎と会談し，薩長和解を説く。土佐で武市瑞山切腹。武器・軍艦購入のために井上聞多・伊藤俊輔ら長崎に来る。イギリスから7300挺の洋式銃を購入。

1866年（慶応2年）　薩長同盟成立。龍馬は寺田屋で襲われて負傷。お竜と結婚し，鹿児島に新婚旅行に行く。幕府と長州の下関海峡での戦いに，ユニオン号の船長として長州軍に加勢する。高杉晋作と会談。将軍徳川家茂死去のために，幕府は長州征伐を中止する。徳川慶喜が将軍になる。

1867年（慶応3年）　脱藩罪を許され，亀山社中を改編し，土佐藩付属の海援隊とする（隊長になる）。いろは丸沈没事件起こる。土佐藩の後藤象二郎と船内で「船中八策」を起草。龍馬と中岡慎太郎の立ち会いで，薩摩と土佐の間に「薩土盟約」成立。土佐藩は幕府に大政奉還の建白書を提出。徳川慶喜は朝廷に大政奉還を願い出る。「新政府綱領八策」を起草する。京都の近江屋で中岡慎太郎と共に暗殺される。討幕の密勅下る。王政復古の大号令。尚，この年に小栗忠順の建議により「兵庫商社」が設立される。しかし，鳥羽伏見の戦いの勃発のために，半年間の活動となった。

1868年（明治元年）　新政府は「船中八策」に基づく「五箇条の御誓文」を発表する。この年に海援隊は解散させられる。