

小栗忠順と兵庫商社

——組織論の視点から——

平 池 久 義

目次

	はじめに
第一節	背景
第二節	小栗忠順
第三節	兵庫商社設立
第四節	新規事業開発の点から
第五節	海援隊と兵庫商社
	おわりに

はじめに

筆者のここ数年の関心は「明治維新と革新」であり、明治維新を組織論の革新という視点から研究してみようとするものである。ただ明治維新といっても漠然としているのであり、正確には長州藩を中心にした明治維新を革新という視点から研究するものである。この分野では歴史学者の研究が多く、経営学という視点からの研究は殆ど見られないのである。しかし、当時の藩を企業にみたてることによって、経営学の研究があてはまるのではないかというのが研究の動機になっている。

そのような研究を続ける中に、坂本龍馬と海援隊についても興味を持つようになった。明治維新において薩長連合を成し遂げたりして、実に大きな働きをしたのが坂本龍馬である。彼なしには明治維新は起こらなかったかもしれないほどである。それをまとめるにあたって、ベンチャー・ビジネスという視点からまとめてみた¹⁾。海援隊は幕末に龍馬によって始められた幕末ベンチャーではないかと思うのである。そして、その研究の中で、ほぼ同じ頃に幕府の小栗忠順によって兵庫商社という貿易商社が設立されていることを知った。海援隊とライバル関係にあったようにも思え、その研究を始めることとしたのである。既に兵庫商社については研究蓄積もある程度なされているようであり、どのような視点から研究すべきか迷ったのであるが、それは幕末の幕府による新規事業開発に相当するのではと思うようになり、こうして組織論の視点からまとめることにし

たのである。つまりは、一種のイノベーションとして見る事が出来るのである。

実は、兵庫商社をまとめる動機にはもう一つある。それは日本最初の株式会社は何かということである。一般的には渋沢栄一により設立された第一国立銀行であるとされているのであるが、これには異論もあり、海援隊という説があったり、諸説が存在しているのである。そこで、この問題についても若干触れてみたいと思ったのである。

(注)

1) 拙稿、「坂本龍馬と海援隊—ベンチャー・ビジネスの視点から」、下関市立大学論集、第43巻第3号、2000年1月、35-59頁。

第一節 背景

ここでは貿易商社設立に至る背景について述べてみたい。それには兵庫開港問題があった。

1853年、アメリカのペリーが突如浦賀に来て、幕府に米国国書を提出して、正式に開港と通商を要求した。この時は翌年に再度来訪することを告げて、いったん江戸湾を去って行く。そして、翌年の1854年、ペリーは約束通りに来て、この時に日米和親条約12箇条が締結される。その主な内容は下田・箱館の開港、石炭・薪水・食糧の供給、外交官の下田駐在などであった。通商の規定については何も触れられていなかったのである。条約調印後に、ペリーは下田と箱館を視察して帰国している。そして、日米和親条約にのっとり、駐日アメリカ総領事のハリスが来日したのは1856年のことである。彼の主な使命は、日本と通商条約を締結することであった。13回もの会談により、1858年に日米修好通商条約14箇条、貿易章程7則が締結される。これにより、神奈川・兵庫・新潟・長崎の開港、公使の江戸駐在、自由貿易、関税などが決められた。この条約は日本にとっては不平等条約とされているものであった。

さて、この時の通商条約の中で兵庫開港が触れら

れ、1863年にはその開港が約束されていたのである。しかし、次第にその開港延期問題が持ち上がる¹⁾。その理由の一つには、最初の開港後に物価が騰貴し、人民が生計を失い、貿易に対する不満が高まったというものであった。そして、また一つには朝廷の兵庫開港や大阪開市に対する反対であった。実は、幕府は和宮降嫁という公武合体融和政策の見返りに、夷狄拒絶を朝廷に約束していたのである。この朝廷への妥協こそ、真の理由とされている。最初の延期提起は米や仏公使によって反対されるが、英国公使のオールコックが局面の打開策として締結国への特使派遣を提案し、幕府は難局乗り切りのためにこれを承認した。こうして欧州使節が行き、ロンドンでロンドン覚書を調印したのである。この覚書は通商条約（主に英国）で約束した開港開市を1863年1月1日より算定して5ヶ年延期することと引き換えに、既に開かれている横浜・長崎・箱館3港における一層の貿易の自由を要求するものであった。そして、この要求が入れられない時はいつでも通商条約記載事項の実行を求めうることが明記されていた。この覚書の全ては関係諸国にも承認されたのである。

そして、1863年に長州藩がペムブローグ号を襲撃し、1864年には英仏蘭米の四国連合艦隊が下関を砲撃した。この事件以後、国際勢力はその発言力を一層強めて行く。1865年（慶応元年）にはこれら四ヶ国の軍艦9隻が突如、大阪湾に侵入して来る。彼らは兵庫開港を改めて要求して来たのである。兵庫開港問題の蒸し返しであった。仕掛け人はイギリス公使のパークスであり、その背後には西郷隆盛がいたとされる。西郷はパークスに条約勅許・兵庫開港の実現を要求するように仕向け、他方朝廷にはそれを認めるなど圧力をかけて揺さぶったのである。幕府はこの武力的背景まで誇示した強硬策と、一方朝廷側の頑迷な夷狄拒絶の間であって動揺する。この時に老中阿部豊後守と松前伊豆守は自分たちの責任で決断し、兵庫開港を四ヶ国代表に約束する。朝廷は怒って二人を罷免した。これに将軍家茂が怒り、将軍辞任を言い出し、慶喜らになだめられるという事件が起こっている。朝廷では条約勅許を巡る会議が開かれ、後の将軍徳川慶喜が大活躍する。そして、孝明天皇の決断で条約勅許が決まる。こうして、四ヶ国艦隊は大阪湾から退去した。実は、この時には修好通商条約は勅許されただけでも、今一つの兵庫開港は勅許されなかったのでは

る。後の1867年（慶応3年）に徳川慶喜は兵庫開港の勅許を申請し、遂に朝議で開港が決定された。何と夕刻からの夜を徹しての会議だったのである。ここに兵庫開港が全面的に承認されることとなった。

このような経緯をへて兵庫開港に至るのであるが、実は幕府はその裏でひそかに兵庫開港をにらんで早目に対策を立てていたのである。それが貿易商社の設立であった。この時に活躍するのが小栗忠順である。

(注)

1) この背景については例えば、坂本藤良、『中公新書 幕末維新の経済人』、中央公論社、1997年や石井孝、『増訂 明治維新の国際的環境』、吉川弘文館、1966年。

第二節 小栗忠順

小栗上野介忠順¹⁾は旗本小栗忠高の由緒ある家柄の嫡男として生まれた。この家系は徳川家康の三河以来の家臣、つまり譜代である。小栗は28歳で家督を相続し、34歳で遣米使節団の随員に加えられた。これは日米修好通商条約締結のために、派遣したのは大老の井伊直弼であった。小栗は監察官として一行に参加している。彼らの乗った船は米艦ポーハタン号で、これとは別に威臨丸も同行していたのであり、これには勝海舟らが同船していた。アメリカでは造幣局を訪問して、日米の交換比率の変更の審議をした。これまでは日本の1分銀3枚とアメリカの1ドル銀貨1枚の交換比率で、日本にとっては理に合わないことであった。この問題にケリをつけようとしたのである。小栗は小判を分析して実際の金の含有量を調べることを提案し、この結果、1枚の小判の価値は金3ドル57セントに相当することがわかり、大きな改善となった。これが日米最初の為替レートの交渉と言われるものである。

帰国した彼は外国奉行に抜擢されるが、ロシアの軍艦が対馬を占領するという事件が起こり、この解決がうまく行かず、その責任を取る形で辞任している。これ以後も新しいポストについては辞任を繰り返したりする。そして、坂下門外の変で老中安藤信正が失脚し、小栗は将軍の側近の小姓番組になり、軍政改革の担当とされる。この後、勘定奉行になり、幕府の財布を預かる立場につく。また、歩兵奉行、軍艦奉行などの要職にもついている。幕府財政を一手に掌握しながら、幕府軍の近代化を推進し

た。この近代化という点では勝海舟とは路線が違い、お互いにライバル関係にあった²⁾。勝海舟が雄藩連合路線（ハト派）で、しかも軍艦などは外国から買う方針を採用したのに対して、小栗は幕府中心の路線（タカ派）で、国産化を推進したからである。彼は海軍総督になり、造船所を設立しようとする。フランスからの借款や技術援助によって横須賀に製鉄所（造船所）を設立するのである。

反幕府勢力との融和を主張する勝海舟に対して、小栗は徹底抗戦を主張し、将軍徳川慶喜が次第に非戦で朝廷に絶対恭順を主張する勝海舟らの立場に接近するにつれ、小栗は疎まれ、江戸城登城も禁止される。つまりは、罷免されている。その後、領地の群馬県の田舎に引きこもるが、新政府に謀反の罪を着せられて処刑されている。このように小栗は思い切ったことが出来る実行力ある人物であり、正に組織論でのイノベーターの要素を持っていたのである。しかし、彼は徳川家の三河以来の譜代の2500石余りの旗本出身であったのであり、つまりは幕府の中枢の人間であった。幕府絶対の立場であり、幕府の維持しか念頭になかったのである。幕府の中枢にいた小栗と、生まれは低くて思想的には辺境にいて幕府維持にこだわらない勝海舟はこの点でも対照的である。とにかく、兵庫商社の提案は小栗によってなされるのであるが、幕府維持の立場から、そして彼の実行力によって設立されたということは注目してよいと思われる。新しい試みは実行力あるイノベーターの人材によって推進されるからである。

勝海舟について少し述べると、坂本龍馬は神戸海軍操練所で勝海舟を手伝ったりしたが、1年もたたないうちにつぶされ、坂本龍馬は薩摩藩などの援助で商社である亀山社中（後の海援隊）を創設している。この海援隊と兵庫商社はお互いにライバル関係にあったのであり、ここに小栗忠順と勝海舟の対立関係を垣間見ることが出来るのである。

（注）

1) 忠順は名で、上野介は官名である。

2) この点については石井孝、「二つの政治路線—小栗忠順と勝海舟」、歴史読本、1986年6月臨時増刊、『特集 徳川300年を動かした男たち』、新人物往来社、昭和61年。

第三節 兵庫商社設立

ここでは兵庫商社設立に至るまで、設立の目的や

構成、その後について見ることにする。

1. 設立に至るまで

小栗は既に早くからこれにかかわる構想を抱いていたようであり、アメリカへの遣米使節団として派遣された1860年の翌年の1861年（文久元年）には「国益会所」という構想を建議している。1859年（安政6年）の開港以来、生糸や海産物などの輸出が激増しているのに、利潤は外国に独占されていることを心配しているのである。その理由は日本商人が外国商館に売り込み競争をしていることにあった。つまり、産地で安く仕入れ、横浜に直送して売り込むのである。外国商館は最初は高値で買うが、産物が集まると、買うのを控え、結局外国商館に安く売らざるを得なくなるように巧みに仕向けたのである。次には、外国商館が資金も前貸しするようになり、日本商人を支配下に置き、従属させるようになった。こうした状況を解決しようとするのが小栗の構想であった。「資金を前貸しして商品をここに集結させ、1商品ごとに買人を集めて入札させる方式で、1商品につき1商品を惣代肝煎^{そうだいきまもり}として自主管理させるという構想であった¹⁾」。これに対しては、当然外国商館の反発が強く、この時にはこの構想の実現は時期尚早で困難であったのである。

小栗はこの後、「日仏組商法」なるものをも建議している²⁾。勘定奉行として、慶応元年に商社組織の伺書を提出したのである。横須賀製鉄所の建設や機械兵器類の輸入がフランスに委託されてから、日仏間の取引貿易が進展するようになり、更に両国間の貿易を活発にしようとする構想が起こる。幕府にとってはこれにより資金の融通と貿易の統制をはかろうとし、他方フランスにとっては自国物資の日本輸入を促し、かつ日本の主要生産物を独占的に輸出しようとする思惑があり、両国の利益になるからであった。設立資金を日仏両国の巨商の出資により（それぞれの国の商人から出資させる）、パリや横浜に日仏両国代表を置き、時の相場を考え、双方から物資の売買を行うというものであった。フランスからの代表として実業家クーレが横浜に来ている。しかし、この計画は結局実現せずに、僅かに日仏間に特殊貿易関係が成立したに過ぎなかった。この構想の中では日仏借款の話も出たとされている。小栗とクーレ間で成立した契約に、借款の条項があったとされるのである。

後に渋沢栄一は以上のことを踏まえた上で次のよ

うに述べている。「さて斯く天下に布告せる上は、開港・開市の準備を整へざるべからず、因りて兵庫・大坂に於ける外人居留地の制を定め、兵庫奉行を復置し、国産改所を京都・大坂に設けて物産を検査し、生糸検査法を改めて、諸藩の生糸をも幕府にて検査する事等、さまざま規定せらる。中にも商社設立と、金札発行とを新なる事業の重なるものとす³⁾」。ここから商社設立や金札発行の業務は幕府にとっては新規事業であったことがわかるのである。つまりは新規事業開発なのである。

2. 設立

1867年(慶応3年)2月に仏国公使のロッシュは改革に関する陳述をなし、商社設立のことに触れている。そこで、小栗は同年4月に他の奉行らと連署して兵庫商社設立の建議書を提出した。そして、6月にそれが実現する。建議書の表題は次のようである。「兵庫御開港に付、商社取建方並御用途金見込之儀、申上候書付⁴⁾」。渋沢はこの点を次のように述べる。「是より先、幕府は漸く貿易の事情に通ずるに及び、西洋諸国の例に倣ひて商社を設立せしめ、輸出入貿易を営み、兼ねて銀行事務を執らしめんとし、慶応元年の頃より内々の評議あり、3年3月仏国公使ロッシュが上坂謁見の時も、其必要なるを言上せしかば、4月に至り勘定奉行兼外国奉行塚原但馬守(昌義)・勘定奉行小栗上野介(忠順)・服部筑前守(常純)・勘定奉行並星野豊後守等連署して、商社の設立と金札の発行とを建議せり⁵⁾」。これは主として小栗の画策によるものであった。彼がアメリカに行った時の経験と仏国公使ロッシュの意見も参考にしながら建議したものと思われる。「名を貿易の発達と開港資金の融通とに藉りて、国庫の充実を謀らんとする経済策なりしといえり⁶⁾」。そして、これは半官半民の会社であった。「輸出入を直営する半官・半私の子会社にして、銀行業を兼ねたるが如き者なるべし⁷⁾」とある。この中で商社とはコンペニーという用語が用いられる。坂本藤良氏はこれを次のように言う。「「コンペニー」ということばが公式文書にはじめてあらわれたのである。これよりやや遅れて、海援隊の文書「商法の愚案」に出てくる。このことばの意味は、『徳川慶喜公伝』にもあるように、当時の日本では単なる「会社」ではなく、「貿易と金融をおこなう会社」として使われている⁸⁾」。

開港勅許の後に、これは実行される。6月に山中

善右衛門(鴻池屋)・広岡久右衛門(加島屋)・長田作兵衛(加島屋)以下20人の大坂の豪商を京都の旅館に集め、彼らを出資者であると同時に役員として設立された。

3. 目的と業務

1) 目的

これには次のものがあった。

①外国貿易を有利にし、その発達を促すため

外国商館は日本商人を隷属させ、その利潤を独占しようとして来たのであり、それを防ぐことが目的であった。このためには外国商館と対抗しうる大きな商社を複数の出資で設立して、ここで貿易を管理しようとしたのである。外国との競争に勝つことを目的としたのである。渋沢栄一は次のように述べる。「兵庫を開港するについても、従来長崎・横浜等に於けるが如き方法にては、開港毎に莫大の損失を招き、西洋各国が貿易の為に官民共に利益を享くとは其趣を異にす、是れ全く商人等組合の法を設けず、小資本の商人が一己の利慾にのみ耽るが為なり⁹⁾」。

②兵庫開港のために必要な費用を得るため(財政の融通のため)

兵庫開港のためには居留地等の費用がかかり、この捻出が問題であった。その費用を商社を設立してまかなおうとしたのである。この点についても渋沢は次のように述べている。「さて又開港と共に、役宅・運上所・波止場・常夜燈等の設備、道路の附替、居留地の地ならしなどに要する費用凡そ8,90万両に及ばんも、そは到底堪へ得る所にあらず、よしや差繰りするを得とも、当今の形勢、万一の急需に応ずべく貯蓄するの必要あり¹⁰⁾」。このように開港に伴う費用を商社に負担させようとしたのである。かくして、当時大富豪のいた大坂に合資結社形式で設立することとなった。

更に言うと、ただ費用をまかなうという以上に、幕府が貿易という新規事業を行うことによって、将来の財源を確保したいという意図もあったのではないかと推測されるのである。この点は、幕府が倒壊したことにより、実現には至らなかった。

2) 業務

商社は6月から12月までの半年間しか続かなかった。というのは1867年(慶応3年)12月9日に王政復古のクーデターが勃発し、12月25日に薩摩藩邸焼き打ち事件が起こり、1868年(明治元年)

1月3日に鳥羽・伏見の戦いが勃発し、こうした中、兵庫商社の活動も中断されてしまったからである。さて、当初予定されていた業務は僅か半年間では十分には行われなかった。とにかく、どのような業務があったのかについて見ることにする¹¹⁾。

(1) 租税の管理

これは開港準備のために調達された米や現金の管理である。加入者たちから調達した開港費用をこれによって弁済しようとしたのである。8月6日に米7000石を預かり、その後もしばしば米を保管している。この保管した米を入札形式で売り払い、その売り払い代金は、その上納迄は20人の商社役員の手元で分配し、保管したのである。そのある分は繰替金として上納した役員の所に払い戻された。商社は米の他にも現金も保管し(1万3983両余)、米の代金と同じく、これも役員に分配し、役所の必要とする時期迄保管していた。必要とする時期には上納されたのである。このように商社は公金を保管した。

(2) 繰替金

商社設立の目的の一つに兵庫開港・大阪開市のために要する資金を商社に立て替えさせるというものがあった(開港費用立替金)。つまりは、繰替金である(5万2150両)。この繰替金に対する利子は貰えることになっていた。大体月1歩の利息をつけ運上所の関税収入で返却しようとした。繰替金をどのように分担するかは商社役員20人が決定していた。ただ、負担は山中・広岡・長田の3家が最も大きかった。具体的には、9月15日に金3万両の上納が命じられたが、その大部分は商社の預かり金や米代金で返済され、その不足分の3100両を商社の繰替金として上納したのである。20日には金2万両を繰替したが、売り払いの米の代金が内払として返済せられたために、実際の繰替金は1万1700両であった。しかし、繰替金の負担が大きくなるにつれ、商社はその負担減少を訴えている。また、その繰替金に対する利子は契約通りには貰うことは勿論、結局この繰替金は殆ど全部返済されなかったのである。なぜなら、開港後に世の不安のために、貿易は殆ど行われず、そこでその関税収入も入らなかつたからである。従って、この繰替金の返済も行われずに終わってしまったのである。

(3) 金札の発行・引き換え

①金札の発行

兵庫開港に要する費用を全部商社に負担させると

いう趣旨で繰替金を上納させたのであるが、これより以前における数度の御用金で疲弊していた大阪の富豪にとっては、何か報償なくしては繰替金を上納させることは困難であった。そこで、金札の発行権を与えたのである。幕府は始終硬貨主義を貫いたために、幕府自らが紙幣を発行することは伝統を破壊することとなり、かくして商社に発行と引き換え業務をさせたのである。その発行される金札の種類は、100両、50両、1両、2歩、1歩の5種とされた。しかし、発行された金札は僅か1万両に過ぎなかった。もともと100万両発行されることになっていたのであるが、幕府が倒壊したために、11月22日のたった1回しか発行されなかったからである。

②金札の引き替え

商社はその繰替金を上納すれば、その代償として金札を下げ渡してもらい、その金札をもって商社の資金となした。しかし、それは兌換紙幣だったために、当然その引き替えが必要である。この引き替えは幕府がするのではなく、商社がそれをなしたのである。商社が委託された。引き替え人は商社御用を仰せ付かった20人があつた。

(4) 外国貿易

商社というからには真っ先に行われるべき業務であったが、実際には行われないうちになつてしまつた。僅か半年間の寿命では無理だったのである。兵庫商社の設立は坂本龍馬の設立した海援隊にとっては、強力なライバル出現であり、脅威となつたことは間違いない。兵庫商社の設立された1867年(慶応3年)には亀山社中が土佐藩付属となり海援隊と名称変更している。この年の6月兵庫商社が設立された頃には、龍馬は「船中八策」を成したり、薩土同盟成立に尽力している。そして、11月15日に、龍馬は近江屋で中岡慎太郎と共に暗殺される。この海援隊は翌年の1868年(明治元年)に解散させられている。かくして、海援隊と兵庫商社の競合期間は兵庫商社の存在した半年間であつたが、兵庫商社は貿易業務をまだやつていなかったために、実際には競合しなかつたのである。奇しくも海援隊と兵庫商社は明治元年になり、ほぼ時期を同じくしてやむなく解散させられている。幕府は兵庫商社の貿易による利潤獲得を目指したと思われるのであるが、それは挫折させられた。

以上のようにその業務を見て来た。目的の一つとしてあげた兵庫開港のために必要な費用を得るため

の業務が中心に行われたのであり、外国貿易の目的は業務としては行われないうままになってしまった。

4. 組織と構成

従来の横浜開港においては商人一己の利益のみ考えて「御国の利益」は排除されていたのであり、そこで今回兵庫開港においては、商人一己の利益を排除して「御国の利益」になるような組織が考えられたのである。また、外国商館と対抗するには多額の資金調達が必要であり、つまりは「コンペニー」の方法がとられた。多くの人々から出資を仰いだのである。こうして兵庫商社が設立されるが、最初に登用された大坂商人の氏名は次のようである¹²⁾(20人)。彼らは出資者でありかつ役員であった。

山中善右衛門 広岡久右衛門 長田作兵衛
殿村平右衛門 辰己屋久左衛門 平野屋五兵衛
平瀬亀之助 石崎喜兵衛 白山彦五郎
島屋市之助 近江屋猶之助、鴻池屋庄兵衛
炭屋安兵衛 鴻池屋市兵衛 加島屋作次郎
加島屋重郎兵衛 米屋伊太郎 米屋長吉郎
加島屋作五郎 松屋伊兵衛

これらの中の分担は次のようであった。

商社頭取(3人): 山中, 広岡, 長田
肝煎¹³⁾(6人): 殿村, 辰己屋, 平野屋, 平瀬,
石崎, 白山

世話役(11人): 残りの人々

この後、これに更に追加されて行く。豪商北風莊右衛門が肝煎に命じられ、嘉納治兵衛らの9人が世話役を命じられた。三井もいったん頭取に就任したが、辞退している。これ以後も次々に登用されて行った。この商社は武士、町人、百姓の差別なく出資出来るものとして、利益は出資額に応じて配当にあずかるようにしていた。

ただし、負担は大きく、見返りは少ないために、半ば強制的に登用されたようである。何より幕府の力が失われて行く状況が大きかった。商社はその事務所を大坂中之島に置き、「商社会所」と呼ばれた。兵庫開港後は、手代等が毎日出勤して、事務をとっていた。当面の業務は既に述べたように開港に際して必要な外国人居留地の設置資金100万両の調達であった。そのために開港準備の費用として調達された米や現金の管理をしたのである。兵庫開港は12月7日で、商社は12月25日まで営業を続けた。同日に御用納めをし、翌年正月4日を仕事始めとしていたが、この正月に鳥羽・伏見の戦いが起こるので

ある。こうして解散を余儀なくされることとなった。

このような兵庫商社は多数の出資者が出資して、しかも出資額に応じて配当にあずかる仕組みになっていた。ただし、出資者が経営にもタッチしているのである。しかも、幕府のリーダーシップによって設立されたものであり、半官半民の形態をとっている。このような兵庫商社が株式会社であったかどうかについては議論が存在している。例えば、坂本藤良氏は積極的に株式会社としている。「こう考えてくるとき、兵庫商社は、これを初期の株式会社のひとつ、または日本の株式会社の原型と称しても決して不都合ではないと思うのである。そして同時に、株式会社にはいたらなかったが、兵庫商社と対抗する存在として、龍馬の海援隊を位置づけるべきであると思う¹⁴⁾」。これに対して、菅野和太郎氏は会社ではなく、組合として見ている。「商社は元来コンペニー即ち会社に倣ひて設立されたものであったが、其の実質は会社でなかったと断ぜざるを得ない。即ち其の組織より見れば組合であったと言はざるを得ないのであるが、之は当時の人々が未だコンペニーに関して充分なる知識を有しなかったため、遂に組合組織に、換言すれば資本主義化に相応せざるものに仕上げってしまった結果に外ならない¹⁵⁾」。筆者はこのような兵庫商社を株式会社としてとらえていいのではないかと思うのである。小栗がアメリカで見聞し、また仏国のロッシュからの助言で株式会社を念頭に置きながら建議したものと思うからである。

5. その後

ここでは兵庫商社の業務がどのように受け継がれたのかについて見てみたい¹⁶⁾。

明治新政府は財政経済上の困難の解決のために産業を奨励し、物産増殖の必要ありとして、その機関として明治元年4月に商法司を京都に設置した。その業務は収税と勧商を兼ねていたが、主に勧商(商業振興)であった。その仕組みは旧各藩の物産方・国産方制度を踏襲していた。支所が大坂や東京に置かれ、各地に商法会所が置かれ、商業金融機関として、一般の人々に商業に必要な資金を貸し付け、商業を発展させたり、また当時発行した太政官札の流通を促進させたのである。しかし、信用がなかったこともあり、結局うまく行かなかった。このため、収税の事務は租税司と出納司が継承し、他の勧商の

事務は通商司が継承して、商法司は明治2年3月15日に廃止される。

さて、通商司は商法司の廃止1ヶ月前の明治2年2月22日に各開港場に設置され、後には大蔵省に所属された。商法司が単に国内商業の振起を目的としたのに対して、通商司は専ら外国貿易事務を管理することを目的としていた。当時、貿易上の利益は外国人に取得されたり、金貨流出の弊害があったりしたために、それを防ぐために設置されたのである。直接に外国人と売買契約をするのではなく、通商司を通すようにしたのである。この通商司は一般経済関係の事務も次第に引き継ぐようになった。つまり、内外の商業や金融関係の業務である。こうして通商・為替の両会社が設置される。通商会社は内外商業の振興が目的であり、為替会社はその振興に必要な資金を融通して通商会社に援助を与え、かつ民間の金融を円滑にすることが目的であった。その営業は共に通商司の指導の下に行われ、半官半民の会社であった。両会社は各地に設置された。

ところで、具体的には明治2年2月に東京に三井八郎右衛門を総頭取とする東京貿易商社が設立されている。これは貿易と金融の両方を業務としていたが、5月に東京為替会社が誕生し、ここで金融業務を行うこととなったので、7月に東京通商会社として改組し、これが貿易関係の業務を引き継いだのである。この後、通商会社と為替会社は全国8都市にペアで設立される。例えば、大阪通商会社と大阪為替会社のようにである。この東京貿易商社の設立の中心人物は三野村利左衛門であり、この人は小栗に目をかけられたのであり、小栗と親しかった。後に三井の番頭になっている。三野村は小栗から兵庫商社の精神を受け継いだのである。この東京貿易商社も兵庫商社と同じく総頭取（三井八郎右衛門）、頭取、肝煎、世話方という役員がいた。それ以外の出資者は社中とされた。役員は月番交替制であった。この時に役員は半ば強制的に参加させられたと言われる。合資結社の形態がまだ知られていなかったからである。兵庫商社と同じく外国貿易や貸付、預金、為替などの金融業務も営んでいた。そして、この後、その業務が通商会社と為替会社に分かれて継承されるのである。ちなみに、大阪の場合（明治2年5月11日）、総頭取には山中善右衛門、広岡久右衛門、長田作兵衛、殿村平右衛門、石崎喜兵衛、中原庄兵衛、三井元之助、小野善助、島田八郎左衛門らであり、兵庫商社の時の顔触れがほぼそのまま

ある。ここでも、半ば強制的に加入させられている。商社に加入しないと外国貿易に従事できないと規定したのである。ともかく、通商会社や為替会社は兵庫商社の継承なのである。

しかし、このような共同出資のこれらの会社はその形態への無知のためにうまく行かず、三野村は単独で銀行（バンク）を設立しようとするが、渋沢栄一により第一国立銀行が先に設立され、後で三井銀行が設立される。

以上見たように、兵庫商社は解散の憂き目にあうのであるが、その理念と業務は受け継がれて行く。特に小栗と三野村の関係を通して、具体的には東京貿易商社の中に生かされて行く。そして、通商会社と為替会社に分かれて継承されるのである。小栗の始めた新規事業は着実に継承発展されて行ったのである。

(注)

- 1) 坂本、前掲書、38頁。
- 2) 本庄米治郎、『増補 幕末の新政策』、有斐閣、203-204頁。
- 3) 渋沢栄一、『徳川慶喜公伝3』、平凡社、1998年、367-368頁（一部省略）、傍点平池。
- 4) 坂本、前掲書、41頁。
- 5) 渋沢、前掲書、368頁。
- 6) 同上書、369頁。
- 7) 同上書、369頁。
- 8) 坂本、前掲書、43頁。
- 9) 渋沢、前掲書、368頁。
- 10) 同上書、368頁。
- 11) ここは主に菅野和太郎、『日本会社企業発生史の研究』、経済評論社、昭和41年、91-107頁参照。
- 12) 丸尾京子、「兵庫開港をめぐる商社の設立とその構成」、兵庫史学、16号、6頁。
- 13) 肝煎とは「①上に立って世話や周旋をする人。支配役。世話役。②江戸時代には、東北地方を中心に名主をこう呼び、また株仲間や宮座の役員、幕府の職制など広く使われた」（『別冊歴史読本入門シリーズ 日本史用語雑学大事典』、新人物往来社、1998年、104頁）とされる。
- 14) 坂本、前掲書、194頁。
- 15) 菅野、前掲書、109頁。菅野氏は通商・為替の両会社を最初の株式会社としている。「維新の鴻業成りて明治新政府樹立するや、新政府は其の国策の第一として富国強兵の策を採用した。しかして其の富国の実を挙ぐるがためには、是非共泰西に存在せし会社及び銀行を興すの必要あることを痛感せし政府当局者は、明治2年に東京・横浜・大阪・西京・神戸・大津・新潟及び敦賀に通商・為替の両会社を設立することにした。此の両会社が即ち我国に於ける最初の株式会社であり、

又為替会社は実に我国に於ける最初の銀行であった」(同上書、110頁)。

16) ここは坂本、前掲書(126-138頁)と菅野、前掲書(110-151頁)を参考にした。この両書は兵庫商社のその後について歴史的に詳しく述べている。

第四節 新規事業開発の点から

兵庫商社は幕府の新規事業のための組織として見ることが出来る。渋沢栄一は「中にも商社設立と、金札発行とを新なる事業の重なるものとす」と言う。そして、新規事業開発にはそれを遂行するイノベーターが存在している。ここでイノベーター¹⁾とはアイデアを実現に至らしめる人のことである。いくらいアイデアがあっても、イノベーターなしではアイデアのみで終わってしまうのである。ここでの新規事業のアイデアは商社設立と金札発行である。貿易のアイデアは何も新しくはなかった。既に外国商人が日本で貿易に従事し、利益を独占していたのである。ただそんな外国資本と対抗するための外国貿易は新しい発想であった。また、幕府においては両替屋があり、税金や為替を扱う金融業を営んでいたものであり、それ自体新しい発想でもなかったのである。しかし、これらは多くは個人経営であり、幕府や各藩のために用達することを主としていたのであり、公衆から預金を吸収し、貸付けることはしていなかった。このような貿易と金融を株式会社形態の兵庫商社で行うということが新しいアイデアであった。その建議者は小栗であり、彼はまたその設立にも努力し、兵庫商社設立のイノベーターとなっている。彼のカンパニーのアイデアは多分アメリカやフランスのものが手本になっていると思われる。つまりは、模倣イノベーションである。新規事業と言う場合、独創的でなくても、その組織にとって新しければ良いのであり、むしろ日本のイノベーションの特色かもしれない。明治以降も日本はアメリカの経営管理方式を導入したりして模倣イノベーションを行って発展して来たのである。

さて、このような兵庫商社という形のイノベーションの特徴を見ることとする。

①上からのものであった

アイデア提起から実施まで幕府がリーダーシップを取るによってなされている。企業に社内ベンチャーというものがある。これはアイデア創始段階でいろんな人々を参加させてアイデアを集めたり、またアイデアを出した人を中心にチームを形成して

行くものであり、下からという視点が強いのである。トップの支持やリーダーシップは必要ではあるが、下からの参加がない場合、実施がなかなか難しいのである。この兵庫商社設立においても、率先して加入するというのではなく、上から強制的に加入させた面が強いのであり、このために運営がうまく行かなかった。これは兵庫商社のみではなく後の通商会社や為替会社においても同じことが言えるのである。

②短期で解散を余儀なくされた

新規事業には長期的視点が必要である。普通10年間はかかるかとされている。兵庫商社の場合、僅か半年間しか継続しなかった。理由は幕府の倒壊である。かくして、その目的として挙げられた外国貿易はなされないままに終わってしまったのである。

③財務力がない中でなされた

新規事業開発にはある程度の財務力が必要である。ところが、当時の幕府は財政的に厳しい状況にあった。そこで、兵庫商社設立においても相当財政的に無理をして設立したのである。繰替金を負担させるために、金札を発行したりとかなりの無理をし、それが失敗の一つの原因になっている。

④幕府の中枢にいた小栗の発案であった

こういう場合、その組織に全面的に依存することとなり、組織自体の影響をもろに受けることとなる。兵庫商社は半官半民の面はあっても、幕府の影響は非常に強かったのであり、幕府の倒壊と共に兵庫商社は解散させられている。たとえ、幕府の倒壊がなく外国貿易がなされたとしても、後の三菱商会のように自由な貿易はなされるはずはなかった。視野が限られるのである。

以上、幕府の新規事業開発の点から見たのであるが、イノベーションには抵抗がともなうのである。この兵庫商社設立においても加入者は強制的に加入させられることに対してはかなり抵抗しているのである。後の東京貿易商社はこれに加入しないと貿易もさせないくらいの脅迫をしてやっと加入させている。こんな強権発動ではなく、もっと穏やかな教育方策を早目に採用すべきであったと思われるのである。例えば、株式会社がどのようなものかなどについて情報を提供したり、知識を与えたりするのである。このような努力が不足していたように思われる。特に、新しい試みを導入する場合には必要である。これにより、不安は除かれ、抵抗は克服される

からである。

(注)

1) イノベーターについては D.A.Shon, Technology and Change, Delacorte Press, 1967, 松井好・牧山武一・寺崎実, 『技術と変化』, 産業能率短大出版や A. K. Chakrabarti, “The Role of Champion in Product Innovation”, California Management Review, Vol. XV II, No.2, Winter 1974.

第五節 海援隊と兵庫商社

今まで兵庫商社について述べて来たので、ここで

海援隊と比較してみたい(1表)。海援隊は土佐藩を脱藩した坂本龍馬が神戸海軍操練所で勝海舟の弟子となり、航海術などの知識を身につけた後に設立したものである。勝海舟は討幕派を支援しているとして、幕閣からにらまれ、神戸海軍操練所がとりつぶされた直後のことであった。長崎の亀山に事務所を置いたところから、当初は亀山社中と呼ばれていた。龍馬の夢は世界相手の貿易をすることであり、亀山社中及び海援隊においては、実に幅広い事業をしているのである。海運業・貿易業、軍事業務、人材派遣業、開拓(蝦夷地)事業、金融業、投機事

1表 海援隊と兵庫商社の比較

	海 援 隊	兵 庫 商 社
創 業 者	坂本龍馬(1835-1867)	小栗忠順(1827-1868)
生 ま れ	土佐藩郷士の家に生まれる 後に脱藩して自由になる	旗本の家生まれる 幕府の要職を歴任し、幕府の中樞で活躍する
モ デ ル	アメリカの株式会社?(ジョン万次郎から聞く)	アメリカやフランスの株式会社
存 続 期 間	1865年に亀山社中として設立し、1868年に解散(3~4年間)	1867年6月から12月迄の半年間
幕府との関係	民間	半官半民
目 的	世界相手の貿易	外国貿易と兵庫開港の資金獲得
業 務	海運業・貿易業、軍事業務、人材リース業、開拓事業、金融業、投機事業、出版事業	貿易業、金融業(租税管理、繰替金、金札発行と引き替え)
資 金	薩摩藩、長州藩、土佐藩、個人出資者(小曾根、伊藤ら)	幕府からと当初20人の出資者(大坂の豪商)。出資と同時に経営も担当。配当あり。後に人数拡大。
組織・構成	坂本龍馬が海援隊隊長。階層のないフラット型組織。プロジェクト・チームを使用。全員参加型。	頭取(3人)、肝煎(6人)、世話役(11人)。後に追加される。株式会社形態。小栗は役員には入らない。
勝海舟との関係	坂本龍馬は神戸海軍操練所で勝海舟の弟子であった	小栗は勝海舟と宿命のライバル(路線対立)
独 立 性	特定の出資者に頼らないようにして独立を維持しようとしている	幕府に依存している
そ の 後	社外取締役だった岩崎弥太郎が三菱商會を興す。三菱系。	小栗と親しかった三野村が三井八郎右衛門を総頭取とする東京貿易商社を設立し、通商会社と為替会社が業務を引き継ぐ。三井系。

(注)

- 1) 渋沢栄一については次を参照。渋沢栄一, 『青淵百話』, 図書刊行会, 昭和61年。渋沢栄一, 『論語と算盤』, 大和出版, 昭和60年。土屋喬雄, 『渋沢栄一』, 吉川弘文館, 平成元年。
- 2) 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, 1988年, 371-373頁。坂本氏は龍馬が株式会社のことを知っていた可能性もあるとして、その場合、ジョン万次郎から聞いたのであろうと言う(182頁)。

業、出版事業などであり、これらの中のあるものは実際には行われなかった。例えば開拓事業である。龍馬は資金を調達するのに、薩摩藩や長州藩、土佐藩などのみではなく、個人出資者も募ったのであり、今のエンジェルに相当している。常に独立性を重視していたのである。龍馬自身が海援隊の隊長になっているが、階層のない全員参加型の運営をしている。そして、龍馬なき後、解散させられるが、その志は社外取締役の地位にいた岩崎弥太郎により受け継がれ、三菱商会として発展して行くのである。

幕府とは関係のない自由の身になった坂本龍馬によって設立された海援隊に対して、兵庫商社は幕府の中枢にいた小栗忠順によって設立される。既に述べたように、彼がアメリカやフランスの株式会社をモデルにして設立したのである。かくして、ほぼ株式会社形態をとっている。幕府に依存していたために、幕府の倒壊と共に解散するのは当然のことである。かなり強制的に幕府が設立したのである。形式的には半官半民の形態であった。存続期間は海援隊が3～4年間に対して、兵庫商社は僅か半年間であり、両者の存続期間は重なっている。両者共に海運・貿易を目的にして競合しているが、実際には兵庫商社が貿易をする前に解散させられてしまい、かくして競合することはなかったのである。兵庫商社よりも海援隊の方がはるかに幅広く事業展開をしていることがわかる。龍馬は従業員教育を積極的に行い、技術的知識を広げ、その結果このように幅広い事業展開につながったのである。海援隊は教育機関でもあった。資金の点では、兵庫商社は幅広い出資者を募り、ここには株式会社形態が見られる。出資者は役員となり、経営も担当していた。出資に対しては配当も約束されていた。この出資者は後に人数が拡大されている。組織の点でも、頭取や肝煎、世話役などの株式会社形態をとっている。さて、その後についてであるが、海援隊は岩崎弥太郎によってその事業は受け継がれ、三菱商会として発展させられる。他方、兵庫商社の方は小栗と親しかった三野村によって東京貿易商社として受け継がれ、通商会社と為替会社に分かれて展開される。こちらは主に三井によって継承されて行く。三井銀行や渋沢栄一により設立される第一国立銀行はこの流れの中にある。海援隊と兵庫商社のライバル関係は、後の三菱と三井の対立関係を象徴していて、興味深いものがある。

ちなみに、この渋沢栄一¹⁾は尊王攘夷思想の持

ち主で、討幕の計画を実行したことがあった。そんな彼が一橋家の平岡円四郎を知っていたために平岡に勧められて、後の将軍徳川慶喜に仕えるようになり、徳川の幕臣になる。1866年のフランスのパリ万国博覧会に派遣され、ここで株式会社なるものを見聞し、帰国後に株式会社形態を普及させて行く。一人一人の出資額は少なくとも集まれば巨額になり、それを理財にたけた人が運営して利益をあげ、出資者に配分しようとするものであった。渋沢はこれを「合本法」と言う。株式会社の普及のためには銀行が必要と判断し、こうして1873年(明治6年)に作られたのが第一国立銀行で「国法によって建てられた銀行」の意味で、殖産興業の資金提供を目的とした民間銀行であった。渋沢は大蔵省を退官して、この第一国立銀行の頭取になっている。これが一般には日本最初の株式会社とされているものである。日本最初の株式会社が何かについては諸説があり、例えば、次のようである。

- a. 海援隊説(1865年) —当初坂本藤良氏が主張したこともある²⁾
- b. 兵庫商社説(1867年) —後に坂本藤良氏はこれを主張した
- c. 通商会社・為替会社説(1869年) —菅野氏
- d. 第一国立銀行説(1873年) —一般的にはこれである

筆者は海援隊までさかのぼるのは無理としても、兵庫商社を日本最初の株式会社として見ていいのではないかと思うのである。

おわりに

兵庫商社についていくつかの点から述べて来た。第一節では、その設立に至る背景をたどった。そのポイントは兵庫開港問題であり、その経過について述べた。小栗は開港を見越して、早目に商社設立を計画していたのである。第二節では、その当事者の小栗について述べた。彼は三河以来の家臣、つまりは譜代である。遣米使節団に加えられ、このアメリカでの経験が商社設立に生きることになった。勝海舟とは宿命のライバル関係にあったのであり、当時の官僚を二分するほどの対決関係にあったとされる。しかし、幕府の中枢にいたために、幕府と運命を共にすることとなった。辺境にいた勝海舟とはこの点でも大きな違いがある。第三節では、まず設立に至るまでとして国益会所や日仏組商法について

述べた。その後、設立について述べ、次に目的と業務について述べた。目的には外国貿易を有利にすることや兵庫開港のために必要な費用を得ることがあった。業務は租税の管理、繰替金、金札の発行・引き替え、外国貿易であるが、実際には外国貿易は行われないうまでであった。組織と構成については、頭取や肝煎、世話役が置かれ、大坂の豪商たちが命じられた。その後については、兵庫商社の業務がどのように受け継がれて行ったかを見た。具体的には、東京貿易商社があげられる。第四節においては、新規事業開発という点からその特徴などについて述べた。そして、第五節では、海援隊と比較対照して見たのである。どちらも貿易商社としてほぼ同じ時期に設立されている。しかし、存続期間が短かったこともあり、競合はしなかった。両者共に解散させられるが、その事業は三井や三菱に受け継がれて行く。以上、兵庫商社について述べたのであるが、そのポイントは組織論の視点にある。幕府の新規事業開発としてとらえる視点である。

小栗忠順と兵庫商社関連年表

1827年(文政10年) 小栗忠順生まれる。
 1835年(天保6年) 坂本龍馬生まれる。
 1853年(嘉永6年) ペリー浦賀に来航
 1854年(安政元年) ペリーの再来航。日米和親条約締結。
 1856年(安政3年) アメリカ総領事ハリス来日
 1858年(安政5年) 日米修好通商条約締結。
 1859年(安政6年) 幕府は長崎、函館、神奈川を開港。
 1860年(万延元年) 小栗は遣米使節団として派遣される。
 1861年(文久元年) 小栗は国益会所構想を建議する。
 1862年(文久2年) 龍馬は勝海舟に弟子入りする。
 1863年(文久3年) この年に兵庫開港予定。しかし、ロ

ンドン条約で5ヶ年間延期される。
 この年に長州藩がペムブローグ号を襲撃。龍馬は神戸海軍操練所の塾頭になる。
 1864年(元治元年) 英仏蘭米の四国連合艦隊が下関を砲撃。池田屋事件起こる。京都で禁門の変起こり、幕府は第一次長州征伐開始する。
 1865年(慶応元年) 四国連合艦隊の軍艦が大坂湾に侵入し、兵庫開港を要求する。神戸海軍操練所は閉鎖され、亀山社中設立される。
 1866年(慶応2年) 薩長同盟成立。将軍家茂が死去し、幕府は第二次長州征伐を中止する。
 1867年(慶応3年) 徳川慶喜は兵庫開港の勅許を奏請し、朝議で開港決定(兵庫開港)。仏国公使のロッシュは改革に関する陳述をする。小栗は連署して兵庫商社設立の建議書を提出し、兵庫商社設立され、半年後に解散。亀山社中は土佐藩付属になり、海援隊と名称変更する。薩土盟約成立。坂本龍馬暗殺される。大政奉還と王政復古のクーデター。薩摩藩邸焼き打ち事件。
 1868年(明治元年) 鳥羽・伏見の戦いが勃発する。戊辰戦争の発端となる。五箇条の御誓文発表。海援隊解散。商法司を京都に設置する。小栗処刑される。
 1869年(明治2年) 通商司設置される。商法司廃止。東京に三井八郎右衛門を総頭取とする東京貿易商社が設立される。これから業務を整理して東京為替会社と東京通商会社が設立される。大阪通商会社・為替会社設立される。戊辰戦争終結し、版籍奉還。
 1871年(明治4年) 廃藩置県。西南戦争。
 1873年(明治6年) 第一国立銀行設立される。地租改正条例布告。