■論 文――■

五代友厚に学ぶ企業家精神と日本経済再生のヒント

大阪経済大学 客員教授・経済評論家
岡田　　晃

今年３月末まで放送されたNHK連続テレビ小説「あさが来た」をきっかけに、五代友厚への注目が高まっている。五代は幕末期にいち早く英国に渡航するなど薩摩藩が明治維新を成し遂げるうえで重要な役割を果たし、明治維新後は大阪で実業家として活躍し日本の近代化に貢献した。いま日本経済は「失われた20年」と言われる長期低迷から脱し再生を図るうえで重要な局面にさしかかっている。それだけに、新しい時代を切り開いた五代は、今後の日本経済再生にとって多くのヒントを残してくれているのである。

〈目　次〉

１．長崎と船を通じて「グローバル化」
２．薩摩藩の派遣で英国へ渡航
３．紡績機械の大型商談に成功
４．薩摩藩の“成長戦略”と“広報・IR”のレールを敷く
５．明治維新後は実業家に転身、数多くの企業を設立
６．現・大阪取引所の生みの親
７．五代の４つの特徴――現在の日本経済に必要な要素

１．長崎と船を通じて「グローバル化」

五代の業績は主に幕末期と明治維新後に大別できる。まず幕末期の五代を表すキーワードは、今日で言うグローバル化だ。すでに少年時代からその片鱗を見せていた。1836年（天保６年）に薩摩藩の町奉行で学者だった父の次男に生まれた五代は14歳の頃、藩主になる直前の島津斉彬から世界地図の複写を、父を通じて命じられた。当時はまだペリー来航前、世界地図自体が珍しかった時代で、開明派で知られる斉彬が入手したばかりのものだった。友厚は２枚複写して、そのうち１枚を斉彬に献上し、１枚を手元に残して自室の壁に

（図表１）明治維新以前の五代友厚の主な活動

西暦	和暦	五代の生涯	日本の動き
1836	天保６	誕生	
1853	嘉永６		ペリー来航
1857	安政４	長崎海軍伝習所の伝習生に	
1858	安政５	長崎で、藩の貿易掛に	井伊直弼大老、安政の大獄始まる
1860	安政７		桜田門外の変
1862	文久２	上海に渡航（２回）	生麦事件
1863	文久３	薩英戦争で一時英国の捕虜となる	薩英戦争
1865	慶応元	藩の使節団として英国に渡航	
1866	慶応２	帰国。藩の御納戸奉行格・外国掛に	薩長同盟
1867	慶応３		大政奉還
1868	慶応４		戊辰戦争、明治に改元

貼って毎日眺めていたという。そのうえ、その地図をもとにして直径60センチほどの地球儀を自分で作成したとも伝えられている。

五代が20歳の頃、幕府が設立した長崎海軍伝習所に藩から派遣され、これが五代の飛躍のきっかけとなる。同伝習所はペリー来航後、海軍力の強化が急務と考えた幕府が洋式海軍創設と士官養成を目的に設立したもので、幕臣の他に有力各藩にも伝習生の派遣を募った。これを受けて薩摩藩は16人の伝習生を派遣することになり、五代はその中の１人に選ばれたのである。長崎海軍伝習所では航海術の訓練研修を受けたのをはじめ、測量、地理、砲術などを学んだ。

伝習所を“卒業”した後も、藩の外国掛として長崎に滞在した。主な仕事は外国船の購入交渉だ。1863年までに数隻の蒸気船を英国や米国などから買い付けている。

長崎時代には少なくとも２度にわたり上海に渡っている。１度目は英国商人、トーマス・グラバーと一緒に上海に行き、藩のために蒸気船を購入している。当時は幕府使節以外の海外渡航はまだ禁止されており、これは密航である。２度目は幕府が上海に貿易船を派遣すると聞いて乗船を希望したが認められなかったため、水夫となってもぐりこんで渡航を果たしたものだった。この時、同じ船に乗り合わせた高杉晋作と知り合っている。

長崎には通算して延べ10年近く滞在したが、その間にグラバーや高杉の他、幕臣の勝海舟、榎本武揚ら、長州の桂小五郎（木戸孝允）、土佐の坂本龍馬、岩崎弥太郎などと知り合い交流を深めてもいる。こうして長崎という土地と船というものを通じて、世界に目を向けグローバルな視野と知識を世界へと広げていったのだった。のちの実業家としての才覚を育てたのも、長崎時代だったと言える。

2．薩摩藩の派遣で英国へ渡航

五代が長崎で飛躍を遂げていた頃の1850年代後半～1860年代は、薩摩藩も日本全体も攘夷と開国の間で揺れ動いた時期だった。そんな中、1862年に薩摩藩士による英国人殺傷事件が起きた。生麦事件である。当時の藩の最高実力者・島津久光の行列が武蔵国生麦村（現・横浜市鶴見区）を通りかかった時、英国人４人が馬に乗ったまま行列に乗り入れて久光の駕籠まで近づいたため藩士が斬った事件で、重大な外交問題に発展した。

英国は犯人処罰と賠償金を要求したが薩摩が拒否したため、翌年英国は艦隊を鹿児島湾内の奥深くまで進攻して鹿児島城下を砲撃した。薩英戦争である。この時、五代は自らが購入した藩所有の蒸気船を守るため同僚と一緒に乗船していたが、船は英国軍に焼かれて沈没させられ、五代らは英国軍の捕虜となってしまった。

この戦争で薩摩は英国艦隊にも一定の損害を与えたものの、鹿児島城下は火の海となり、軍事力のあまりの差を見せつけられたのだった。これが薩摩藩にとって大きな転機となる。「外国を排撃すべし」という偏狭な攘夷論が通用しないことを悟り、英国と和解。戦後は逆に英国から武器や技術を導入し、藩の富国強兵と殖産興業を推進する方針に舵を切ったのだった。いわばグローバル路線への転換である。

五代は戦後英国軍に釈放されて薩摩に戻った後、若い藩士を英国に派遣する計画を上申書にまとめ提出した。藩の将来を背負う有望な藩士を英国の最先端の学問と技術を学ばせるとともに、武器や機械設備の導入や欧州の情報収集を直接行うことが目的だ。

藩はこれを採用し、五代ら３人を藩の正式使節とし、15人の留学生と通訳１人の合計19人を英国に派遣することを決定した。1865年のことである。いわば藩ぐるみの密航だが、藩は全員に変名を与えるとともに「領内の離島視察を命ず」とニセの出張命令書まで発行して幕府の目をあざむくという用意周到さだった。それほどに、このプロジェクトは藩にとっても重要なものだったわけだ。

彼らは「サツマ・スチューデント」と呼ばれ、のちの外務卿（内閣制度発足前の外務大臣の立場）となった寺島宗則、初代文部大臣となった森有礼など、帰国後に明治新政府や産業界で活躍する人材が数多く含まれている。

3．紡績機械の大型商談に成功

英国では、五代は留学生のリーダーとしてロンドン市内や近郊の工場や産業設備の視察に出かけるとともに、主に武器購入や機械購入の商談などに当たった。五代が買い付けた最新型の銃など大量の武器は数年後の戊辰戦争で威力を発揮することになる。

さらに特筆すべき商談が、紡績機械の大量

購入だ。マンチェスターの紡績機械メーカー、プラット・ブラザーズ社を訪れ、紡績機械を購入するとともに、プラット社が鹿児島での紡績工場の設計から建設、稼働後までの技術指導で合意することに成功した。同社は当時世界最大の紡績機械工場で、最盛期には従業員が１万5,000人にものぼったほどの大企業で、我が国の産業機械の本格輸入の先駆けとなるものだった。

契約に基づいて同社はさっそく７人の技術者を鹿児島に派遣した。鹿児島では工場建設が始まり、1867年に我が国初の洋式機械紡績工場が完成した。工場の機械配置図が現在も残っており、それによると120台の英国製機械が並び、蒸気機関を使った動力で一斉に動かす大がかりなものだった。当時としては世界でも最先端工場で、明治期の産業革命の先駆けとなるものだ。現在、工場は残っていないが、英国人技術者の宿舎は現存しており、昨年に世界遺産に登録された「明治日本の産業革命遺産」の一つとなっている。

現在の我々の目には、五代が紡績機械の買い付けと紡績工場建設を図ったことは自然な流れのように映るが、当時においては武器や蒸気船の購入だけでなく紡績機械にここまで目をつけたのはまさに慧眼であった。彼は、英国の軍事力を含む国力の源泉が産業革命の成功にあったことを見抜いていたのであり、薩摩も日本も外国に負けない実力を身につけるには産業革命による近代化が必要だと強く感じていたのだった。彼のグローバルな視野とともに、時代の変化を読む先見性がここに表れている。

■４．薩摩藩の“成長戦略”と“広報・IR”のレールを敷く

このような五代の活動によって薩摩は最先端の英国の技術を本格的に導入し急速な産業発展を遂げていった。今日風に言えば、それが薩摩の成長戦略であり、それが明治維新と近代化の原動力となったのである。

五代は英国渡航時の1865年にフランスにも渡り、２年後の1867年に開催されるパリ万博に薩摩藩として出展することも決めた。同国の貴族と共同でブリュッセルに貿易商社を設立し、そこが窓口となってパリ万博に出展することになった。

このパリ万博が開催された時には五代はすでに帰国していたが、薩摩藩は「日本薩摩琉球国太守政府」の名で出展し、「薩摩琉球国勲章」という独自の勲章まで作成した。同万博には幕府が「日本国代表」として出展したが、出品数などは薩摩のほうが多かったという。このため海外からは幕府と薩摩の二つの政権が併存しているかのように映った。薩摩は海外に対しその存在をアピールすると同時に、幕府の国際的権威を失墜させるのに成功したのだった。今日風に言えば見事な広報・IR戦略であり、その膳立てをしたのが五代だったわけだ。

さて1866年に英国から帰国した五代は、藩

の外国貿易の責任者となる御納戸奉行格の外国掛に任命された。長崎で外国商人との折衝や藩の貿易取引などに当たるのが主な任務だ。ちょうど薩長同盟が成立した頃で、長州藩の高杉晋作や桂小五郎らと共同で商社の設立を計画したり（これは実現しなかったが）、坂本龍馬率いる海援隊とも交流も深めるなど、討幕勢力の経済的な基盤強化に大きな役割を果たした。これなくして明治維新は成り立たなかったと言っても過言ではない。

5．明治維新後は実業家に転身、数多くの企業を設立

明治維新後、五代は新政府の参与という幹部の役職につき、外国事務掛（現在の外務次官級のような立場）に任ぜられた。新政府では随一の海外通であると同時に優れた交渉力を見込まれてのもので、外国との交渉や外国使節の応対などに当たった。当時の新政府はまだ東京遷都の前で、外交の仕事は港のあった大阪や神戸が中心だったこともあり、程なくして大阪府判事にも任命され、さらに初代大阪税関長にも就任する。いわば、外務次官と大阪府知事と税関長を兼ねたような立場である。

この頃、実は大阪は衰退の一途だった。もちろん大阪は江戸と並ぶ大都市ではあったが、260年余続いた江戸時代の末期になると、各藩が大阪に構えていた蔵屋敷が続々と江戸に移動し、明治維新前後の混乱もあって大阪の地盤沈下が進んでいたのだった。このため五代は大阪の商業の立て直しと新しい都市づくりに取り組んだ。

ところがわずか1年で五代は会計官権判事として横浜に転勤を命じられる。この時、大阪で留任運動が起き、役所の部下たちは留任嘆願書を政府に提出したという。こうした声にほだされたのか、五代はいったんは横浜に赴任したものの、わずか2カ月後に辞表を提出して大阪に戻った。ここから民間実業家としての活動が始まることになる。

実業家となった五代は矢継ぎ早に新規ビジネスを立ち上げていった。大阪に戻って3カ月後に、さっそく金銀分析所を設立した。当時は、維新以前に幕府や各藩が製造していた貨幣が流通しており、品質もバラバラで乱造された低品質の貨幣も多かった。そこで、同分析所ではヨーロッパの冶金技術を使って貨幣の成分を分析し、不純物を多く含む貨幣は地金にして造幣寮（のちの造幣局）に納入する事業を始めたのだ。

五代は大阪での役人時代に貨幣制度の統一と造幣寮の大阪設置を政府に進言し、香港造幣局から英国製の貨幣製造機一式を購入して造幣寮の設立を手がけていた。彼は英国滞在中にイングランド銀行を訪問し貨幣印刷工場を見学するなどして英国の通貨制度を調査研究しており、その際に冶金技術に関する知識も得ている。こうした経験を生かした新ビジネスは造幣寮の事業を支え日本の通貨安定に大きく貢献した。

（図表２）五代友厚が設立した主な企業、団体など

1869	明治２	金銀分析所を創設（貨幣事業に進出）
1871	明治４	鉱山事業に進出
1876	明治９	堂島米商会所
1878	明治11	大阪株式取引所（のちの大阪証券取引所、現・大阪取引所） 大阪商法会議所（現・大阪商工会議所）
1879	明治12	大阪商業講習所（現・大阪市立大学）
1881	明治14	大阪製銅会社（のちの住友金属工業、現・新日鉄住金）
1882	明治15	共同運輸会社→三菱商会と合併し日本郵船に（1885年）
		神戸桟橋会社
1884	明治17	大阪商船（現・商船三井）
		阪堺鉄道（現・南海電気鉄道）

五代は金銀分析所のビジネスで多くの利益を手にすることができた。その資金と金銀分析技術を活用して鉱山経営に乗り出した。いわば上流への進出だ。短期間に相次いで全国各地の鉱山を買収・開発し、数年のうちに日本最大の鉱山王となる。

五代のビジネスはさらに活版印刷、藍製造、製銅、貿易会社、銀行など、多くの分野に広がっていく。

６．現・大阪取引所の生みの親――「大阪経済の父」

この中で特徴的なのは、証券取引所など公的機関の設立だ。まず1876年（明治９年）に堂島米商会所を設立した。大阪には江戸時代から米や金の取引市場がありにぎわっていたが、幕末から明治初頭に廃止され、大阪経済衰退の象徴となっていた。そこで、五代は大阪の商人らと協力して米市場の再興を図った。

次いで、1878年（明治11年）、大阪株式取引所（のちの大阪証券取引所、現・大阪取引所）を設立した。明治政府が株式取引所設立の方針を打ち出したことを受けて、大阪の豪商らに呼びかけて設立したものだ。

現在、大坂取引所には五代が書いた設立趣意書や発足当時の書類などが保存されており、設立発起人には五代を先頭に鴻池、三井、住友などが名を連ねている。また初期の株主名簿には、朝ドラのあさの夫、加野屋の白岡新次郎のモデルとなった加島屋の広岡信五郎の名前も記載されており、まさに大阪の経済界が幅広く協力して取引所が発足したことがわかる。

大阪とともに東京証券取引所も同時に設立され、両取引所が日本の株式市場の発展の場となったことは言うまでもない。

同年には大阪商法会議所（現・大阪商工会議所）も設立している。大阪の商人や実業家

が助け合い、知恵と力を結集して大阪経済の繁栄をリードするのが目的で、五代はその設立を呼びかけ初代会頭に就任した。

また大阪経済の発展のためには人材育成が不可欠として、商学や簿記、英語などを教える大阪商業講習所も設立した（1880年）。これはのちに大阪市制発足に伴い大阪市立商業学校に発展し、今日の大阪市立大学となっている。ここからは野村徳七（大和銀行・野村證券創設者）など、大阪経済発展の中心となった多くの経済人を輩出している。

五代はこの他にも数多くの企業を設立したが、中でも目立つのが交通業だ。1882年から1884年にかけて、共同運輸会社、神戸桟橋会社、大阪商船などの海運会社の設立に次々と関与していった。このうち、共同運輸については1885年に三菱商会との合併を斡旋し、日本郵船が発足する。大阪商船も昭和に入り三井船舶と合併し、現在の商船三井の前身となる。現在の日本の海運トップ企業２社ともに五代が設立に関わったことになる。

前述のように五代は長崎で外国船の購入を担当するなど船に関わり、海外渡航を経験したことから、海運や船舶に対する関心と知識はきわめて豊富だった。そのことが五代の海への事業意欲を旺盛なものにしたのだろう。

五代の交通業ビジネスは海運から陸へと発展する。1884年に大阪・難波と堺を結ぶ鉄道会社、阪堺鉄道を設立した。1885年12月に開業し、実質的は日本で初の私鉄となった（その後、同鉄道は南海電気鉄道に事業譲渡された）。しかし残念なことに五代は開業を目前にした同年９月に49歳で亡くなっていた。

このように五代は薩摩藩が明治維新を成功させるうえで重要な役割を果たし、維新後は大阪経済を再建に導き日本の近代化の礎を築いた。その業績から「大阪経済の父」と呼ばれる。また「東の渋沢栄一、西の五代友厚」とも言われるようになった。

７．五代の４つの特徴――現在の日本経済に必要な要素

五代のこうした業績を振り返ると、４つの重要な特徴を持っていたことがわかる。それはすべて現在の日本経済と企業経営にとって必要な要素である。

第１は、グローバルな視野である。少年時代からいち早く海外に目を向けていたこと、長崎で藩の外国船購入担当として活躍したこと、留学生を率いて英国に渡航したことなど、見てきた通りだ。

第２は、時代の変化を読み取る先見性と旺盛な企業家精神だ。グローバルな視野そのものが時代を先取りしたものだったわけだが、英国で紡績機械に目をつけたのも、これからの薩摩と日本に必要なものを見抜く先見性があったからだろう。

先見性は明治維新後のビジネスにいかんなく発揮されている。五代が手がけた事業は貨幣関連、貿易、金融、海運・陸運などきわめて多岐にわたるが、いずれも産業近代化の基

盤を作るインフラ的な事業分野で優先度の高い事業ばかりだ。新しい時代には何が必要か、今日で言えばニーズがどこにあるかをしっかりと捉え、それをビジネスチャンスとして生かしていったということである。

第3は、幅広い人脈と優れた交渉力。長崎時代に人脈を広げ蒸気船購入で交渉力を磨いた五代は、その後も英国留学生の派遣や技術導入などで藩を動かし、明治維新後には大阪経済界の中心となって大阪株式取引所や大阪商法会議所を創設した。

五代が大阪で手がけた数多くの企業設立も、実は五代が一人で行ったものはほとんどない。大阪の豪商や実業家、あるいは薩摩藩時代からの同志などの協力や出資を得て始めたものばかりである。五代はこれを「商社合力」と呼んだ。資本を持つもの、事業に意欲を持つものが集まり力を合わせるという考え方だ。

これは株式会社の考え方そのものであり、株式取引所設立につながったものだ。

そして第4は、高い志（こころざし）と行動力だ。英国や上海渡航、数々の企業や大阪取引所、商法会議所などの設立を見ても、行動力があふれており、その行動からは、常に薩摩と日本の近代化実現という志が見てとれる。

実は五代については批判もある。北海道開拓使払下げ事件に関与したとされ、「政商」とも呼ばれた。しかし事件の真相はあいまいな部分があり、その件をもって彼の業績評価を低めるものではないことを強調しておきたい。

逆に、これほど経済人として活動したにもかかわらず、五代が亡くなった時には100万円の借金が残っていたと伝えられている。これは現在の100億～200億円程度に相当する。私腹を肥やすどころか、ビジネスに必要な資金を個人で負担していたことを示している。現在は日銀大阪支店となっている五代邸で葬儀が行われ、4,000人以上もの人が弔問に訪れたという。「大阪の恩人」として多くの人たちに慕われていた様子がうかがえる。

以上のような五代の優れた特徴は、当時の大阪の人たちだけでなく、現代の我々にも元気を与えてくれている。朝ドラで「五代様」がこれほど人気を集めたのは、演じた俳優のディーン・フジオカの人気はもちろんだが、視聴者が五代本人の魅力を感じ、詳しくは知らなくても元気をもらったからではないだろうか。五代のような企業家精神が、日本経済再生と大阪経済復活の新たな力を与えるものになるだろう。