

歴史に学ぶ

第三十二回 産業近代化のパイオニアとなつた島津斉彬

歐米列強のアジア進出に危機感

「集成館」で最先端工場群を建設

鹿児島市中心部から車で二、三十分ほど走るところ、薩摩藩主・島津家の別邸「仙巖園」に着く。薩摩藩時代の庭園や御殿が保存公開され、目の前には錦江湾とその向こう正面に桜島の雄大な姿が見える。鹿児島を代表する観光地だ。

この風光明媚な場所に、「集成館」と名づけられた一大工場群が幕末期に建設されていた。建設したのは薩摩藩の第十一代藩主・島津斉彬だ。

斉彬は若い頃から蘭学を深く学び、緒方洪庵や渡辺華山、高野長英など著名な蘭学者とも交流を深めていた。西洋の知識や技術に詳しく、海外情勢にも敏感だった。阿片戦争（一八四〇～四二年）が起きると、いち早く詳細な情報を収集し「アヘン戦争聞書」という自筆の書物を残している。「清国のように日本も欧米列強に侵略されかねない。それを防ぐには、まず薩摩藩が軍事力と

経済力を身につける必要がある」との思いを強くしていたのだ。

こうして一八五一年、四十三歳になつていた斉彬は藩主に就任する。満を持しての登板だった。斉彬は藩政改革に着手した。その柱となつたのが集成館建設だ。島津家別邸とその周辺に、大砲鑄造、造船、機械、紡績、化学、ガラス、電信など数多くの工場と研究施設を建設させた。当時の日本では最大・最先端の工業地帯となり、最盛期には一二〇〇人の人が働いていたという。

集成館事業をスタートさせたのは、黒船来航（一八五三年）より一年前のことだ。つまり、西洋の技術が本格的に入つてくる以前にいち早く、しかも自力で大々的な近代化事業に着手していたわけだ。斉彬の知識の深さとすぐれた先見性がよくわかる。これは、現代でも企業経営者に必要な要素だ。

建設に取り組んだのだが、大きな壁にぶつかってしまう。

反射炉建設で藩士を激励

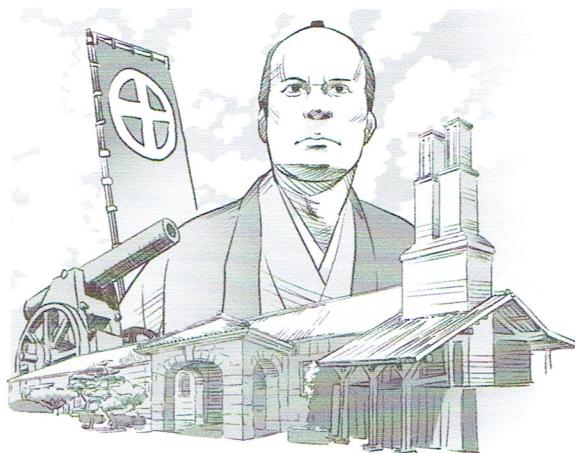
「軍事力と経済力の強化に成功

反射炉は鉄製大砲を製造する装置で、当時の日本では佐賀藩が一足先に建設に成功していた。佐賀藩ではオランダ人将校が書いた鉄製大砲製造法の本を翻訳し、それを頼りにしながら苦労に苦労を重ねてようやく完成にこぎつけていた。斉彬は佐賀藩主・鍋島直正と従兄弟同士で親しかったこともあって、その翻訳本の写しを佐賀から譲り受け、それを見ながら藩士たちが建設を進めた。

だが何度造つてもうまくいかない。炉の壁の重さで基礎部分が傾いたり、湿気で炉内の温度が上がりなかつたりで、担当した藩士たちは諦めかけた。そこで斉彬は「西洋人も人なり、佐賀人も人なり、薩摩人も同じく人なり」と言つて激励した。

いことはない」という意味だ。この言葉に藩士たちは奮い立ち、試行錯誤を重ねた結果、一八五七年にようやく大砲の製造に成功したのだ。

この反射炉の基礎部分となる石垣がほぼ完全な形で仙巖園内に現存しており、「明治日本の産業革命遺産」の一つとして世界遺産に登録されている。同園の隣接地には、齊彬の死後に建設された旧機械工場と旧紡績所技師館も現存し、同じく世界遺産に登録されている。



さらに仙巒園の横にある神社の境内には、日本初といわれる洋式溶鉱炉の遺構が埋まっている。周辺には、日本初の近代的紡績所跡や造船所跡などの碑も立っており、齊彬のプロジェクトがいかに壮大なものであったかがわかる。

集成館事業は、西洋の最先端技術を使って鉄製大砲や軍艦などの製造、つまり軍事力強化が直接

の目的だったが、それを支える経済的基盤を強化するため、殖産振興策にも力を入れた。それらは他の藩や幕府にも影響を与え、明治以降の鉄鋼、造船、紡績など基幹産業発展の基礎となつたのである。

現代に通じる三つのポイント 「ピンチをチャンスに変える」

本連載の前回、黒船来航時の老中・阿部正弘が齊彬ら開明的な外様大名と交流を重ね意見も聞いたことを書いたが、正弘が開国を決断し幕政改革を進めたことにも、齊彬の影響が見てとれる。

齊彬は養女（後の篤姫）を時の将軍・徳川家定の正室に送り込むとともに、若き日の西郷隆盛を側近に抜擢して政治工作に当たらせた。

こうして幕政にも影響力を強めていた齊彬であつたが、一八五八年に大老に就任した井伊直弼と、將軍繼嗣問題や外交政策をめぐり対立するようになる。そこで齊彬は幕政改革をめざし数千人の大軍を率いて上洛することを計画。ところが出发直前に突然体調を崩し、数日後に急逝したのだ。まだ五十歳だった。このため暗殺説もささやかれている。

その真偽はともかく、齊彬の死によって集成館事業は一時的に失速を余儀なくされる。だがその後、齊彬の遺志を継いだ西郷隆盛や五代友厚らが明治維新を成し遂げたのだった。齊彬こそ日本の近代化のパイオニアと言つてもよい存在だ。こうして日本は欧米列強による植民地化の危機というピンチをチャンスに変えることができたのだ。

このように齊彬がたどつた足跡を見ると、今日の企業経営にも通じる三つのポイントが浮かび上がる。

第一は、ピンチをチャンスに変えるには、どんな困難にも立ち向かうチャレンジ精神が必要なことだ。それを支えるのが、的確な情報収集と先を読む先見性だ。

第二は、社会のニーズを取り込む成長戦略だ。齊彬が反射炉や造船、紡績などに取り組んだのは、当時の薩摩と日本にとつて必要な事業だったからだ。つまり社会のニーズをしっかりと見きわめ、そこに藩の経営資源を集中させて経済力を成長させたのだ。現代の企業にとって、成長戦略の見本のようなものだ。

第三は、すぐれたリーダーシップだ。齊彬は反射炉の建設で、部下を激励して奮い立たせた。リーダーというものは、実は苦しい時にこそ真価が問われる。

齊彬はまた西郷や五代らを育てたように、人材育成でも大きな力を發揮した。彼らが齊彬の死後に明治維新を成し遂げたのも、齊彬のリーダーシップの成果と言つても過言ではない。

この三つのポイントは、現代の企業が国際情勢の緊迫化やアフターコロナ時代の環境変化を乗り切るためのパワーになるだろう。

岡田 晃（おかだ あきら）

一九七一年、慶應義塾大学経済学部卒業後、日本経済新聞社入社。
編集委員を経て、テレビ東京出向。「ワールドビジネスサテライト（WBS）」マーケットキャスター、同「プロデューサー」、NY支局長、テレビ東京アーティカ社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授。二〇二二年、同特別招致教授。