

日経新聞社から出版してもらう次の著作の準備のために、幕末から明治にかけての会社のことを調べている。その中で面白いのが三井である。幕末にほとんどの豪商は没落したが三井は残った。その理由をみてみよう。

三井、三野村利左衛門をスカウトする

幕末の江戸に三野村利左衛門（1821－1877）という人がいた。生まれは山形県
の武家だが父親が浪人になって諸国を放浪。やがて江戸に出、商家での奉公の後、20歳のころ旗本・小栗忠高の中間（ちゅうげん。武士身分ではない、今ふうに言えば非正規の奉公人）になる。24歳で商家の養子になり家を継ぐ。34歳で両替商の営業権（株）を買う。小栗忠高の跡取りが忠順（ただまさ。1827－1868）。比較文学の碩学、芳賀徹（私にとつては大学1年次のフランス語の先生）によれば、幕府開明派第一の英才。1860

が生き延びる。

なお小野組と三井は政府（井上馨と渋沢栄一）の命で第一国立銀行を設立し（出資は小野三井がそれぞれ100万円、他が44万円）、大蔵省の公金出納を行っていた。為替方3社が大蔵省資金を取り扱わなかったのはこの銀行との役割分担による。しかし小野組が破綻したので、三井の三野村は第一国立銀行のオーナーシップを取ろうとしたが渋沢が頭取に就任してこれを阻んでいる。井上は三井に世話になれば便宜を図る。これに対して渋沢はどうもそういう風情（ふぜい）のない人である。新紙幣にもなるせいか、メディアは無批判に礼賛しているようにも思える。冷静中立的な評価が必要なのだろう。

この件で三井が生き延びた理由は3つある。

第一は、政府の方針変更について、利左衛門が事前に情報を得ていたこと。
第二は、英国東洋銀行から、三井銀行の株式を抵当としてお金を借りたこと。当時これは禁止されていたはずだが三井はやっていった。

そして第三に、三井は東洋銀行に返済できなかったので三野村が大隈重信に頼み込み、何と政府がかわりに弁済した。1876年である。

少し解説してみたい。まず3社に対しては、国内にはお金を貸してくれるところがなかった。まだ明治7年でちゃんとした銀行が存在しない。江戸期の豪商・両替商はほとんど没

年に幕府がはじめて欧米に派遣した使節の副使として渡米（この時の護衛艦が勝海舟の咸臨丸。慶應義塾をつくった福沢諭吉も乗っていた）。外国奉行や勘定奉行を歴任したが、外国から大型船をたくさん買ったり、製鉄所・造船所をつくったりし、明治日本を戦争に勝てる国にした立役者である。1868年勤皇派により斬首。41年の生涯は、惜しい。

忠順が米国に行った1860年、幕府は貨幣を改鑄する。忠順はその情報を旧知の利左衛門に事前に伝え（現在ならインサイダーであろう）、利左衛門は巨万の富を築く。そして1866年、幕府御用金50万両供出の命を受けた越後屋（現在の三井）は、その減額交渉を勘定奉行忠順とつながりのある利左衛門に依頼し成功、利左衛門は請われて三井の幹部になる。

そして明治になるころ、三井組は豪商小野組、島田組とともに政府の為替方（国の出納

落しているし、たとえ生き残ったところがあったとしても、小野三井島田をここで「見殺し」にすれば自分たちの出番が回ってくると考えたはずである。

つぎに、政府は三井が外銀からお金を借りるのを黙認した。誰かは分からないが、政府の中に三井を助けようとした高官がいたはずである。当時の三井組の融資先には、政府高官の「口利き」で貸してもらえたところもあった。高官自身が三井から借りている・・・おそらく何かの利権と引き換えに踏み倒すつもりである・・・例もあった。みごとな癒着である。

外銀からの借入の抵当（担保）として三井銀行の株式（借り入れが行われた時点では三井銀行はまだ存在しないので、実に荒っぽい話である）を差し入れたのもかなりまずい。明治政府は厳格な外資規制をしていたので、東洋銀行は株式を受け取っても銀行を経営できなかつたはずだからである。見方を変えるなら、三野村は、返済しないと三井銀行が外銀傘下になると言って大隈を脅したのかもしれない。

三井は外部の力で危機を乗り切る

三井には面白い特性がある。「外の人」が、三井の危機を救うのである。

まずはここまで述べた三野村と元老・井上馨。井上は政争で一時下野（1873）、この時益田孝（旗本の跡取り）も下野させ先収会社（のちの三井物産）設立。その後、井

のための銀行」として、大蔵省以外の役所と地方の公金を集め、預かる。ちゃんと政府側に乗り換えていたのである。この三社で莫大な献金もしている。現代なら贈賄になるかもしれないが当時はそういう意識がない。

三野村、倒産をふたたび回避する

為替方がいったん預かったお金は、政府が使うまでは自由に運用し莫大な利益を得ることができていた。しかし西南戦争（1877）の準備でお金がなくなった政府は、ルールを変更して預け金を実質的に全額回収することにした。1874（明治7）年のことである。

政府が回収すると言っても、為替方3社は運用している。手元にお金はない。貸出先に急に返せと言っても無理だし、延滞や焦げ付きも少なくない。だからどこから調達しないと国にお金を納付することができない。詳細は略すが、小野、島田は破綻し、三井だけ

上は政府に復帰するが益田は三井に請われて残留し三井物産社長となる。こんなことが為替方危機と同時に、三野村差配の下で進行していた。

中上川は井上に請われて工部省入省、明治14（1881）年の政変で下野、その後山陽鉄道社長を経て・・・というより辞任して三井に行き、益田とともに改革を進めた。

コロナの今、必要なこと

さて、ここまでの説明で気づいてほしいのは「三井さん」が一度も出てこないことである。17世紀の創業者、三井高利は財産を相続9家に配分したが、相続人たちはこれを跡取りの当主一人が一体として運用・運営することにした。時おり、自分で経営したいという「子孫」がいたようだが、結局は「資本と経営の分離」が実現されている。そして経営を委ねられた外部人材は、「一族」にはまねのできないような、ときにはなりふり構わぬやり方で危機を乗り切っていく。

三野村は、いかなれば「成り上がった」人だが、明治になって三井の危機を救ったのは「元老の井上」「旧旗本の益田」「福沢の甥の中上川」つまりいずれも三井家より格上の人々である。そしてこれらの人々と三井をつなげたのもおそらく結局は三野村である。危機的な状況の下では、戦略や計画より、この「なりふり構わぬ」ことのほうが重要になるのだらう。きつと「コロナ禍」が経営に求めているのも、そういう対応なのではないか。