産業研究（高崎経済大学産業研究所紀要）第50巻第1号

出光佐三の理念と神戸高等商業学校の教育者

井　上　真由美

玉　井　芳　郎

The management philosophy of Sazo Idemitsu and two teachers of Kobe Higher Commercial School

Mayumi　INOUE
Yoshiro　TAMAI

Summary

Sazo Idemitsu, the founder of Idemitsu Kosan, Co. Ltd., is a very popular figure among authors of his biography. They may be fascinated by his patriotic way of life rather than a quick-witted merchant, because most books about Idemitsu's life highly value the "Japanese spirit" which is exemplified in his words.

Idemitsu depicted five pillars of his management philosophy in his own booklet issued in 1940 — "respect for human beings", "company as an extended family", "autonomous activities", "direct links to consumers" and "rejection of money worship." Clearly, the pillars should be examined carefully, because Idemitsu claimed that his endeavors were based on them, but his interpretation was often vague and inconsistent. The question is whether the books about Idemitsu's life have succeeded in eliciting Idemitsu's philosophy.

The authors of the present article examined ten biographies of Idemitsu and found the following common feature

1. The biographies refer to only some of the five pillars and they rarely analyze relationships among them.
2. They explain Idemitsu's teachers' thoughts only superficially. Tetsuya Mizushima and Renkichi Uchiike, professors at Kobe Higher Commercial School, seemingly helped Idemitsu establish his own philosophy.
3. Despite the fact that the professors' works and lecture notes are available even today, they only present rough ideas of the professors, without referring to the materials..

Therefore, the authors in the ten books did not find any reliable basis to analyze Idemitsu's

philosophy.

This paper elucidated the professors' thoughts through their works and lecture notes. Furthermore, an analysis of the logical structure of the thoughts made it possible to deeply understand Idemitsu's philosophy.

はじめに

出光興産の創業者である出光佐三の言動は評伝作家たちを惹き付けるらしく，これまでに出版された評伝は優に 10 冊をこえている[1]。そこで何が描かれているのかというと，たとえば戦後の難局にあって彼がひとりの従業員もクビにしなかったという美談である（これはある本のタイトルになっている）。また彼の反骨精神を表す言動は，この種の本において必ず言及される定番となっている。すなわち戦前においては政府の石油産業統制に頑強に抵抗し，戦後においてはメジャーズ（国際石油資本）の包囲網に果敢に挑戦した，という類のエピソードである。各評伝に共通する記述はほかにいくつもあげられる。しかしいずれにせよ，こうしたエピソード群が示しているのは，彼が一私企業の経営者という枠を完全に超えているということである。

ところで様々な評伝における出光は，通常の商人ではないのだとしたら，いったい何者として描かれているのだろうか。この点にかんしていえば，程度の差こそみられるものの，各評伝は基本的に彼を国士と形容してよいような人物として描いているといってよい。なぜなら①これらはいずれも日本人の読者を想定していると考えられるからであり，また②出光の言動を通じて国民精神発揚（国民経済活性化も含む）のヒントを提供することを執筆の動機としているようであるからであり，さらに③彼の唱えた「日本人」性を表すとみられる理念（「士魂商才」「人間尊重」「家族主義」などのすべてあるいはいずれか）に言及しない評伝はないからである。

しかしそうであるなら，各評伝は，とくに③出光の諸理念にかんしていかほどの説明を当てているだろうか。それらは彼の実際の言動を導くものであっただけに，慎重な解釈が必要なはずである[2]。

1．本稿の課題

出光自身によって自分の会社のあり方がまとめられた「紀元二千六百年を迎えて店員諸君と共に」と題する文章がある[3]。そこには，「人間尊重」「大家族主義」「独立自治」「黄金の奴隷たるなかれ」「生産者より消費者へ」の 5 つが出光商会（現在の出光興産の前身）の主要な方針（基本理念）として掲げられている。これらは出光が自ら述べているように「父の教訓や，先生方や，日田氏や，世相から受けた教訓」をベースとしており，いずれも彼が神戸高等商業学校（以下，神戸高商と略す）に在籍していたころの経験ないしはそのすぐ後の経験に由来する[4]。

このような基本理念に対して評伝はどのような説明を与えているだろうか。さしあたり表 1 に掲げる 10 冊について確認すると，つぎのようなことがわかる。

①すべての評伝が 5 つの理念に言及しているわけではないが，いずれにせよ理念相互の関連性についての解釈がないかほとんどない。

②出光が教訓を受けたという神戸高商の二人の恩師（水島銕也校長と内池廉吉教授）については，簡単な紹介程度の記述もあれば，やや詳細にわたる彼らの主張の記述もあり，その意味で幅が認められはするものの，ほぼ全員が型どおりのものである。

③上記の点と関係するが，二人の恩師の著作や講演録などの一次資料にもとづかずに，あるいはそれを不明瞭なままにして関連する理念の説明を行っている。

第一の点についてはつぎのようにいえる。出光が提示した諸理念は相互に関連しているはずである。そして関連性の解釈は，彼が全体として何を追求していたのか，あるいは何を最も重視していたのかということの理解にかかわる。加えて，彼の個別の言説はしばしば明晰さを欠いていたり，変化したりすることがあるので，その意味をつかみとるには全体的なアプローチが有効だと考えられるのである。

第二および第三の点についてはつぎのようにいえる。すでに述べたように，5 つの理念は（出光の父親を除けば）彼の神戸高商時代に出会った人物の教え，または経験に由来するが，そのうち神戸高商の恩師二人については，彼らの著作や講演録から彼ら自身の主張を直に知ることができるのである。このことは，出光との関係において，これまでどちらかといえば型どおりにとらえられてきた二人の人物の輪郭をより明確にするとともに，出光が彼らから受容した理念にかんするわれわれの理解を一層深めるものと思われる。そしてさらにいえば，彼らの主張に接することによって，出光の青年期にあたる明治後半のビジネス界における思潮や雰囲気が浮き彫りになるという効果も期待することができる。

以上をふまえ，筆者は本稿の課題をつぎのように限定する。出光の理念形成に寄与したといわれる彼の父や日田の教訓については，私的な事柄が多分に含まれており，しかも彼ら自身の言説をたどる手段が存在しないと考えられることから，本稿の考察の対象から除外する。対して神戸高商の二人の恩師の言説は現在でも参照することができる。したがってこの二人の著作や講演録を用いて，出光が彼らから受け取った「大家族主義」「生産者から小売者へ」という理念の再検討を行う（上記②③に対する筆者の見解として）。ついでこのふたつの理念の関連性，さらには可能な限りで上記の諸理念相互の関連性についての考察も行うこととする（上記①に対する筆者の見解として）。

表 1　出光佐三の主な評伝（およびそれに準ずるもの）

滝口凡夫［1973］『創造と可能への挑戦―出光佐三の事業理念―』西日本新聞社
鮎川勝司［1977］『反骨商法―出光佐三録―』徳間書店
木本正次［1982］『小説出光佐三―燃える男の肖像―』日刊工業新聞社
永川幸樹［1990］『給料を要るだけ出す会社―驚異の人間集団・出光の秘密―』徳間書店
高倉秀二［1990］『評伝出光佐三―士魂商才の軌跡―』プレジデント社
堀江義人［1998］『石油王出光佐三発想の原点―大不況下に“人こそ資本”を貫く経営哲学―』三心堂出版社
辻本嘉明［2002］『鹹首はならぬ仕事をつくれ―出光佐三の先見士魂なき商人国家の末路―』叢文社
水木　楊［2003］『難にありて人を切らず―快商・出光佐三の生涯―』ＰＨＰ研究所
橘川武郎［2012］『出光佐三―黄金の奴隷たるなかれ―』ミネルヴァ書房
百田直樹［2012］『海賊と呼ばれた男（上・下）』講談社

（注）同じ著者により再編集，刊行されたものを除く。

2．神戸高商の二人の恩師

出光の神戸高商時代の恩師，水島銕也と内池廉吉は，彼の著作のなかにたびたび登場する人物であり，彼自身はこの二人を概ねつぎのように説明している。すなわち，水島は「温情主義」あるいは「家族主義」とも呼べるような組織内人間関係の望ましいあり方を体現した人物であり，内池は「生産者より消費者へ」を唱えてこれからの商業の進むべき道を示した人物である，と。筆者は，彼ら二人の主張を明確に示すことが，出光の多彩な言動に輪郭を与えることにつながると考えているので，彼らの著作や講演録にもとづき，もっと近くからこの二人をみてゆくことにする。

3．水島銕也について

まず水島の教育方針について出光自身が語っているところを確認しておこう。

「…水島銕也校長が学生を実子のように愛情をもって育てられるのをみて，社会の中心になるような人は愛情によって育つということを教わった。[5]」

『水島銕也先生伝』や『愛庵先生の横顔』という弟子筋の者たちによる伝記・回想録があることからも分かるように，水島には多くの敬慕者がいた。出光もそのうちの一人ということである。しかし上記のような文面だけでは，教育者としての水島の影響力を理解することは難しい。というのは，常識的に考えて，温情をもって接するだけで学生に感銘を与えられるはずがないからである。その背後にあったものも含めて，水島の教育方針を理解しなければならないだろう。

ところで，そもそも水島とはどのような人物だったのだろうか。彼の経歴をかいつまんで紹介しておこう。[6]

水島は，1864（元治元）年，豊前中津藩の水島均の長男として生まれた。[7] 14歳の時に父が病死したので，彼は姫路の伯父の家に引き取られることになった。彼はこの地で小・中学校を卒業し，1881（明治14）年3月，神戸商業講習所に入学した。[8] 同講習所卒業後，彼は中津開運社という士族支援団体から学費を得，1884年9月，東京外国語学校附属高等商業学校（のちの東京高等商業学校；現在の一橋大学）に第一期生として入学，そして2年半後の1887年に卒業した。[9]

水島の変化に富んだ職業人生がここから始まった。卒業して間もなく，水島は校長の推薦で同校の教員として採用された。しかし早くも翌年，府立大阪商業学校の改革に携わったことが機縁となって，彼は同校の教諭に任免され，そのすぐあとには校長心得となった。だが，二十歳代半ばの彼にとってその重責は耐えがたく，また実業家となって国家の繁栄に貢献したいという希望もあった。[10] 結局，彼は職を辞し，同校の商議員（財団などにおける諮問機関のメンバー）であった藤田傳三郎の会社（藤田組）に勤務することになった。

しかし実業界への転身はすんなりとはいかなかった。水島が藤田組に入社した1890年，わが国最初の恐慌ともいわれるパニックが経済界を襲い，倒産する銀行が相次いだ。同社もその余波を受けて事業整理を余儀なくされ，新入社員であった彼は，わずか1年半で退社せざるを得なくなった。

ところが幸いなことに，横浜正金銀行が水島を採用したので，彼は銀行員のキャリアを自己

の履歴に加えることになった。入行後3年目，水島はニューヨーク出張を命ぜられ，彼の地で外国為替を担当していたが，在勤中に得た病気の療養のため，1895年，帰国の途についた。

ちょうどその折，母校の高等商業学校では大幅な学則改革が行われ，専門科目の教員を確保する必要に迫られていた。教授候補の一人として選ばれていた水島は，友人に説得され，8年ぶりに母校の教壇に立つことになった。

水島が初代校長として新設の神戸高商に迎えられたのは，それから約6年後の1903年のことであった。彼は予科二部制など独特の学則を制定し，全国から有為の青年たちを集めて彼らの育成に努めた。そして1925年，健康上の理由で退職するまで同校のために尽力した。その間，同校は出光のほか，永井幸太郎（日商の経営者），高畑誠一（日商の経営者），和田恒輔（富士電機製造・富士通信機製造の経営者），佐渡卓（日本国土開発の経営者）など，著名な実業家を多く輩出した。以上が水島の略歴である。彼の評伝を書いた平井泰太郎は，「（水島の）略歴だけを眺めてみると，転々としておるが平々凡々である」と述べている[11]。筆者としてはそこまでいうつもりはないが，彼は苦労人であったと殊さら感じられた点を除けば，略歴から受けた印象は平井とあまり変わりなかった。だが実際には，卒業生のみならず教員からも，ほとんどぬかずかんばかりに崇められていたのが水島である。一体何が彼の周辺の人たちを惹き付けたのであろうか。そもそも略歴だけからその人の実質的な業績を知ろうとするのは無理がある。

4．水島の教育の方法

そこでつぎに，神戸高商における水島の教育活動を観察してみよう。愛庵会編（1940）や平井（1959）を参照すると，水島の神戸高商における教育上の新施策は，たしかに「家族主義」とでも呼ぶべきものであったことがわかる。その典型例はゼミナールだが，その他にも各種の少人数教育制度が水島によって導入された。なかでも際立っていたのは，学友会の監督下にあった「友団」という組織である。これは出身校別あるいは原籍地別に分けられた学生同士（教職員も所属していた）の相互啓発および相互扶助をねらいとした組織であり，学生からの希望もあって自生的に形成されることを俟たずに導入された一種のインフォーマル組織である。この「友団」において，彼らは同郷でありさえすれば年次を問わず（あるいはタテの関係を問わず）結びつき，互いに便宜を図ったり情報を共有したり，なかには共同生活をする者たちもいた。学内における様々なイベントでも「友団」が単位となって活動していたという[12]。またこうした諸制度のみならず，水島個人による学生への対応も細やかなものであった。水島の関係者らによる回想録には，彼が卒業間近の学生一人ひとりと面談し，就職の相談，さらには斡旋もしていたことが示されている[13]。

では，これにかんして出光はどのように考えていたのだろうか。前節の冒頭で水島の「家族主義」にかんする出光の発言を紹介したが，彼は別の機会（同級生の和田恒輔との対談）において，いくぶん分析的な見解を披歴している。それも検討しておこう。

曰く「…それで僕は，人は愛情によって育つということを，水島先生に教わって今日までずっとやってきたのだ」[14]。このように冒頭の発言と同じことを述べたあと，続けて出光は「愛情」の意味を説明する。それによれば，「愛情」とは上に立つ者が「わがままをしない」ということらしい。では「わがままをしない」は何を意味するのかというと，指導的立場にある者が率

先して利己的態度を排し，全体の利益のために奔走することであるという。そして，この「わがままをしない（こと）＝愛情」によって，つぎのことが生じる。すなわち，上下のあいだに自ずと親密な関係が生まれ，そしてその関係を通じて，上下を含めた全体性という観念が下の者に意識されるようになる。彼らの場合だと，「神戸高商」という名によって示される全体がかけがえのないものとなる。その結果，下の者は，彼らが従事している個別的な仕事（学業など）に意義を見出すようになる[15]。「無為にして化す」的な，組織運営上の一種の智恵が語られていると取ることができよう。あるいは福沢諭吉の用語を借りていえば，指導者の「私徳」が組織内の上下関係を親密なものにし，そしてその結びつきは，やがて「家」のような観念を組織内にもたらす――およそこのような内容をもつ制度，それが水島の「家族主義」であったということも可能だろう[16]。ちなみに対談者の和田恒輔も，この出光説に同意している。

筆者としては，この出光説に依拠して水島の「家族主義」を理解しようと思う。素朴に考えても，良質な気風が組織内に漲っているのとそうでないのとでは，組織運営上のパフォーマンスに，いずれ顕著な差が現れてくるに違いないからである。また何よりも，経営者という実践的立場から提出されたこの説は，それなりの真実味を伴っている。つまり単に「家族主義」のなかで学園生活を送ったというだけでなく，後に自分の会社にこれを適用したのが出光である。実際，出光が社訓として示した「大家族主義」は，水島の理念と強く共鳴している。というのも，それらは，指導者の倫理（私徳）とそれによる良好な人間関係の構築というふたつの要素をうちに含んでいるからである。

5．水島の教育の目的

とはいえ水島の「家族主義」は，いってみれば数ある組織運営法のうちの巧妙な部類のひとつであるに過ぎない。つまり指導者の「私徳」が組織内の人間関係を良好にし，それによって人材育成の促進や機会主義的行動の抑制といった効力を発揮することはありうるだろうが，しかしそうしたことは，あくまで何事かをなすために活用されるものである。したがって水島の教育を理解するには，「家族主義」的な組織運営によって達成されるべき実質的なことがら，この点についても押さえておかなければならないだろう。

そこでまず考えられるのは，高度な商業実務に対応できる人材の輩出ということである。そもそも神戸高商設立の趣旨がそのようなものだったからである。

読者の便宜のため，ここで明治期におけるわが国の商業教育の展開をかいつまんで見ておいたほうがよいかもしれない。安政の開国以来，西洋諸国との貿易を自国に有利に導くことが，少なくとも洋行帰りの開明的指導者にとっての大きな課題となっていた。何よりも居留地貿易に甘んじなければならないという現実があった[17]。そこで1875年の商法講習所（銀座尾張町）を皮切りに，1878年には神戸，1880年には大阪，1882年には横浜というように，外国貿易の実務を教授する学校が矢継ぎ早に設立された。しかしながら，こうした商業学校は，実際に貿易に携わる者を除く大方の支持を得られず，当初はその存続も危ぶまれるほどであり，実務家の輩出という点においてもさほどの成果をあげることができなかった[18]。情勢が変化しはじめたのは日清戦争前後からであったと考えられる[19]。その頃の日本は，戦争の勝利もさることながら，主要貿易相手国であった英国とのあいだの不平等条約の改正も成し遂げ，次第にその国威を示

すようになっていたからである。実際，直貿易（国内商人による直接貿易）は，1893 年あたりから大幅に増加していた[20]。

第二の高等商業学校としての神戸高商の設立が決まったのは，およそこのような事情のもとにおいてである。つまり，外国貿易の振興がそれに対応しうる人材の需要を生み，そしてそのような人材を供給する高度な商業教育機関の設立へとつながっていったというわけである。この意味において，同校の活動は，明確な社会的意義を帯びていたといわなければならない。

６．水島の士魂商才

もっとも，これだけでは水島の考えを十分に伝えていないようである。というのは，もともと武士の子であった水島が商業活動に従事し，そして最終的には高等商業学校の校長としてその職務に邁進できたのはなぜか，という点がまだ論じられていないからだ。何らかの思考上のサブリメーションがなければ，様々な点で対立する生き方（武士と商人）が同一人物において可能になるとは思えない。たとえば西南の役で散った叔父と親しく交際する間柄であったという水島の過去は，現在の彼の活動を阻害する要因となりかねないのである。したがって以下，水島の商業人としての生き方にかかわる思想がどのような内実を伴っていたのかを確認しておこう。

何ほどか志を抱いてビジネスの世界に参入した明治期の人々が，江戸時代の賤商意識をどのように乗り越えたのか，というテーマは既知のことがらに属する。坂田（1964）は，賤商意識の払拭に力を注いだ福沢諭吉と渋沢栄一の言説に依拠しつつ，国家意識と結びついた「士魂商才」という観念の成立を論じているし，わが国の経営思想の変遷を整理した由井（1969）も，明治前期から中期にしばしば唱えられた「士魂商才」にかんして，ほぼ同様の説明を与えている。水島についていえば，福沢や渋沢の子の世代にあたることもあって，彼らが打破しようとした身分制の残滓の強固な拘束力を日常的に経験することは少なかったように思われる。だが，それと無縁だったというわけではない。形を変えた士族特権意識，すなわち官尊民卑の風潮のなかで，彼は商業（教育）活動に従事していたといえるだろう。その事情は，福沢が五十代のころに書いた『時事新報』の論説に見ることができる。

> 維新以来，有為のわが国民が西洋文明に学んだ結果，政治・軍事・学芸の方面における進歩には著しいものがあるが，富国の術にかんする彼らの知識は極めて未熟なままに留まっている。近年は「尚商立国」が盛んに論じられ，商業から得られる富が政治も軍事も学芸も可能にし，もって外国との交際を有利にするという認識が高まっているが，しかしそれには実践が伴っていない。というのは，国民の間に未だ尚商の気風が存在せず，むしろ「封建の時代に士族と平民の尊卑を区別したるその区別は，維新の社会に変形して官尊民卑の区別を生じ」，有為の人物は官職を目指すようになっているからである（以上，福沢諭吉（2003）「尚商立国論」該当箇所の大意）。

なお，この論説は 1890 年に連載されたものであり，この年は水島が大阪商業学校の校長から実業界に転身した翌年にあたる。転身から約 7 年間，水島は，主に外国為替という商行為を通じて外国との交際に励んでいたのであるが，彼の「士魂商才」は，それが公に語られる場合，この実地の経験にもとづく言説となって現れることが多かった。再び教育活動を開始した水島

が，講演会や誌上で語っていたことを紹介しておこう。

自分の感じでは，貿易活動において外国人が見せる商略，機敏さ，胆力は，わが国の商人の到底及ぶところではない。この調子では，わが国の農業や工業がいくら発展しても，彼らにその利益の大部分を奪われてしまう。これを打開するためには，どうしても商業教育を充実させねばならないが，翻ってわが国の教育界を眺めてみると，最も完備しているのが陸海軍であり，悲しいことに商業としては，たったひとつの高等商業学校があるのみである。この実業大会にお集まりの方々には，ぜひ商業教育の重要性を声高に主張していただきたいものである（以上，水島（1905）「講演：商業教育について」該当箇所の大意）。

やや過激な「尚商立国論」とでもいえそうな論説もある。

「我国古来尚武の思想に富めり」，それゆえ日本は清国との戦争に勝つことができたといえるだろう。だが，果たして平和時の戦争（貿易）において，わが国は清国に勝っているといえるだろうか。事実，清国商人は鋭敏にして抜け目がなく，横浜・神戸の居留地は彼らによって牛耳られている。清国に対してすら劣位のわが国商業が，目前に迫った内地雑居（居留地貿易の解消）にうまく対応できるとは到底考えられない。わが国の外国貿易の劣勢は，ひとつに士族由来の尚武の思想が商戦に向いていないこと，ふたつにわが国の商人の見識が局小かつ卑陋でやはり商戦に向いていないことが原因である。この際，国民は商業思想を大きく転換し，まずは諸外国に伍するほどの商業的実力を獲得しなければならない。これこそが軍隊を勝利に導き，外交を有利にし，産業を発達させ，財政に余裕を持たせる原動力なのである（以上，水島（1899）「我国民と商業思想」該当箇所の大意）。

ほかにも水島には，進学熱の高まりを受けて中等学校の増設を進めていた当時の教育行政に対する批評文がある。旧制高校への進学という点においてしか意義を見出せない高尚な知識の詰め込みを図る中学校よりも（しかも中退者が非常に多かった），むしろ実業界で役に立つ人材を輩出する学校を増設することのほうが喫緊の課題だというわけである（水島（1899）「中学校を減じて実業学校を増設すべし」）。

じつはこのような彼の一連の主張は，『時事新報』における福沢のそれと重なるところが大きい。彼は叔父（増田）の福沢に対する因縁もあって慶応義塾には入らなかったらしいが[21]，本当は福沢の弟子だったのではないかと考えたくなるほどである。それはともかく，これまで述べてきたところから水島の考え方の特徴を整理すれば，以下のようになるであろう。

「士魂商才」の意味を，さきに触れた賤商意識の克服という観点も念頭に置きつつ，商業のなかに高次の価値を見出すこと，あるいは商業は有為の国民が生涯をかけて追求するに値する事業だとみなすこと，というふうに抽象的に規定すれば，明らかに水島には「士魂商才」があった。ただし三つの前提条件が置かれていたので，それは尚商立国ならびに商業教育の発展を声高に唱える形をとって現れた。前提条件とは，①列強と比べれば明らかに経済力の劣っていた当時の日本，②彼が平和時の戦争と述べたような当時の厳しい国際経済情勢，そして③有望な人材が政府部門へ流れていく傾向にあった当時の世相のことである。

あらためて考えてみると，彼のあらゆる教育活動は，この意味における「士魂商才」を目的としていたということが可能である。たとえば，学生に対する水島の面倒見の良さとは，せっかく高度な商業教育を積んだ教え子が，実業界で活動の場を与えられないというわが国にとっ

ての不幸な事態を避けることを意味していた。また他方で，水島の一連の家族主義的制度は，学生同士の連帯を強めて様々なレベルでの互助活動を生み出し，うえの水島の意図を支持した。そして神戸高商の独特な「予科二部制」は，当時の上流志向に応えるための高尚な知識よりも商業上の実践的能力を重視する水島の理念の表れであった。[22)]

水島については，これまでその家族主義的な教育方針に関心が寄せられてきたようである。だがうえで見てきたように，それは「士魂商才」を抜きにしてはほとんど意味をなさない方針であったと考える方が，筆者には適切だと思われる。

7．内池廉吉について

出光のもう一人の恩師である内池廉吉が唱えた「生産者より消費者へ」にかんして，筆者の考えをあらかじめ述べておけば，木本（1982）や水木（2003）もごく簡単に指摘しているように，[23)]それと「士魂商才」とのあいだには意味的な連関があったといってよい。なぜなら彼が商業論の学者としてやったことは，国民経済のなかで果たされるべき商業の役割の体系的記述ということなのであり，国家と商業の結びつきを強調するという点で「士魂商才」と同様の契機を含んでいたからである。

内池の主張を吟味するまえに，彼の経歴を紹介しておこう。ただし公開されている資料（神戸高商の校史や内池の弟子にあたる人の報告など）から彼について知ることができるのは，つぎのようなことくらいである。――1876 年に福島県の著名な素封家に生まれる。1899 年に一橋大学の前身である高等商業学校の専攻部を卒業，そして神戸高商が開設された 1902 年に同校の教授となる。1937 年に東京商科大学の教授職を定年により退く。

とはいえ内池の人となりを示す興味深い逸話が残されている。彼の弟子のひとりである安藤春夫氏によれば，彼は 1906 年に英国への自費留学を断行した。二年間の留学費用は，財産相続権の放棄を親族会で宣言することによって調達されたとのことである。[24)]

破格の出費をともなう日露戦争直後の自費留学は，安藤氏曰く「奇現象」であったらしい。だが筆者には，それは内池の生き方を象徴する行動であったようにも思われる。彼が資産上のリスクを抱えて留学せざるをえなかったのは，当時の高等商業学校に対する文部省の評価が低く，その所属教員に留学の機会がほとんど与えられなかったからである。そして文部省の低評価は，商業それ自体の社会的評価が低かったことの反映であった。したがって，この状況を乗り越えることを彼が人生の主たる目標と見定めていたことが，彼の自費留学の動因であった可能性がある。さらにいえば，学としての商業論を確立することによって，それを果たそうとしていたことも十分に考えられるのである。

実際，内池の著作のなかには，そのことをうかがわせる記述をいくつも見つけることができる。一例をあげれば，彼の初期の書物（あるドイツ人経済学者の著作の抄訳）の序文に，こんなことが書かれている。

ボルヒトが経済学者として突出した業績をあげていることはよく知られているところである。浅学のわたしがこの大家の本を敢えて解説しようとしたのは，つぎのようなやむを得ぬ事情があったからである。すなわち第一に，従来のわが国における商業学が「概シテ陳腐ナル技術的方面ニノミ傾キテ健全ナル経済学上ノ基礎」を欠いていたこと，したがって第二に，（国民）

経済学に基礎づけられた商業学を構築することが急務となっていたのだが，論理的かつ平易に書かれたこのボルヒトの本は，そのための恰好の参考書であったこと（以上，内池（1904）『フヴンデル・ボルヒト商業通論』序文における該当箇所の大意）。

８．内池の商業論

では，内池の商業論から具体的にどのような特徴を見出せるであろうか。彼の教科書『商業学概論』を用いて，この点を明らかにしてみたい[25]。

『商業学概論』は，商業学の定義を導くために当時の諸説が検討される「緒言」，彼の定義する狭義の商業の意義とその範囲が議論される「第一巻」，そして商業を機能的に補助する業種の内容が説明される「第二巻」から構成されている。本稿の議論において重要なのは，狭義の商業の意義が説かれた「第一巻」の第一章であり，そこでの彼の議論は概ね以下のようである。

通俗的な商業の定義，たとえば「商業とは営利を目的として購入した商品を販売する業務である」などは，少なくともふたつの欠点を有している。まず第一に，商業の目的にかんしては一言もなく，その手段のみに言及していること。つまり定義中に示されている商品の購入・販売は，商業の手段であるに過ぎない。第二に，商業は営利のために行われるということを強調しすぎていること。つまり事実の問題として，営利企業は商業に限らず存在しているのだから，「営利」は商業固有の事象とはいえない。

「営利」の扱い方において，内池のこだわりが現れているようである。というのは，「営利を目的として」と定義中に書かれているにもかかわらず，商業の目的が規定されていないと彼は述べているからである。それどころか，「営利」という語句を定義から外すべきだとさえいっている。その理由は，上記のように，営利追求は商業固有の事象ではないからだということになっている。だが，これはあくまで議論のうえでの話なのであって，彼の本意はもっと別のところにあったと考えてよい。そのことを示すのが，戦後に出光の訪問をうけた際に，彼が語った言葉である。

> 「（「生産者から消費者へ」にかんする出光との質疑応答に続けて）君等にそんなことを云ひ聞かせた後，君等の卒業式に神戸商工會議所の會頭が來られて君等に訓示をされたその中に，學者が色々なことを云ふが，商賣は金儲けだ，金さへ儲くればいゝのだ，學者の云ふことなどダメだと，云はれて憤慨したことがあるよ」[26]。

このように内池には，営利追求は商業の本来性（authenticity）から外れているという感覚があったとみてよいのである。そしてそうであるならば，彼にとっての商業とは，より高い次元での働きを示すものでなければならなかった。

では，内池は何を商業の目的に据えたのだろうか。彼の商業の定義はこうである。

「商業とは貨物の交換若くは賣買により生産者と消費者との間に存する人的・場所的・時間的懸隔を連結するを目的とする企業なり」[27]。

生産者と消費者とのあいだの人的・場所的・時間的懸隔の連結――これはたしかに商業固有の目的だといえよう。したがって，少なくとも「固有性」という面では，「営利」に代わる商業の目的を内池は示せたことになる。だがそれは，彼の根本動機，つまり学としての商業の確立から生じる要請をクリアしているといえるだろうか。いうまでもないことだが，常識的に考

えてその価値が認められないような目的をもつ対象の研究は，それがいかに体系化されようと「学」の名には値しない。「生産者と消費者の架橋」という商業の目的のうちに，はたしてどのような意義が想定されていたのか，この点が確かめられなければならないだろう。

筆者のみるところでは，内池は，近代以降の国民経済における市場の重要性，あるいは市場経済という機構の重要性とかかわらせて商業固有の機能に意義を与えようとした。というのは，彼の理解では「自足経済」から「顧客経済」の時代を経て，私有財産制ならびに契約の自由を原則とする「市場経済」の近代へと至りついたわけだが，このような時代設定は，彼の商業論を構成する根本的な要素となっているからである。

どういうことかというと，市場経済という機構は，当時すでに変えようのない事実となっており，また疑いようのない現実でもあった。そしてこの機構において，あらゆる生産は市場での販売を目指して行われなければならず，またあらゆる消費は市場を通じて満たされなければならない。しかも生産者と消費者は，ほぼ必ず商業者を通じてそれぞれの目的を果たさざるを得ない。両者のあいだには，常に「人的・場所的・時間的懸隔」が存在するからである。かくして商業者は「市場を組織し統制する結果，間接に生産を指導し消費を調節するに至る[28]」。

要するに，歴史的事実としての市場経済という機構において極めて重要なポジションが商業に与えられていること，そしてその職分を果たすことによって商業は国民経済全体に働きかけうること，これが内池によって捉えられた商業の意義なのであった[29]。

9．関連性

あらためてここで，水島と内池の思想（と実践）の関連性を確認しておこう。

水島の「家族主義」は，組織の指導者が利己的態度を排すことによって上下の一体感が生み出されるというほどの意味であった。対して内池の「生産者から消費者へ」は，営利の追求ではなく流通機能の強化・完成を商業の目的とするというのがその趣旨であった。一見，ここには関連性がないようにみえる。しかしすでに述べたように，水島が論文や講演で唱えていた主張は「士魂商才」であり，「家族主義」はそのための手段であった[30]。内池の主張についても，「士魂商才」と同様の契機をそのうちに含んでいたことに触れておいた。つまり両者の思想は，「士魂商才」とのかかわりにおいて関連していたと考えることができるのである。

筆者はさらに，出光が当時の世相から得たという教訓（黄金の奴隷たるなかれ）についても，「士魂商才」とのかかわりを提示することができる。周知のように，出光がしばしば口にしていた「黄金の奴隷たるなかれ」は，当時の世相に迎合することへの戒めの言葉であった。しかしそれは同時に，「士魂商才」をこころざす者にとっては当然の戒めでもあった。なぜなら，カネに執着すること，自己利益に拘泥すること，目先の損得勘定に束縛されること，これらは人として下等な振る舞いだとわきまえている商業関係者だけが「士魂商才」をおのれの指針としうるからである。

ところで内池の「生産者から消費者へ」が，営利追求ではなく流通機能の強化・完成を唱えるものであったことは偶然であろうか。それは，うえの戒めをそのうちに含み，なおかつ営利追求の対案を指し示してもいる。筆者としては，つぎのような仮説が成立するのではないかと考えている。すなわち「士魂商才」と「生産者から消費者へ」のあいだには「黄金の奴隷たる

なかれ」を媒介項とする簡単な論理的関係が存在する，という仮説である。

「士魂商才」を標榜するならば「黄金の奴隷たるなかれ」⇒「黄金の奴隷たるなかれ」と自戒したならば「生産者から消費者へ」を実行すべし⇒「士魂商才」を標榜するならば「生産者から消費者へ」を実行すべし

おわりに

結局，本稿の解釈が示したことは，出光が受容したふたつ（「黄金の奴隷たるなかれ」を含めると三つ）の言葉の背後には,「紀元二千六百年を迎えて店員諸君と共に」において明示されなかった「士魂商才」という観念があったということである[31]。もしこの理解が正しければ，出光の商人としてのあらゆる活動は「士魂商才」を目がけて行われた，ということになるのではないだろうか。

じつは，このことを示す証拠がないわけではない。戦後（1961年4月24日）に開かれたある講演会において，76歳の出光が，今後の経営のあり方を研究する自分の若い部下たちの様子を紹介する場面があった。

部下たちの主張はこんな感じである。維新より前の日本は，あまりに「精神文明」に偏りすぎ，「物質文明」を軽視してきた。たとえば，昔の武士は金に手を触れることすら忌み嫌うほどであり，これに対して商売人は金の奴隷であって，人間として最も卑しむべき存在であった。ところが維新の開国と同時に，われわれは外国の「物質文明」に強さと美点を認め，それを無反省に取り入れてしまった。事業の経営方式にしても，外国のやり方をモデルにして,それ以外にわれわれは顧みなかったのである。しかし現在,世界的に「物質文明」が行き詰っており，新しい方法を模索しなければならない状況になっている。もし日本の伝統的な考え方のなかに外国の優れた経営法を移すならば，相当に有望な事業のあり方になるのではないだろうか。つまり，「いわゆる士魂商才，武士が本当に武士の魂を持って（外国の優れた面を取り入れつつ）事業を経営する」ならば，行き詰まりを見せている「物質文明」を乗り越えられるのではないだろうか（以上，出光（1994)「講演：今後の事業経営は士魂商才で―日本碍子において―」の該当箇所の大意)。

出光は，こうした部下たちの主張に賛意を示しつつ，さらにつぎのように続けた。

つい先ごろイギリスの大石油会社の社長と話をしたが，彼に自分のやっていることを理解させることができず，それどころか自分が儲けるために事業をやっているかのごとくいわれて大変不愉快な思いをした。フランスの社長もそんな感じだった。これは，外国人特有の個人主義から出る当然の思想なのだろう。しかし自分はつぎのように考える。「…武士が命をもって国を守ったごとく，産業をもって国を守る，国を盛り立てるという考えになれば事業は金儲けにはならない」。「ただ，われわれが金儲けをしなければならないゆえんのものは自分を力強くしなければ何にも役に立たないから，力強くするために営利をやるということであって，その営利が会社の国家的，社会的存在（国家的・社会的存在としての会社の意か）に傷をつけるような営利のあり方であってはいけない」。「私は今年で創業五十年になりますが,初めからこういう思想をもって立ったために創業後十年間ぐらいは,

支店長といつもその点で喧嘩をしていた」（同上）。

さしあたり以上をもって本稿の結論とするが，最後に本稿と関連する課題をひとつだけ提示して締めくくりとしたい。

それは，出光と鈴木大拙との交流が何を意味するのかということである。彼らは1956年に出光がアメリカで主催した禅画の展覧会を通じて相識となった。それ以降，出光は，自分の人生にかんして，また日本人の精神性の在りかにかんして，大拙から教えを受けるといったような付き合い方をしていたらしい[32]。『日本的霊性』などの著者でもある禅宗の居士と石油商人との組み合わせは，一見不思議なようである。だが，娑婆において出光ほどの苦労を経験した人なら，絶対に確実なもの，もしくは崇高な目的とでもいうようなものを求めたくなるのではないだろうか。また，そればかりではないと思う。大拙は「日本的霊性」という日本人の根源的精神を示すことによって戦前日本の軍国主義を批判し，そして敗戦日本の再興を模索した人である。同時代人の出光，しかも「士魂商才」の人であった出光が，そこに惹きつけられないはずがない。

しかしここまでくると，もはや出光の言動を「士魂商才」という一種のナショナリズムのうちに押し込んでしまうことはできないであろう。大拙と交際することによって，むしろその理念を深化させていった人物，換言すれば「日本人としての本来性」を追求しようとしていた人物として，彼を理解しなければならないように思われるのである。

（いのうえ　まゆみ・本学経済学部講師）
（たまい　よしろう・同志社大学大学院博士後期課程修了）

［注］

1)　筆者の知るかぎりでは，後掲表1の10冊のほかに北尾吉孝（2013）『出光佐三の日本人にかえれ』あさ出版，松本幸夫（2013）『海賊とよばれた男出光佐三の生き方』総合法令出版などがある。

2)　少なくとも後掲した10冊のいずれにおいても出光を国士と形容してよいような人物として描いている，という筆者の判断の根拠は，上記したとおりである。筆者はそのような描写を否定しているわけではない。筆者の問題意識は，端的にいえば，評伝というスタイルにかかわっている。評伝というのは，一般的には，それが対象としている人物のとった行動やその行動の背景を一連のエピソードとして開示してゆくスタイルをとっており，したがって，その行動がもとづいている理念の概念的説明（あるいは複数の理念のあいだの関係の説明）にまで慎重な配慮がゆき届いているというわけでは必ずしもない。その結果，その人物像にかんして読者にあいまいな印象しか残さないということも起こりうるのである。とりわけ，多彩な横顔を持つ出光の場合だと―1972年に出版された『出光佐三対談集―永遠の日本―』によれば，彼は①皇室の伝統を重んずる愛国者であり，②同時に国際社会の平和を希求する理想家であり，③また事業家としては流通革命の先駆者であり，④経営者としては家族的組織運営の実践者であり，⑤さらに付け加えれば禅味を愛する浮世離れした人物であった―なおさらそうなのである。な

お本稿の射程は，（後述しているように）限定的である。すなわち，出光が学生時代に会得したといわれるふたつの理念の概念的把握にとどまるのであって，出光の人物像にかんする「通説」（それがあるとすればだが）をくつがえすことではない。とはいえ，本稿の「おわりに」で示唆したように，出光と宗教家とのかかわりは，彼が敗戦という悲哀あるいは絶望と苦闘したことを物語っているのだから，各評伝はこの点をもっとつぶさに考察したほうがよかったのではないか，という感想を筆者は持っている。

3) この文章は1940年9月に発表されたもので，出光興産株式会社店主室編（1985）収められている。

4) 同上。なお先生方とは神戸高等商業学校の初代校長水島銕也と商業学教授内池廉吉のことを指す。また日田氏とは，出光が神戸高商在学中に知り合い，卒業後，創業資金の援助を受けることになった日田重太郎のことである。

5) 出光興産株式会社店主室編（1985）3頁。

6) 主に愛庵会編（1940）を参照。

7) 父，水島均の義弟（実妹の夫）に福沢諭吉の暗殺を試みたことで知られる増田宋太郎（彼は福沢の又従兄弟でもある）がいた。彼は水島父子と親しく交流する間柄であったが，1877年，西南の役において政府軍との交戦中に戦死した。

8) 神戸商業講習所とは，東京の商法講習所の2年半後に設立された商業教育機関である。神戸の商業発展を望んだ当時の兵庫県令，森岡昌純の創意にもとづき，福沢諭吉の弟子，甲斐織江によって設立された。なお，もともとエンジニアを志望していた水島が同校への入学を決めたのについては，ひとつには，学生たちの大部分が故郷中津の出身者であったという事情が働いたと伝えられている。

9) 東京外国語学校付属高等商業学校の設立趣旨は，貿易振興のために外交官と高等の商業経営者の養成を図るということであった。しかしその名称からもうかがわれるように，創立直後の学校の位置づけはかなり不安定であった。

10) 愛庵会編（1940）によると，彼はこの時期，若き校長として学校改革に奔走し，また気を遣うことの多い校務，さらに熟達の域に達したとはいえない授業も精力的にこなしていた。しかし実際には精神的に疲弊していたようである。

11) 平井（1959）11頁。むろん平井は，その評伝において水島を高く評価している。

12) 平井（1959）187-194頁。

13) 水島先生生誕百年記念事業会編（1966）を参照。

14) 「和田恒輔さんを偲ぶ」刊行委員会編（1980）135頁。

15) この説明には筆者の解釈が含まれている。出光は，「全体」と「個別」との結びつき方，またその結びつきの効果にかんして，表立った説明はしていない。

16) 福沢諭吉の『文明論之概略』によれば，私徳とは「忍難の心」である。すなわち，金銭，名誉，その他の利己的欲望を排して潔白であろうとする心持ちを指す。福沢が指摘するように，大方の日本人に受け入れられやすいのがこの私徳である。しかしそれは，あくまで個々人の心の中の働きであり，他者に影響を及ぼすことの少ない受け身の道徳でもある。いいかえれば，私徳とは，その実践者が他者と親しく交際することによってはじめて影響を及ぼしうる，という性

質をもっている。なお参考までに述べておくと，同書では，国民の智徳の発達がとりもなおさず文明の発展であると論じられており，その際，智についても徳についても，私・公という観点から概念上の区別が施されている。

17） 海野（1967），立脇（1995）によると，揺籃期の外国貿易は居留地貿易であり，自己の責任で輸出入を行うことのできる国内貿易業者がほとんどいなかったので，そうでなければ得られたであろう輸出品の利潤を外国商人にさらわれていた。また横浜正金銀行ができるまで，外国為替業務は外国銀行の独占状態であった。

18） 天野（1993）によると，明治期の専門学校は，たとえそれが官立であったとしても，政府の帝国大学・高等中学校重視という基本政策から外れていたので，財政的基盤はきわめて脆弱であった。したがって，先達者ならびに関係者の努力と熱意が専門学校の存続を可能にしていたのだという。

19） 創立メンバーの一人であった水島自身も，神戸高商の設立は「日清戦役に於ける海外発展の時に際し，其衝に当るべき人材の欠乏を感じたのに起因する」と述べている（水島，1924，1 頁）。

20） 立脇（1995）5 頁。

21） 水島先生生誕百年記念事業会編（1966）43 頁。

22） 「予科二部制」とは予科の段階で中学出身者と商業学校出身者を分けて，前者には実践的科目，後者には学理的科目というふうにそれぞれ不足している教育科目を学習させ，本科で双方を融合させる制度であった（愛庵会編，1940，126 頁）。

23） 水木（2003）32 頁。

24） 安藤（1984）を参照。

25） 内池（1933）を参照。ちなみに『商業学概論』の初版は 1906 年の刊行である。同書は増版を重ね，筆者が参考にしたこの改修版は第 30 版にあたる。

26） 「内池廉吉博士と語る」（出光興産株式会社店主室編，1985，第 1 巻，288-292 頁）。

27） なお，ここでいう「企業」とは，内池にあっては「自己の計算と危機とを以て規則的に且つ継続的に行うところの営利行為」，つまり「行為」を意味していた（内池，1933，17 頁）。

28） 同上書，26 頁。

29） 内池の著作は国際市場のことにも言及しているが，基本的には国民経済が念頭に置かれているとみてよい。というより，経済単位としての国民経済（ナショナル・エコノミー）が確立していなければ，そもそも国際経済（インターナショナル・エコノミー）も機能しえないのである。なお内池の商業論は，マーケティング（生産者による製造から消費者による購買にいたるまでのプロセス）論にほかならず，したがって現代の教科書で説かれるところのマーケティング・ミックスと似たようなことも主張されている。とはいえ，すでに明らかなように，彼の議論には国民経済という観点が色濃く表れており，この点で大方の現代マーケティング論とは異なっている。

30） それに，もしこのような結びつきがなかったとしたら，つまり水島には「家族主義」しかなかったのだとしたら，彼に心酔する者があれほどいたことをどのように説明すればよいのだろうか。

31） 出光が創業時に水島から「士魂商才」と揮毫された書を授けられたことは有名な話である（出光興産株式会社店主室編，1985，第2巻，490頁など）。

32） 出光（1971）355-360頁。また岡村・上田（2008）によれば，大拙は，出光のほかにも安宅弥吉，野村洋三，松永安左衛門，松方三郎，楢原良一郎，畠山一清，C・クレーンなどの実業家たちと交際があったようである。

［参考文献］

愛庵会編『水島銕也先生〔普及版〕』愛庵会，1940年。

天野郁夫『旧制専門学校論』玉川大学出版部，1993年。

安藤春夫「内池廉吉先生の人となりと学風」『橋問叢書』第31号，1984年（一橋の学問を考える会，http://jfn.josuikai.net/nendokai/dec-club/sinronbun/2005_Mokuji/Kyoumonsousyo/mokuji.htm 2014年7月31日参照）。

出光興産株式会社編『出光五十年史〔改版〕』出光興産株式会社，1994年。

出光興産株式会社総務部100周年記念事業プロジェクト編『出光100年史』出光興産株式会社，2012年。

出光興産株式会社店主室編『我が六十年間 第1巻〔第3版〕』出光興産株式会社，1985年。

出光興産株式会社店主室編『我が六十年間 第2巻〔第3版〕』出光興産株式会社，1985年。

出光佐三『人間尊重五十年〔第30刷〕』春秋社，1962年。

出光佐三「鈴木大拙先生の思い出」久松真一ほか編『鈴木大拙―人と思想―』岩波書店，1971年。

出光佐三『出光佐三対談集―永遠の日本―』平凡社，1972年。

出光佐三「講演：今後の事業経営は士魂商才で―日本碍子において―」出光興産株式会社店主室編『出光佐三言行録 第3巻〔第1刷〕』出光興産株式会社，1994年。

出光佐三「国難に直面して水島先生を偲ぶ」「凌霜百年」誌編集委員会編『凌霜百年』凌霜会，2002年。

内池廉吉『ファンデル・ボルヒト商業通論』同文館，1904年。

内池廉吉『（改修）商業学概論〔第30版〕』同文館，1933年。

海野福寿『明治の貿易』塙書房，1967年。

岡村美穂子・上田閑照『（新編増補）大拙の風景―鈴木大拙とは誰か―』燈影舎，2008年。

木本正次『小説出光佐三―燃える男の肖像―』日刊工業新聞社，1982年。

神戸高等商業学校編『神戸高等商業学校一覧 自明治41年5月至明治42年3月』神戸高等商業学校，1908年。

神戸高等商業学校学友会編『筒台廿五年史―神戸高等商業学校開校廿五周年記念―』筒台史編纂会，1928年。

坂田吉雄『士魂商才―日本近代企業の発生―』未来社，1964年。

鈴木大拙『日本的霊性〔完全版〕』角川学芸出版，2010年。

立脇和夫「明治期におけるわが国商権回復過程の分析」『早稲田商学』第364号，1995年。

平井泰太郎『水島銕也』日本経済新聞社，1959年。

福沢諭吉「尚商立国論」小室正紀編『福沢諭吉著作集 第6巻』慶応義塾大学出版会，2003年。

福沢諭吉（戸沢行夫編）『文明論之概略』慶応義塾大学出版会，2009年。

水木楊『難にありて人を切らず―快商・出光佐三の生涯―』PHP 研究所，2003 年。
水島銕也「中学校を減じて実業学校を増設すべし」『商業世界』第 1 巻第 7 号，1899 年。
水島銕也「我国民と商業思想」『商業世界』第 12 号，1899 年。
水島銕也「講演：商業教育について」永島兵五郎編『名家実話集』正文社，1905 年。
水島銕也「神戸高商の過去現在及将来」梨本彦八編『神戸高等商業学校開校二十周年記念講演及論文集』凌霜会，1924 年。
水島先生生誕百年記念事業会編『愛庵先生の横顔―水島銕也先生外伝―』水島先生生誕百年記念事業会，1966 年。
由井常彦「解説　経営哲学・経営理念　明治・大正編」中川敬一郎・由井常彦編『財界人思想全集第 1 巻　経営哲学・経営理念　明治大正編』ダイヤモンド社，1969 年。
凌霜五十年編輯委員会編『凌霜五十年』神戸大学，1954 年。
「和田恒輔さんを偲ぶ」刊行委員会編『和田恒輔さんを偲ぶ』「和田恒輔さんを偲ぶ」刊行委員会，1980 年。

［謝辞］

出光興産株式会社広報ＣＳＲ室の皆様には出光佐三氏に関する資料の調査・収集に際しご協力いただきました。心より御礼申し上げます。