

安田善次郎 致富の思想と人間形成

石田正美

目	次
はじめに—再評価の必要性	1 銀行業の基礎を築く
第1 克己的人生への出立とその背景	2 先覚者としての評価
1 生い立ち—勤儉力行の家風	3 いまも活躍する企業群
2 立志—封建社会の屈辱的体験	第4 致富の思想
3 独立へ—露店の両替商	1 富の基礎—自己を練る
第2 基礎を築いた動乱期	2 万人必成の出世術
1 両替商として名をなす	3 慈善と隠徳
2 金融業者として地歩を固める	4 家重視と財産の保全
第3 経済人としての評価	5 晩年の人生観、処生観—義と仁と

はじめに—再評価の必要性

「安田氏は勤儉力行の人にして、妙に致富の要訣を得、一代にして能く巨産

を積み。斯道の雄才、今代の陶猗（筆者註、陶も猗も中国春秋時代の富豪）というべく、その経済界に寄与せし功績や甚だ大なり。然れども余は常に思えり。氏の材幹ありて、周孔の道を学ぶこと陶猗の術に於ける如くならば、更に氏を高からしむること幾許なりしならんと。……」⁽¹⁾

これは、『銀行王安田善次郎』（昭和5年）の発刊に際し、著者坂井又蔵の請いをいれ、渋沢栄一が書いた序文である。

すでに善次郎が世を去って10年近い歳月が流れており、故人の伝記とあれば、これを称えるのが常であるが、渋沢は彼の功績を認めながらも、敢えてこの原則を犯している。それは、何よりも両者の違いを浮彫りにする。論語算盤説を説いた彼が、勤儉堂実行同人を以て任じた安田善次郎の生涯につき、異質のものを感じていたことは間違いない。

渋沢栄一にして然りとすれば、この明治という時代の生んだ大富豪に対する世評はさらに厳しいものであった。

例えば、明治の評論家山路愛山は、その著『現代富豪論』（大正3年）の巻頭で「渋沢男と安田善次郎氏」なる一文を記している。

彼ののべるところは、代表的な「渋沢善玉—安田悪玉説」であって、渋沢が町人の利益と面目とを保護したのに対し、安田は、「左様なことには一向頓着せず、唯一家をのみ肥すことを計り、其術も亦巧みにして遂に天下の大財主となりしものなり。……その経路は全く個人的で何らの感化と利益を日本人に与えしものに非ざるを否定する能わざればなり」⁽²⁾と善次郎を金持根性の持主、個人主義の権化として痛烈に批判している。

確かに彼は、同時代の庶民にとって人気があったとはいえ、その妥協を許さぬ、しまりや的な金銭感覚や、安田保善社を作って一族の財産保全に腐心した点などは、庶民感情に逆う一面があり、それが彼の非業の最後を招いた一因となったことは否定できない。

だが、「丈夫は棺を蓋うて事定まる」という言葉の如く、その人の真価は死後相当の歳月を経てはじめて明らかになることが多い。人の噂や評論なども、時に事実と反するケースもまた少なくないのである。筆者は、安田善次

郎の研究を進めその人間性の全貌にふれるにしたがい、山路愛山の見解は一部のみを捉えたもので、われわれは、善次郎の人物と業績とを冷静な眼で総合的に考察し、再評価する必要があるとの感を深くした。

ところで、渋沢栄一に関する資料は、『渋沢栄一伝記資料』全五十八巻をはじめ膨大なものが公刊されているのに対して、安田善次郎の伝記で市井に流布されているものは、きわめて少く、矢野竜溪『安田善次郎伝』（大正14年）、坂井又蔵『銀行王安田善次郎』（昭和5年）と、善次郎の口述を立石駒吉がまとめた体験的自伝『克己実話』（明治45年）が主なものである。⁽³⁾

一方、彼の関係した企業の社史は、『安田保善社とその関係事業史』（昭和49年）、『富士銀行百年史』など多くのものが戦後刊行されており、企業サイドから見た彼の事績については、資料に事欠かない。

そこで本稿においては、彼の経歴については一応の紹介にとどめ、主として、善次郎が明治期において果たした役割と、彼の思想的基盤に力点を置いて、その人物の実像に迫るよう努めた。

安田善次郎は、明治というわが国近代化の起点においていかなる役割を果たしたか。彼は、自分の役割遂行に当ってどのような思考や態度を貫いたか。彼の致富の思想は、どのようなもので、いかなる意義を有するか。

これらの問いに答えることは、明治における代表的企業家の一人である安田善次郎を既成のイメージの呪縛から解き、新しく問い直すことを意味する。身を寒微から起し、一代で二億円（大正10年頃、付記参照）という巨富を築いたほどの人物である。善いにせよ、悪いにせよ、その生涯の言動は非凡であって、世人には端倪すべからざるものがあるのである。勤儉大王といわれ、克己的人生を過した彼は、傲骨猜介の性格を貫き、時に世人の誤解を招いた一面があったが、その人生の軌跡と言行を辿ると、彼もまた明治が生んだ日本人ということがいえよう。

渋沢栄一とは異質な点があり相いれなかったが、山路愛山が罵倒したような私欲だけで動いた人物とするのも当をえたものではない。本稿は、この点に関する限り、巻頭に掲げた問題提起に関し、いくらかの反論を含むもので

ある。

〈付記〉大正時代の2億円が現代の貨幣価値でどの位になるかについては、当時の国家予算14億円の約7分の1に当ることから、この比率を引き直し、昭和58年度国家予算（一般会計）50兆円の7分の1とみて、約7兆円という推定がある。⁽⁴⁾

第1 克己的人生への出立とその背景

H・D・ラスウェルは、その著『権力と人間』の中で、幼年期の環境や周囲の人の教化がいかにその人の生涯の使命観に大きな影響を及ぼすかについてふれているが、およそ歴史に残るほどの有為の人には、幼少年期の体験が強烈なパワーとなってその生涯を左右している事例はきわめて多い。善次郎の克己的人生も、その起点をその生い立ちに見出すことができる。

1 生い立ち—勤儉力行の家風⁽⁶⁾

安田善次郎は、明治維新を遡ること30年の天保9年（1838）10月9日、富山城下婦負郡富山町で、前田家支藩の最下級の武士の家に生れた。武士といっても、この家はもともと半農半商で、父善悦の代に到って多年の宿願であった士族の権利を買い、その末席に列したもので、微禄のため農耕などの副業を行なわねば生活できなかつた。したがって、家風は勤儉力行を旨とし、善次郎も世間の風にならって7、8歳より寺子屋に通うとともに、幼少の身で花売りの内職をした。未明に起床して父と田畑を耕し、花売りをしてから寺子屋に行き、戻ればまた野良仕事というのが日課であった。

父善悦は、宗教心の篤い律義な人柄であったが、癩癩な一面があり、子供の教育には極めて厳格であったという。

11歳で寺子屋を終えた善次郎は、天秤棒を担い、富山近在に青物の行商に出たが、彼は他の朋輩が商売が終ると空荷で帰路を急いだのに対し、さらに漆器を仕入れ、帰りにこれを捌いて二重の利潤をえた。また夜は疲労に耐

え、太閤記などの写本に励んだ。写本は、250字を書いて3文、すなわち、33枚を書いて1銭という低額であったが、これは、後年彼がいつに、精神的にその内容に感化されるところも大きく、克己心を一層強固ならしめる点で甚だ効果的であった。彼は、幼少年期をこのように過すことによって、頑健な肉体と比類のない克己心を養うことができたのである。

2 立志—封建社会の屈辱的体験

善次郎は、太閤記を写本することによってその内容を熟知するとともに、卑賤の身から天下をとった藤吉郎の物語によって自分もいつの日か世に出たいと心を踊らせた。

だが、鬱鬱たる彼の向上心にも拘らず、封建社会の制約はなお厳しく、武士といっても小身者の身分では、悲哀と屈辱を感ずることが少なくなかつた。藩の役人に会うと、雨天であろうと、雪中であろうと、履物を脱いで土下座をしたという。「彼も人なれば我も人、只身分の高下によってかくも相隔った交際をしなくてはならぬのか」⁽⁷⁾多感な若者の無念の思いが伝わってくる。よい思案もないままに子供ながら、この現状から脱したいとの願いが強まったのは無理からぬことであった。

そんなある日、善次郎は、彼にとって衝撃的な事件を目撃する。それは、士農工商でいえば、遙かに身分の低い町人の、しかも一番頭を、藩の重役たちが丁重に遇している光景であった。何故かという疑問が脳裏を駆けめぐった。が、答は簡単であった。この町人の主は、大坂の金持で藩の用金の貸主であったからである。

「金の力は偉大である、金のためには武士も頭を下げている、金の前には身分も何もあつたものではない、金さえあれば天下は我が物だ」、⁽⁸⁾という印象が善次郎の胸裡に刻みつけられた。そして、この事件を契機として、商人となり、まず千両の分限者を目指すという志は決定的となった。時に善次郎は17歳であった。

3 独立へ—露店の両替商

善次郎は、志を立てた上は、一刻も早く実行に移したかった。郷里にとどまり親の後取りをしては、一生土下座の暮らしをしなければならない。江戸に出よう。一時は親不孝といわれようと必ず成功して親に報いればよい。彼の気持は次第に強まっていった。

だが、父善悦は、一人息子（10人の子女のうち6人夭折）となった善次郎には安全な下士の分を守ることを望み、これを許さなかった。17歳で出奔したときは、途中から引返し、19歳で再度家を離れて上京したときも、半年を経ずして連れ戻されている。

しかし、今回は、短時日の間ではあるが見聞したところを話して両親を説得し、すぐ天下晴れて江戸へ出立した。安政5年（1858）のことである。

もとより徒手空拳の身であるから、商家に住込んでの下働きがスタートである。彼は、玩具屋に2年余、次いで海苔問屋兼両替商に3年、計5年余の奉公生活を送った。大志を抱く彼にとっては苛酷な労働の続く日々であったが、太閤秀吉が草履取時代、主君の草履を懷中で暖めた故事を思い身を粉にして働いた。かくして善次郎は、奉公先で大切にされるようになるとともに、金銀の鑑定など商売上の知識を余すところなく身につけることができた。

この知識と零細な資本を元手として彼が独立して商いはじめたのは、露店の両替商であった。一世の大富豪もその出発は、日本橋小舟町の街角で戸板の上に小銭をならべた露店商であったのである。だが、並はずれた才覚に恵まれたうえ強運でもあったのであろう。彼は、3ヶ月ほどで近くの人形町通乗物町（現、堀留町）に小さいながら一軒の店を構えるところまで漕ぎつけることができた。『安田善次郎伝』の中で著者矢野竜溪は、「氏が致富の段階は、即ちこの時から始まる」と記している。時に彼は27歳の青年であり、この年、元治元年（1864）は、蛤御門の変、長州征伐などのあったときで、5年前の横浜開港と4年後の明治維新の間に位置する一大動乱期であった。

第2 基礎を築いた動乱期

19歳のとき、それまで写本や野菜作りで貯めた金2分800文（明治期・58銭）を囊中にして郷里を出た善次郎は、努力奮闘8年にして小なりとはいえ一家の主となった。これ自体も非凡である。が、まだ彼は無名の一青年にすぎない。その彼は、その後10年余で自ら銀行を設立し（明治9年、第三国立銀行）、20年を経ずして日本銀行（明治15年設立）の枢機に参画するまでになっている。ある人は、「天馬空を行く如く、思うて行わざるはなく、行つて成らざるなく、人事の限りを尽して、天の恵寵を悉ほしままにした」と評しているが、まさに異例の成功であり、幕末から明治維新にかけての彼の働きは、善次郎の伝記でも圧巻というべき部分であろう。

1 両替商として名をなす

人形町通りに開いた善次郎の店は、当時の小両替店の例にならぬ、兼業として日用雑貨、鯉節、海苔、砂糖などの商いをした。この商いも大繁昌であったが、1両年でこれを有利な条件で譲り、こんどは小舟町に移って両替店としての体裁を整え、この仕事に専念するようになる。この両替商安田商店こそ後の安田銀行（現、富士銀行）の前身である。

当時の両替店の体様は、現代人には想像を絶するものであるが、まだ紙幣はなく、金貨、銀貨、銅貨など、真贋の定かでないものを含めて多種多様のものが流通し、取扱いは複雑きわまりないものであった。両替商は、これらを識別し、小銭を金銀貨に換え、逆に金銀貨を小銭に換えて歩合をとる本来は手堅いが利の薄い商売であった。が、同時に金銀の交換比率は日々変動するので情報力と機敏な対応を必要とする一面を持っていた。

たまたま世は政治経済の一大変革期に当り、ここに大きな利益をえるチャンスが幾度も到来した。

〈金銀相場の激動〉

まず第一は、金銀など金属相場の激動である。横浜開港などによって外国との交流が進むにつれ、わが国と海外での相場に大きな隔りのあることが分ってきた。すなわち、欧米や中国では、銀が下落し、金が高騰していた。例えば、横浜開港の頃、金1に対し銀15、16であったのに対し、日本では1対5、6で銀の価格が高かった（付記参照）。

〈付記〉安政5年に調印された日米修好条約第5条で、貨幣交換のことが取り決められた。この結果、1ドル貨の洋銀100枚は、同じ重量の天保壱分銀311枚と交換された。天保壱分銀4枚は天保小判（1両）1枚に当り、この小判は金の含有量が6.3グラムと高いのに対し、米1ドル金貨は1.5グラムだったので、100ドルの洋銀で約330ドル分の金が手に入る勘定となる。

事情を知った外商たちが金貨などの買入れに力を入れたのは当然の成行で、この時に、わが国の金が大量に海外に流出した。

幕府の役人もやがてこれに気づき、重量、金含有量ともに3分の1の新金貨（万延小判）を铸造し、古金の回収を計った。このような仕事は、本来大手の業者（本両替）のなすべきことであったが、野盗が市中にも跋扈し治安が極めて悪い当時のこととて、ほとんどが店を閉じていて適当な引き受け手がなく、敢然身体をはって営業を続けていた善次郎が、新旧金貨引換えの大役を一手で担うことになる。こうして、彼は巨利を取めるとともに、安田商店は一躍頭角をあらわす結果となった。

〈不換紙幣の発行〉

第二の致富の好機は、明治維新となり、新政府が全国に通用させる不換紙幣を発行したときに訪れる。

紙幣の発行は、長い間続いた硬貨の世を一変する経済生活上の重大事件であった。しかし、硬貨のみで暮してきた国民を紙幣になじませるのは、もとより一朝一夕でできることではない。新政府への信用も十分ではなく、紙幣は厄介視され、物の値段も硬貨と紙幣で異なる有様で、流通は円滑に進まなかった。そこで政府は両替商に対し、無利子で巨額の金札を貸付け使用の促進

を計るなど対策を講じたが、それでも不人気が続ぎ、明治2年4月には100円紙幣が正貨38両まで下落した。

ことここに到って政府も意を決し、何度も布告を発して紙幣の割引き売買を厳禁し、これに反するものは厳罰に処するとの態度を表明した。機を見るに敏な善次郎は、いち早くその動きを察し、豪胆にも紙幣を進んで入手し巨利をえた。

25両の資金ではじめた彼の両替店は、約6年を経過した明治3年正月には、資本が14,284両と約600倍に増えている。

彼の事業は、このようにして急速に地歩を固め、内容も補助貨幣を中心に取扱う「銭両替」から、正貨を判別して封金包を作り、これを保証して手数料をとれるほど、信用、実力ともに備わってきた。

かくて明治5年には、両替商としては最高の「本両替」の鑑札を交付された。当時、市中には600軒の両替店があったが、このうち本両替は僅か9軒にすぎず、この時すでに善次郎は、この部門でトップクラスに入っていた。

2 金融業者として地歩を固める

紙幣の発行に伴う通貨の混乱も、明治3年に入ると一応の落ち着きを取戻した。善次郎の仕事も、金銀の貸借と質業とに移っていった。

〈公債の取引〉

折もよしというべきか、政府が公債を多額に発行し、それが金融の担保として活用できるようになっていく——公債の出現は、金融業者としての道を歩みはじめた善次郎に、またも飛躍の機会を与えるものであった。

諸公債の中でも、最も多額に発行されたのは、士族の禄制廃止に伴う金禄および秩禄公債（付記参照）であった。これは本来、禄を失った華士族が生活を維持するため長く保有すべき性格のもので、政府も売買を禁じていたが、その禁が解かれるに及んで公然たる売買の対象となった。

〈付記〉明治初期の公債発行額は次の通りである。⁽¹⁾

明治6年 新旧公債2,339万円、金札引換公債667万円

明治7、8年 秩禄公債1,656万円

明治9年 金禄公債1億7,400万円

当時の売買相場は、額面100円のもの70円程度で取引され、利子を考えると非常に有利な商品であった。計数に明るい善次郎は、今回も積極的に買い進み、明治9年1月には額面で30万円を超える高額の公債所有者となり、三井銀行、第一国立銀行および第五国立銀行とならんで秩禄公債の抽選償還に立ち会っている。金融業者としてすでに押しも押されぬ存在となっていた。

彼の財産の増加は、その後も生涯を断続することなく、あたかも竹の節のように3、4年に一度は伸張の好機が訪れたといわれるが、善次郎が経済人として活躍する基盤は、明治維新を中心とする前後15年ほどの間に築かれたといっただけであろう。

小金持はいざ知らず、巨大な富を築くというようなことは、世俗一般と同じ拳動からは生じてこない。衆にすぐれた先見性と常人の追従を許さぬ豪胆にして果敢な行動力が必要である。

金銀相場の変動、紙幣の発行とこれに伴う経済の混乱、公債の発行などは、当時の人々にとっていずれも未知のことであった。これまで権力の座にあった華士族は実業に疎く生活の途を知らず、一方世故に長けた町人は、時勢の変化に暗かった。洋行帰りの新知識も参々たる時機に、下層の出身に属するとはいえ、士魂を持ち、同時に店奉公をして商才を養った善次郎のような人物が、突如頭角を表わしたのは理のしからしめるところかもしれない。

第3 経済人としての評価

露店の両替商から身を興してすでに一家を成した善次郎が、さらに経済人として社会的活動にのり出したのは、主として明治10年前後のことと

よいであろう。それから明治という波乱の多い時代を代表的企業家として生き抜き、大正10年奇禍にあつて84歳で没するまで、彼はほとんど第一線の指導者として終始した。この間、善次郎は、自己の企業はもちろん、社会のため多くの貢献を果しているが、彼の場合は、個人の資産では日本一の金持というイメージがあまりにも強いため、明治—大正期の経済界に果たした役割がほとんど看過されているのは、彼のために惜しむべきことである。

1 銀行業の基礎を築く

彼の社会的役割という場合、まず第一に指を屈するのは、金融界における活躍である。

富士銀行が現在でもわが国の最有力銀行の一つであることはいうまでもないが、同行は、もともと独立した一つの銀行が成長したのではなく、大小多数の銀行を吸収して今日の大をなしたものである。この間の消息については、『富士銀行百年史』に詳しいがここでは省略する。

同社史は、百年の起点を慶応2年、善次郎が堀留（前掲）から日本橋小舟町に移転し、安田商店と改称し、両替を専業としたときとしている。が、彼が銀行と名づけるものを正式に設立したのは、明治9年の第三国立銀行（付記参照）と、明治12年の合本安田銀行が始である。

〈付記〉明治5年の銀行条例によると、国立銀行業者たらんとするものは、資本の六割を通貨（太政官札）で政府に納め、政府より同額の銀行紙幣を受取ってこれを流通する。また紙幣引換のため前記資本金の4割を金貨にて準備し、望みに応じ交換することになっていた。ところが金貨が高騰し、国立銀行が窮状に陥り、明治9年8月、正貨交換の責を免除するよう改正された。第三国立銀行は9月に設立されている。

明治9年以前にも既述の如く、彼は、両替、貸付、公債の取引、官庁の為替方などに携わり金融業務に習熟していた。第三国立銀行設立直後も洋式簿記の導入に熱心で、頭取自らが講習に参加して技術を修得した。彼の言葉をかりれば、この頃すでに「銀行のことといえば自他ともに自分が元祖と認め

る」⁶³ような有様であった。

かくして明治15年、日本銀行が設立されるに際しては、大蔵卿松方正義の意を受け創立委員となり、開業とともに理事に就任、貸出業務を掌る割引局長のほか、計算、株式の局長をも依頼されている。

善次郎は自分の事業の拡大に伴い、明治17年末で日銀理事の職を辞しているが、その後も監事を勤め（明治23—29年）、さらに日本銀行が社屋を新築するに際して建築工事主管としてその任に当たった（なお当時の工事監督は辰野金吾、事務主任は途中から高橋是清で以後彼との交誼が深まっていく）。

彼は、財力の増加、社会的地位の上昇につれ、各種の公的事業の役職を依頼されている。そのうち政府系銀行の重なるものをあげれば次の通りである。

台湾銀行創立委員（明治30年）

北海道拓殖銀行創立委員（明治32年）

日本興業銀行創立委員（明治33年）

彼をもって在野で蓄財をこととした一富豪と見るのは誤りで、金融に限っても以上の如く、公的役割を果たしている。

またこうした仕事を通じ、さらに茶会など交りの場を借りて、彼は、松方正義など政財界の名士や成島柳北など文人との交際を次第に拡げている。

明治期の成功者には、政府とのコンタクトが不可欠であった。彼をめぐる人脈もこの頃を境として一変している。勤儉大王といわれた善次郎は、日常の生活は質素であったが、書画、茶道、謡曲、囲碁、馬術など多趣味であり、またこうした機会を利用しての交友と情報交換が、正規の修学体験のない彼の人格と知識向上に裨益するところが大きかったのは想像に難くない。

それはさておき、銀行王と呼ばれる彼の真骨頂は、民間銀行家としての活動であろう。

善次郎は、前記の如く、第三国立銀行（明治29年、普通銀行となり、第三銀行と改称）と安田銀行を、正奇両様に使い分け、力を着々と扶植した。例えば、安田銀行が北関東から東北に拡大すれば、第三銀行は東京以西に力を注ぎ、前者が日銀代理的契約を拡充して官金取扱をふやせば、後者は、東京

府、東京市、大阪市の公金取扱を特色とするように戦略的連繫を次第に強めていった。⁶⁴ 富士銀行は、今でも公金の取扱い比率が高いが、これは彼のすぐれた着眼に端を発するものである。

明治前半期は、銀行が相次いで設立され、明治15年末にはすでに私立銀行176行、国立銀行143行の多数にのぼった。この中には基盤が脆弱なものや士族の商法で運営に不慣れで経営が危殆に瀕するものが少なからず発生し、善次郎に救済を求めたものも数多かった。

彼は、松方大蔵卿時代の紙幣整理に端を発した深刻な不況期（明治15—17年）に、第九十八国立銀行（本店千葉）をはじめ、第四十四（同東京）、第四十五（同東京）、第七十五（同金沢）各国立銀行などから支援を依頼され救済に当たった。これを手はじめに彼の支援、救済した金融機関は生涯にわたり70行に達するが、そのほとんどが結局彼の傘下に入った。

彼自身、晩年、銀行経営法に言及したとき、「自分のあり方は、新築的にあらずして修繕的で、雑誌記者にいわせると古屋引受主義也⁶⁵」といっている。このことは彼の勢力の急成長には役立ったが、「常に銀行の社会的使命を念じ、自分の利益を計ったことはない」という彼の言葉にも拘らず、善次郎は併呑魔として恐れられた。

銀行救済の中では、日露戦争の頃破産に瀕した大阪の第百三十銀行の件ほど国家的にも重大であり、また彼の心を苦しめたものはなかった。

戦時下、有力銀行の経営危機は、影響するところも甚大で、政府も苦慮し協議を重ねたうえ、善次郎に救済のため協力を懇請した。その経過は省くが、同銀行不振の根は深く、結局、彼の提言にそって政府からも600万円の救済資金が支出された。何分、国運を賭した戦時下のことであり、このような多額の金が一私企業のため投入されたことは遺憾であるとして、本件は衆議院の政府問責決議となり、同行建て直しに当たった善次郎は自利を計るために有利な条件を引き出したと非難の的にされた。

後年、彼は自著の中で「罵詈譏と苦心惨胆⁶⁶」という項を設けて当時のやむをえぬ事情をのべ、『安田善次郎全伝』（巻6）も「第百三十銀行始末記」

に50頁を割き、その正当性を証しているが、この事件が彼に対するイメージを悪くしたことは明らかであった。

政府は、戦後功に報いるため、彼に勲二等瑞宝章を贈ったが、彼への悪評を雪ぐことはできなかった。

別表	
銀行預金高	
	千円
三井銀行	69,090
第一銀行	50,872
安田系2行	46,674
（安田銀行	24,067
第三銀行	22,607
明治41年末	

いくつかの起伏はあったが、この間にも安田、第三両銀行の力は増大し、別表の如く、明治41年末には、三井銀行や第一銀行に拮抗できるところまで力を伸長した。

彼の処世哲学については後述に譲るが、善次郎は金銭に関して異常な観念を持っていた。金銭は、最極度に有効な用途以外に使うべきでない。そして最極度に有効であれば、その利益は、自己のためになると否とは問うところではない、というのが彼の信念であった。

明治期に成功した企業家には4つのタイプがある。

- ① 動乱期の機会を手中にした商人タイプ
- ② 政商タイプ
- ③ 中央における実業家タイプ
- ④ 地方的実業家

渋沢や福沢論吉門下の俊才は③の実業家であり、三菱や井上馨らと結んだ三井は②の政商的色彩が濃く、安田善次郎は①を代表する人物とあって差支えあるまい。「銀行経営に情実より禁物はない」は彼にとって不文律であり、さきあげたような金銭観をもって経済性をきびしく追求し、大をなした人物といえよう。

2 先覚者としての評価

善次郎が明治の近代化に際し、金融制度の確立や運営に関し、多くの貢献をしたことは以上のとおりだが、彼は、その他の部門でも先覚者としての役

割を果していることは、あまり知られていない。

彼は、茶事を通じて親交をえた武井守正（内務省会計局長、のち男爵）などから新知識を吸収し、産業の振興こそ富国強兵の根本策であり、財貨の生産と流通を盛んにするため、金融とともに保険、運輸事業共存の重要性を認識していた。

〈生命保険と住宅ローンの嚆矢〉

わが国の保険業は、まず海上保険から始まり、次いで生命保険、火災保険のコースを辿った。

善次郎は、武井守正（前掲）が欧州視察から帰朝後、その意見を聞き、保険業への進出を計った。すなわち、明治26年6月、東京火災保険が経営不振に陥ったとき、その経営を引き継いだ。また同年11月には、武井を社長として帝国海上保険を設立している。海上保険は、渋沢栄一のすすめで明治12年8月に設立された東京海上保険がわが国では最初であるが、同社は、政府の庇護を受け、当時独善を非難されていたので、帝国海上保険の設立はこれとの対抗を意図していたという（今日の安田火災海上保険は、後年、東京火災保険と帝国海上保険などが合併してできた会社である）。

生命保険については、会社組織としては、明治14年7月創立の明治生命保険がわが国最古であるが、善次郎はこれに先立ち、明治13年1月、共済五百名社を結成している。この結社は、同志間の相互扶助機関で会社の体裁こそとらなかったが、本邦における生命保険事業の嚆矢ともいえるものであった。

その後、五百名社は解散し、明治27年4月、共済生命保険として発足した（今日の安田生命保険は、その後身である）。

東京建物の設立は明治29年のことであるが、彼は明治30年代に月賦契約の住宅建設に着手している。住宅ローンは昭和30年代後半の創案とされているが、事実は60年前に善次郎が発想したものである。

〈鉄道事業の先覚者〉

善次郎自身は、一般の生産的事業の経営にも意欲をもっていたが、金融や

保険業などに比べると、この部門で直接関与した企業は数も限られ、大をなしたのも少ないが（後述参照）、歴大な資金の投融資先として協力援助した企業の拡がりは予想以上に大きい。とりわけ、早くからインフラストラクチャー部門への関心は高く、調達された資金は莫大な額にのぼっている。

まず鉄道事業であるが、彼の関係した主な鉄道は、次のように北は北海道から本州、四国、九州の各地、さらに遠く満州にまで及んでいる。

釧路鉄道、北海道鉄道（函館一小樽）、
 両毛鉄道、甲武鉄道、青梅鉄道、
 水戸鉄道、七尾鉄道、中越鉄道、
 東京市街鉄道、横浜電気鉄道、
 阪神電気鉄道、京浜電気鉄道、
 中国鉄道、小湊鉄道、阿波鉄道、
 博多湾鉄道、南満州鉄道

善次郎は、このほか、当時東京—大阪間が汽車で16時間もかかっている事実に着目し、これを一挙に6時間に短縮するという画期的な計画、東海道高速電気鉄道の建設を意図した（明治40年1月）。このプランは、東海道線をもつ国鉄の反対で申請を却下されて日の目を見ず、この構想が新幹線として実るのは実に50年後の昭和39年のことである。

鉄道資料調査会から彼の業績をまとめ、『ある先覚者の軌跡・安田善次郎の鉄道事業』（昭和58年）が刊行され、この部門で果たした彼の役割に光が当てられていることを付記しておきたい。

〈港湾事業への寄与〉

善次郎は、また早くから港湾や土地造成事業に着目し、これがため、多大の力を割いた。

明治30年、大阪市が大阪築港公債発行に際し、ほとんど一手でこれを引受け支援した。さらに明治32年には、東京湾築港を計画し、出願している。このプランは、その頃、外国との輸出入は、すべて横浜港に依存し、ために東京—横浜間の物流経費が莫大である点に注目し、巨船を直接、東京に横づけ

して、便益の向上を期したスケールの大きいものであった。機熟さず却下され、さらに明治43年末重ねて申請したが、このときも認可をえるに到らなかった。

東京改造への関心は強く、大正10年春、東京市長後藤新平が8億円のぼる東京市改造計画を発表したときも、世人が後藤の大風呂敷と一笑に付したのに対し、大隈重信とともに進んで全面協力を申し入れ、かえってその計画の狭小を指摘したとの挿話がのこされている。同年秋、彼の急逝により実現を見ず、建物として市政会館（350万円寄付）のみが現存している。

彼の遺産の1つとして記しておきたいのは、京浜工業地帯の埋立工事である。

この計画は、鶴見・川崎付近の海岸を埋めたて、一大工業地帯を造成しようというもので、総面積150万坪（約500万平方メートル）という壮大な計画であった。明治41年に浅野総一郎によって創意されたが、あまりに大がかりの計画で、渋沢栄一など財界人で二の足を踏むものが多かったが、善次郎は自ら実地踏査の結果これに賛同、資金援助を惜しまなかった。かくて明治45年3月、鶴見埋立組合が発足、工事は大正2年8月着手され、最終的には昭和7年に完了して、ここに一大工業地帯が現出した。同地区には、安田と浅野の功を伝えるため、いまま安善町、浅野町の町名が存している。

3 いまも活躍する企業群

善次郎没後すでに60年、安田財閥も安田善次郎の名も大多数の人々の脳裏から消え去っている。しかし、彼の創設し、あるいは援助した企業は隆々として現存し、いまま日本経済に重要な役割を果たしている。

わが国経済を動かすパワーとして企業集団の存在が注目されているが、最有力集団の一つ芙蓉グループの中核は、安田に縁のあった企業群である。

富士銀行についてはさきにふれたが、いままその名を冠する安田生命、安田火災海上保険、安田信託銀行はもちろん、沖電気工業、昭和海運、東京建物、東邦レーヨンなどは旧安田系の有力企業であり、日本鋼管、日本セメン

ト、日本精工などは、安田財閥の産業部門とさえいわれた盟友浅野総一郎の流れを汲む旧浅野系である。また東武鉄道、日清紡績、日清製粉、サッポロビールは古くから関係のあった根津嘉一郎（筆者註・現当主は善次郎の子息善五郎の女婿）の系統に属し、大成建設は、善次郎の奉公時代からの友人大倉喜八郎の創設にかかる大倉土木の後身である。

芙蓉グループは、芙蓉という独自の名を冠しているように、生前の善次郎とはつながりのない旧日産コンツェルン（日立製作所、日産自動車）や森コンツェルン（昭和電工）等を加えた混合集団である。したがって三井、三菱、住友など旧財閥のように歴史的、資金的に強固に結びついたグループとは異質のものである。

だが、経済人としての彼の役割を回顧するとき、明治、大正期に創設し、また育成した企業が今日でも大きな役割を果し、相当の範囲にわたり、いまでも人的、資金的に脈絡が保たれている事実は看過することができない。

第4 致富の思想

すでに記した彼の経歴と行動の中にも成功の原因ともいべきものが示されているが、善次郎自身は、どのように考えていたか。主として、彼の記したものを、話したことを資料として致富の思想を探求してみたい。

1 富の基礎—自己を練る

『富の基礎』（明治44年）は、善次郎の著書としては初期のものであるが、同書は積富法からはじまっている。

彼は、商人の道を選び、千両の分限者を志したとき（前掲）、2つの誓いを立てた。

第一は、虚言を以って他人を害せざる事。

第二は、如何なる事あるも身分不相応の生活を断じて為さざる事。

善次郎は、これこそ自分が一貫して守ってきた憲法で、積富の要訣は全く

ここにあるとのべている。

彼が、はじめて自分の店を持ったときに立てた次の3つの誓いもこの延長線にある。

- ① 独立独行で世を渡り、決して他人の力をあてにしない。
- ② 嘘はつかぬ、曲ったことはしない。
- ③ 生活費、小遣いは、すべて収入の10分の8で弁じる。住宅のため身代の10分の1以上使わぬ。

彼が最も重視した徳目が、克己心であったことは、彼の遺した主著ともいべきものが『克己実話』（明治45年）であることでも明らかである。

彼は強運の星の下に生れ、自らもそれを知っていたが、常に「自己を練る」ことの重要性を力説し次のようにいっている。

「凡そ此世に生まれ、一家の事業を成さんと欲せば、貧富貴賤にかかわらず、自己を練るという事は何人にも欠くべからざる資本である。此資本なくして唯果報を待ったところが、決して其人の上に果報のくるものではない。」

積富法の基礎として、彼が正直、独立心、克己といった精神的要素をあげ、練れた自己こそ必須の資本であると説いているのは、意義深く感ぜられる。

2 万人必成の出世術

彼は、『意志の力』の中で、万人必成の出世術に言及し、堅実主義、勤儉主義、丹誠主義の3つをあげ、大要次の如くのべている。

堅実主義……各人は各自の確固たる目的に対して進むべき順序を正しく定め、それを一步一步踏み固めて着々進んでいくこと。

勤儉主義……勤と儉とは、車の両輪、鳥の両翼の如く、到底相離るべからざる要件である。勤勉のみで儉を伴わないのは、あたかも底なき袋に物を容れるが如く、到底袋に満つる時期はない。

丹誠主義……人並みの事に甘んじては世間並の事しかできない。心身を勞し、努力工夫すること、これこそ自分年来の奮闘精神の根本である。

彼の信条とした3つの主義は、明快でいわんとすることについては説明を要しないが、彼の人間像について理解をさらに深めるため、青年出世の心得と渡世の主義および悲運予防法につき、彼の所説を簡単に紹介しておこう。

〈青年出世の心得⁶⁹〉

- ① 目的に対して順序正しく進むこと。
千里の道も一歩から。順序を定め、決して危険な橋を渡らず、十分自分の立場を踏みしめて進む。
- ② 何か自分の心に誓いを立てること。
- ③ よいと思ったことは必ず実行、悪いと気づいたことは断じて禁ずること。
- ④ 何事についても真心を以て対処し、最良案を持つこと。

〈渡世の主義⁶⁹〉（括弧内筆者註）

何事にも決して無理な考えを起さぬということが、今日まで私の世渡りの主義である。

- ・はじめに自分の力を吟味する（実態の正確な把握）。
- ・次に大丈夫やれると見通しがついたら（予測と成算）、
- ・いかなる方法、いかなる順序によって為し遂げることがよいか十分研究し（各種解決案の比較検討）、
- ・一たんやりかかったら全力をあげてやり抜く（効果的実行）。

彼はこの方法で仕事を処理し、一度も失敗したことがない、といいきっている。が、青年出世の心得といい、渡世の主義といい、その内容は、近代的、合理的で今日でもわれわれの処世の教訓として役立つものである。

〈非運予防法〉

危機管理は、政治、経済の激動期には特に重視される管理技術であるが、多くの修羅場を切り抜けてきた善次郎は、これについても言及している⁶⁹。

彼にいわしめれば、失策や過失は、実力相応の発展主義により多く予防できるものであり、世間でいう災難も実は真の災難ではなく、平生予防を怠ったため自ら招いたものが多いということになる。そして、さらにやむなく非運に遭ったときの心掛として、

- ・禍を、己を励ますもの、前進のための高い代価、と受けとり、執念深く後悔したりしない。過去のできごとと淡白に葬り去って諦めてしまう。
- ・対策として弥縫的、姑息な手段はとらない。損失としてその都度処理する。

ことが大切だと教えている。

禍を恩寵的試練と受けとめ、禍根を残さず、楽観的に前途を展望する態度は、成功者に必須の要件といえよう。

3 富善と隠徳

渋沢栄一が論語を尊び、周孔の道を説いたことは、はじめにもふれたが、明治期の指導者には儒教やキリスト教を精神的基盤とするものが多かった。善次郎も無学の学者といわれ、漢学や作歌の素養があったが、それにもまして仏教信徒としての一面が目につく。これは、彼自身、家代々の仏教徒（浄土真宗）で精神的感化を多く仏法にえているといっていることから明らかである。

彼の年頭は、看経と先祖の墓参りで始まるのが常であった。正月三ヶ日の間、浄土三部経（無量寿経、観無量寿経、阿弥陀経）の読経を欠かさなかった。旅行のときも、二寸足らずの如来像を懐に収め、珠数を常々所持し、常住坐臥仏恩報謝の念を以て常に南無阿弥陀仏の名号を称えていたという⁶⁹。これは豪毅、冷血、時に守銭奴とさえいわれた彼の隠された内面である。

彼は世間一般から、慈善事業などに出資を嫌う吝嗇家と見なされていた。明治44年の済生会の募金のときは、政府が音頭をとり、100万円以上の寄付者には、将来授爵を匂わせた。だが彼は、これを断わり30万円にとどめたので「金を見ること爵位より尊し」と評された⁶⁹。

では実情はどうか。さきあげた仏教徒としての一面と一見矛盾するように思われる挙動も次のことが明らかにされれば次第に氷解する。

実際のところ、彼は明治30年代から、かなりの寄付をしており、善次郎が前記のような行動をとったのは、彼なりに独自の考えを持ち、頑なにこれを実行したにすぎないことである。

仏教信者であった彼は、父の感化で「隠徳重視」を刻みつけられていた。彼によれば、「慈善というものは、^{なとえ}仮令行為に出てもなるべく世間に知られないようにするのが道である。慈善とは、人のためにすることで、自分のためにすることではない」のである。済生会の場合のように政府、財界などが音頭をとったいわゆる慈善事業は、彼の志には背くものであった。

彼は、財力相応の寄付をしているが、個人の発意によるものが多く、世間に知られていないものが少なくない。

例えば、今日では著名な東京大学の安田講堂の建設（100万円）の如き、彼の意志により寄付が決まり、生前（大正10年7月）許可指令が出されたが当時このことは一般に公表されていない。彼は、その2ヶ月後（9月28日）凶刃に斃れた。同講堂は、その後二代目善次郎により遺志が継承され、大正15年6月に完成している。

だが、彼にも世間から不評を買うようになった問題点があったことは認めなければならない。

彼は、慈善について、こうもいっている。「食えなくて困るなどというものがあれば、それは、その人の心掛が悪いからだ。私が義捐する事がある時は、それは人事の及ばざる天災の場合である。」確かに「眼前の困窮者に粥を恵むことでは慈善救貧の目的は達せられない。真の慈善は、千萬人のそれぞれに白飯を喫せしめ、しかも大いに活躍させて衣食に安んずる方法を講じてやることにある。」彼の主張は間違ったことをいっている訳ではない。だが人生は思いもかけぬ蹉跌により苦境に陥っている人もまた多いのである。

独立独行、自らの刻苦精励によって成功した人物にあり勝ちなことであるが、彼の場合も自らの信念に忠実のあまり、社会大衆からの役割期待への配

慮に欠ける一面があったように思われる。

これに対し、渋沢栄一の関心は、遙かに多く国事に向っていた。

「渋沢は『天命を知り』『天道に合して人道を履んで行く』至誠一貫の道において、日本の商工業者の精神的、道徳的自覚を促すのみならず、いわゆる落ちこぼれの日蔭の人々の生活・福祉の向上に死の直前まで力を盡ぎ、それを『一種の道楽』とも『社会事業を楽しむ癖』とも名付ける……」ほどであった。

善次郎の場合も、「退隠後は家憲に従い、隠徳慈善を行いたい」と記しているが、社会事業に対するそもそもの態度に相当の違いがあったことは認めざるをえない。

4 家重視と財産の保全

以上でも明らかなように、善次郎が単なるしまりやで、社会事業や教育の振興などに金銭の支出を拒んだというのは正確ではない。しかし、最晩年期の心境には後述の如く変化が見られるものの、青壮年期の言動には、国事よりは一家の家名高揚や家系継承に対する執着の方が色濃く表われている。

国のため、郷党のため、と同時に家のため努力奮闘することは、明治期における代表的な価値観であって、それ自体異とするに足りないが、彼の企業家あるいは財産家としての成功が偉大であっただけに、俗人の軌範のみでは律しえない多くの問題が生じた。

〈人材育成の欠如〉

彼は、従業員の中から人材を簡抜して要職に就けるようなことは、ほとんど行なわなかった。これは後述する保善社において最も顕著である。親族以外から役員に登用するものが出たのは、実に彼の死後のことである。

彼は、安田の部下には人材がいない、また人材を迎えようとし、との世評に対して、あえて次のように反論している。

「安田では、三井、三菱のように高禄を与え、所謂人材というものを強い

て集めようとはしなかった。自分は人材不要論者ではないが、その必要が三井や三菱に比し寔に少なかった。その理由は、元来、自分で計画し、自分で実行するのが主義だからである。部下は全く己を殺して私の手足となり、私のために働いてくれるものでなければならぬ。」彼がこの模範としてあげているのは、手代の平吉、長吉（のち安田善助）であり、甥の忠兵衛であった。

ここには、一大成功者の容易ならぬ自負が見られるとともに、近代的経営感覚からすれば、前垂れをかけた商家の主といった彼の持つ古さを感じずにはおられない。

彼は、企業は人なり、を常に口にしており、浅野総一郎、後藤新平など、これぞと思いこんだ指導者には、異常といえるほど支援に打ちこんだ。それは既述の如く、それなりの成果をあげているが、本業である金融保険業を除き、直接手がけた事業で成功したものが少ないのは、人材不足によるとの説も首肯^{うなづ}けるのである。

〈財産の保全一富は父祖積善の余慶〉

成功者が自ら築いたものを保全し、これを子孫に伝え、一家の永続的繁栄を望むのは、人情の常である。

明治20年3月、父善悦が没した時、善次郎は50歳であったが、感ずるところがあり、予てから考えていた安田家の永続と財産保全を期するため、同年7月、保善社を設立した。

保善社は、資本（安田家の財産—安田銀行の資本金）を100万円とし、安田一族の組織は、一門を、宗家6家、分家2家、類家2家、計10家に分ち構成した。また勤儉と祖先崇拜を中心とする家憲を制定した。

次にのべる保善社創立の大意は、彼の考えが那邊にあるかを示している。⁴⁸

彼は、まず安田銀行の濫觴と事業の発展の経過につきふれたのち、このような事業拡張の幸運に際会したのは自分一人の努力によるものではないとして次のように記している。

……余ガ之ヲ得タルハ畢竟我祖先ガ善ヲ積ムノ久シク徳ヲ植ユルノ遠ク

殊ニ父母ノ余ヲ鞠育セラルルノ道寛政宜シキヲ得タルヲ以テ余ヲソノ幸運ニ際会センメ且余慶ヲ煥發センメラタルモノト言フベシ

是ヲ以テ中興ノ財産ト雖モ一己ノ専有ノモノト為サズ 之ヲ父母積善ノ余慶ヲ天ヨリ与ヘラレタルモノナレバ即父母ノ預物ト為シ 類別一統二分割シテ之カ保管ヲ托シ 其保管者ヲ團結シテ保善社ト名ツク

嗚呼我類族タルモノ各其父祖積善ノ余慶ト余ガ勤儉ヲ以テ中興ナシタル寸功ヲ体悉シ 同心協力能ク本社ヲ保続シ苟モ善ヲ行ヒ儉ヲ守ルハ我家道ヲ永遠不朽ナラシムル美德タルコトヲ服膺シ 且各其子孫ニ伝ヘ永ク其幸福ヲ共ニセンコトヲ冀望ス

是此保善社創立ノ大意ナリ

（明治27年7月改訂文より）

ここには明瞭に、「富は父祖積善の余慶」という考えが流れており、彼の「創業は易く守成は難し」との思いも込められている。だが一門をあげて社会公共のために尽すとの考えは明記されていない。

「収益ノ幾分ヲ慈善行為ニ寄付シ、必ず名聞ヲ望ムベカラズ」という一条が家憲に加わったのは、彼の晩年である大正9年の改訂以後のことである。『安田善次郎伝』もこの間の動きを、「晩年に至るに従い、次第に社会に貢献するの志を強めて有益な諸種の寄付をなすことを始め……中略……特に養子離居（一度は後継者と定めた娘暉子の夫善三郎を大正9年離縁）の事あって以来、此志が盛んになったように察せられる」と伝えている。⁴⁹

保善社は、善次郎没後、体制刷新の必要が生じ、大蔵大臣高橋是清に人物推薦を依頼、高橋は、日銀総裁井上準之助と相談の結果、日銀理事・大阪支店長結城豊太郎を推薦、大正10年12月、同氏は保善社専務理事、安田銀行副頭取に就任した。⁵⁰

その後の保善社の動きは『安田保善社とその関係事業史』に詳しいが、ここでは省略する。

5 晩年の人生観、処生観一義と仁と

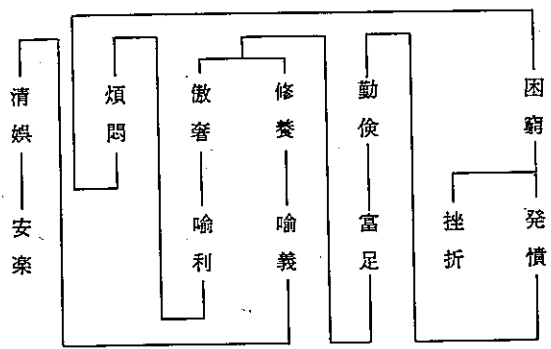
大正9年、安田家家憲に寄付の一条が追加されたことについては、さきにふれたが、明治末一大正時代、彼が老境に入ってから記録を見ると、彼の人生観、処生観についていくつかの変化が感ぜられる。『富の基礎』、『克己実話』に盛られた内容は、主として克己心をもって奮闘努力した彼の人生の軌跡であるが、『安田善次郎全伝』首巻にのっている彼の揮毫した人生訓、処生訓などを見ると、以上に記されたものとは一味違う円満高尚な修養主義を見出すことができる。安田善次郎の致富の思想の最後に、彼が一族一家に示した処生訓と、彼が独自に案出した「身家盛衰循環図系」をあげておく。

処生訓（明治44年1月）

今日一日之事

- 一、今日一日三ツ君父師の御恩をわすれず不足をいうまじき事
 - 一、今日一日決して腹を立つまじき事
 - 一、今日一日虚言をいはず無理なることをすまじき事
 - 一、今日一日人のあしきをいはず我がよきをいうまじき事
 - 一、今日一日の存命をよるこび家業を大切につとむべき事
- 右者今日一日の慎とすべく候

身家盛衰循環図系



善次郎は、幼少から克己努力の人であった。深く仏教に帰依し、隠徳を尊んだ。伝統的な忠孝の思想にも忠実であった。彼の独立に先立つ慈母の急逝を終生の痛恨事とし、父善悦に対しても、春は花、秋は紅葉と孝養これ努めている。人倫を守る「義」という点で非違は認められない。彼の自伝を書き、交誼の篤かった矢野竜溪にいわしめれば、「立派に正を守り義を尽せる一個の完人である。」

だが、善次郎は、さらに一步を進めて「善を施し仁を行行」という点では足りぬところがあった。彼は企業の救済家ではあったが、仁者として人心の救済者ではなかった。「明察に過ぎて韜晦に欠ける」という言葉があるが、彼の明敏さと自らを以て人を律する厳しさは、少なからず世人を傷けた。

身家盛衰循環図系にみる如く、修養と傲奢、喻義と喻利のいずれを選ぶかが、清娛—安楽と、煩悶—困窮の岐路を示していることは、彼の道德観を知るうえで興味深い。が、この境地に達してもなお義に強く、仁において及ばない点を感じるのはいかなるものであろうか。不当な世評を被った安田善次郎の名誉はいまなお十分回復されていないが、渋沢が「周孔の道を学べば、氏を高からしむること幾許ならんと」いわしめたのも、蓋しこのことであらうか。

(註)

- (1) 坂井又蔵『銀行王安田善次郎』昭和5年改訂版、序。
- (2) 山路愛山『現代富豪論』中央書院、大正3年、22頁。
- (3) 終戦前に発刊されたものは、このほか帝国興信所編『安田善次郎伝』、金森通倫『安田善次郎翁』などがあるのみである。
- (4) 青野豊作『金のすべてを知りつくした男』PHP研究所、昭和58年、16頁。
- (5) H・D・ラスウエル『権力と人間』創元新社、昭和27年、52—53頁。
- (6) 安田善次郎の伝記部分は、主として『克己実話』、矢野竜溪『安田善次郎伝』および『安田善次郎全伝』（安田家私家本）により、以下の註記は善次郎の言葉のみにつけた。
- (7) 安田善次郎『克己実話』二松堂書店、明治45年、ダイヤモンド社復刻版、98頁。

- (8) 同上、100頁。
- (9) 『銀行王安田善次郎』2—3頁。
- (10) 『富士銀行100年史』昭和7年、15頁。
- (11) 同上、20—21頁。
- (12) 『安田善次郎全伝』巻二、明治9年記。
- (13) 安田善次郎『意志の力』(第2章、第5節)。
- (14) 『富士銀行100年史』109頁。
- (15) 同上、164頁。
- (16) 安田善次郎『富の礎』(銀行経営法)。
- (17) 同上(実業界退隠の心事)。
- (18) 同上(罵詈雑言と苦心惨胆)。
- (19) 『富士銀行百年史』138頁。
- (20) 『銀行王安田善次郎』30頁。
- (21) 日本経営史講座2『工業化と企業者活動』28—37頁。
- (22) 『銀行王安田善次郎』131頁。
- (23) 『安田保善社とその関係事業史』昭和49年、178頁。
- (24) 同上、225頁。
- (25) 伊藤東作『ある先覚者の軌跡・安田善次郎の鉄道事業』。
- (26) 『安田保善社とその関係事業史』505—506頁。
- (27) 奥村宏『新日本六大企業集団』ダイヤモンド社、昭和58年、および大石亨『芙蓉グループ』ユニオン出版社、昭和50年。
- (28) 『日本セメント70年史』256頁。
- (29) 『財界家系譜大観第5版』常盤書院、および『根津翁伝』伝記編集会、昭和36年、その他。
- (30) 『大成建設社史』12頁、115頁。
- (31) 『新日本六大企業集団』219—220頁。
- (32) 『富の基礎』(積富法)。
- (33) 『克己実話』124—125頁。
- (34) 安田善次郎『勤儉と貨殖』大正7年、5頁。
- (35) 『意志の力』(第3章、出世の本義)。
- (36) 『富の礎』(経験の教訓)。
- (37) 同上(渡世の主義)。
- (38) 『意志の力』(第4章、非運予防法)。
- (39) 『富の礎』(慈善の真意義)。
- (40) 『銀行王安田善次郎』292—294頁。
- (41) 『経営理念の系譜』東洋文化社、昭和54年、174頁、および『安田善次郎伝』279頁。
- (42) 『富の礎』(慈善の真意義)。
- (43) 同上(食うに困らぬ法)。
- (44) 『銀行王安田善次郎』31頁。
- (45) 下程勇吉「二宮尊徳と渋沢栄一」雑誌『かいびやく』57年11月号、15頁。
- (46) 『富の礎』(実業界退隠の心事)。
- (47) 同上(4人の内助者)。
- (48) 『安田保善社とその関係事業史』169頁。
- (49) 矢野竜溪『安田善次郎伝』305頁。
- (50) 『安田保善社とその関係事業史』531頁。
- (51) 『安田善次郎全伝』首巻。
- (52) 同上。

〔『安田善次郎全伝』など市中に流布されていない奇観本は、安田生命保険相互会社資料調査室蔵書を閲覧した。謝意を表する。〕

Zenjirō Yasuda's Character and His Philosophy of Life

Masami Ishida

Zenjirō Yasuda (1838~1911) was one of the representative entrepreneurs in the Meiji era, and most people realized that he rendered great service to the economic world of modern Japan. However, he had a reputation which was not a very pleasant one, because not a few people at that time thought that he was rich and able, although a stingy fellow. Is that true or not? What sort of a man was he?

The aim of the main part of the paper is to analyze his behaviour and spiritual background in order to re-estimate his character, and consists of three parts.

1. The contents of Chapter I and II describe briefly his personal history.
2. In Chapter III, the author describes his deeds and estimates his various roles in both the private and public spheres. He was called "King of the Banking world." Moreover he took part in the planning of insurance, loans for building, harbour construction, the laying of railway networks all over our country, and so on.
3. The theme of the last chapter is his philosophy of life. Judging from his notes, self control was the most important factor for success, especially for getting rich. With regard to business matters, he had three mottoes: to be steady in aim, to be thrifty and diligent, and also creative in an individual way. Most of the leaders of the Meiji period paid serious consideration to either Confucianism or Christianity, but Zenjirō Yasuda had a strong belief in Buddhism. He worshipped his ancestors and valued doing good without anybody knowing about it. For all his eighty four years, he worked absorbedly on behalf of his business, his family and the nation. He did not go against common morality, but I think he lacked benevolence for unfortunate people. He realized too late that a clever man should realize the profound importance of enlightening humanity.