

朝ドラ「あさが来た」に学ぶ企業家精神—広岡浅子と五代友厚—

大阪大学名誉教授 宮本又郎

昨年9月末から6カ月間にわたって放映されたNHKの朝ドラ（連続テレビ小説）「あさが来た」は幕末に京都の三井家から大阪の両替商加島屋久右衛門家（広岡家）に嫁ぎ、難局に直面していた同家の再興のために獅子奮迅の活躍をなした女性実業家・広岡浅子（ドラマ上では「白岡あさ」とそれをサポートした五代友厚をモデルとする物語である。私ははからずも、このドラマの時代考証を担当したが、経営史研究の立場からも、興味をそそられる内容が含まれていると感じた。そこで、本講演では、このドラマを企業家史的視角から考察し、その現代的意義について論じてみることにしたい。

加島屋久右衛門家は播州の戦国武将であった赤松家の一族で、江戸時代初めに現在の尼崎市あたりから大阪に出て、搗米屋と両替商を営んだと伝えられている。その後、大阪の玉水町（現在、大同生命大阪本社ビル所在地）に移り、この地で大名蔵屋敷と堂島米会所に関係の深い両替商として発展を遂げた。

江戸時代、多くの藩は年貢米を販売するため大阪に蔵屋敷という商業施設を設置したが、蔵屋敷では米を買い付け、代銀を納めた米仲買商人に、1枚で当該蔵屋敷の米10石を引き渡すことを約束した「米切手」を発行した。米仲買たちはこの米切手を転々と売買したが、その売買の場として最大のものが堂島米会所であった。加久はこの米切手を担保に金を貸し付けたり、米切手を貸し付けることを主業務とする両替商で、「入替両替」と呼ばれた。同時に加久は諸藩の蔵屋敷の物財を管理する蔵元、資金を管理する掛屋に登用され、扶持米などの収入を得るとともに、これらの諸藩への貸付（大名貸）を行った。こうして加久は1825年（文政8）の大阪長者番付で東の大関・鴻池善右衛門と並ぶ西の大関に位置づけられたように、大阪屈指の豪商として隆盛を極めた。

しかし、幕末・維新时期の加久は経営困難に陥った。大名蔵屋敷や堂島米会所の廃止によってメインの取引相手がいなくなったこと、明治政府に肩代わりされた大名貸が十分には返済されなかったこと、貨幣制度が変わったことなどがその主な要因であった。

このようなき、加久の分家加島屋五兵衛家の広岡信五郎に嫁いできたのが、当時17歳の浅子であった。浅子は、ビジネスに不熱心な夫・信五郎や久右衛門家の家督を継いで日浅い義弟・正秋に代わって、同家の経営改革に取り組み、炭鉱経営、銀行（加島銀行）、生命保険事業（大同生命）へ進出するなど事業領域の変更、人事の刷新を断行して、見事に同家を蘇生させた。晩年には、女子教育の向上に熱意を注ぎ日本女子大学の設立に尽力したほか、受洗し、宗教活動にもかかわった。

一方、ドラマにおいて「白岡あさ」のメンターの役割を果たす人物として登場したのが五代友厚である。ドラマでは、五代は「白岡あさ」としばしば出会い、なにやら「あさ」に恋心を抱き、「あさ」の方は五代から刺激を受け、ビジネス上のアドバイスを貰うという仕立てになっていたが、これはもちろんドラマ上のフィクションである。実際には、五代友厚はどんな企業家だったのだろうか。

五代友厚は、薩摩藩士の家に生まれ、長崎に長く滞在し、同藩英国留学生引率者としてヨーロッパに渡るなど、早くから開明的思想に染まった。明治になると新政府役人として

大阪に赴任したが、幕末・維新时期昔日の輝きを失っていた大阪経済の立て直しこそが日本経済発展のための急務として辞官、大阪で実業家として活動することとなった。その活動は多岐にわたったが、とりわけ重要な貢献は大阪商法会議所、大阪株式取引所、大阪商業講習所、神戸棧橋会社など、近代大阪経済の基礎を構築したこと、「商社合力」を唱え、「株式会社」というニュー・ビジネスモデルを大阪に持ち込んだこと、それに沈滞していた大阪経済、大阪商人に「喝！」を入れたことである。その意味で、五代が近代大阪経済のレールを敷き、その上を広岡浅子という機関車が走ったということができるのである。

ドラマ「あさが来た」は多くの視聴者から好評をもって迎え入れられたようである。元気な企業家や強いリーダーシップへの期待、活躍する女性企業家とそれを支える男性、姉妹愛、親子の葛藤などなど、今日の日本社会に通じる要素がドラマに多く盛り込まれていたからであろう。

しかし、経営史研究者の目からすると、このドラマのキーワードは「再生」であったと思う。広岡浅子が立ち向かった課題は加島屋という老舗の「企業再生」であったし、五代友厚の献身は、勢いを失っていた大阪の「地域再生」に向けられていたのである。「再生」にはどのような戦略が必要なのか、それを担う企業家にはどのような資質が求められるのか、広岡浅子と五代友厚の企業家活動から、我々は現代に通じる、どのような学びを得ることができるだろうか。