

小野組の破綻と渋沢栄一

Ono-gumi's Bankruptcy and Eiichi Shibusawa

渡 辺 和 夫

要 旨

明治7年に破綻した小野組に対して、第一国立銀行は多額の貸付金を有しており、また明治政府も多額の預け金を有していた。第一国立銀行は渋沢栄一の尽力により損失を最小限に食い止めることができた。他方の明治政府は多額の預け金を十分には回収できなかった。この事件は明治初期における銀行経営の実態ならびに政府資金の管理状況を明らかにした。会計数値はその現実を如実に物語っている。

目 次

- 1 はじめに
- 2 小野組破綻の原因
- 3 小野組に対する第一国立銀行の貸付金
- 4 渋沢栄一の対応
- 5 シャンドによる検査と第一国立銀行の改革
- 6 むすび

1 はじめに

明治政府が成立する際、小野組・島田組・三井組は協力して資金面での支援を行った。その結果、官金（公金）の出納事務を取り扱う特権を取得することになった。これらの豪商達が明治初期に飛躍的な発展を遂げた背景にはこのような事情があった。しかし、その期間は短く、明治7年11月に小野組、同年12月に島田組が相次いで破綻することになった。直接的な原因は官金の取扱いに対する担保の問題にあったといえよう。小野組と島田組は政府による厳しい担保の要求に応じられなかった。

小野組の処分をめぐる2つの考え方が対立していた。ひとつは大蔵省による行政処分を主張する意見であり、いまひとつは司法省による処分を要求する意見であった。司法処分は裁判による解決であり、「身代限分散法」が適用されるものであった。政府内での議論のすえ、行政処分によることとされた。大蔵省では勘査局が担当することになった¹⁾。したがって、小野組は破綻したのであって、破産したのではないことになる。

第一国立銀行は明治5年11月に公表された国立

銀行条例にもとづいて同6年6月に設立された。同銀行はわが国で最初の国立銀行であり、三井組と小野組の資本を中心に構成された。渋沢栄一は両組の調整役として同行の総監役に就任した²⁾。設立の翌年に渋沢は小野組の破綻に遭遇したことになる。小野組は第一国立銀行の主要株主であっただけでなく、同行から多額の資金を借りて事業を拡大していた。そのため、同行は重大な危機に直面したわけである。

総監役であった渋沢は小野組に対する貸付金の回収に奔走した。貸付金の回収ができない場合、銀行自体が破綻しかねない状況にあった。幸いにも、渋沢は小野組の古河市兵衛、政治家の井上馨および大蔵卿の大隈重信と太い人脈を築いていた。そのため、最小限の損失によって危機を回避することができた。

こうした一連の出来事はきわめて複雑に絡みあっている。小野組・三井組・第一国立銀行・明治政府にはそれぞれの立場がある。政府は一方で小野組に対する多額の預け金を回収したいと考え、他方で第一国立銀行の存続を願っていた。明治初期の銀行業務はまだ十分に確立されていなかった。銀行の育成は政府にとって重要な課題であった。小野組の破綻後、渋沢は頭取に就任し、政府と連絡をとりながら銀行経営の改善に向けて積極的に取り組んだ。

本稿の目的は、小野組の破綻に関連して渋沢が果たした役割を分析することにある。とりわけ、会計的な側面に焦点をあてたいと考えている。

2 小野組破綻の原因

小野組の破綻について一般の人びとが知ったのは新聞報道を通じてであった。明治7年11月23日付の東京日日新聞は小野組の閉店についてつぎのような驚きを表明している。

「世に名高き小野組は当十一月二十日に戸を鎖したり。そも此小野組は小野善助を総本家とし小野一家の組立たる所にて、御一新の初より三ッ井組と共に朝廷に対し会計向の御用を勤め、日本国中に於て三井小野と並び称せられ、世上より見る時は万代不易とも云ふべき程の豪家なるが、今日に至りて俄に戸を鎖したるは実に我輩の思ひ掛けざる所なれば、大に怪み驚かざるを得ざるなり³⁾。」

同記事によれば、小野組が戸を鎖したのは11月20日であり、3日後に報道されたことになる。

小野組の盛衰に関する詳細な研究で知られる宮本又次氏は、破綻の原因として、つぎの7つを挙げている。それらの諸要因は複雑に絡んでいた⁴⁾。

- (1) 営業方法の放慢性 — 手を拡げすぎ、各支店間の連絡もとれず、また急に設置し、にわか各地の豪商その他を傘下にいれて支店網をなしたこと
- (2) 為替方抵当物件に関する規則の改正に対応できなかったこと
- (3) 財界の一般的不安
- (4) 経営機構の改革に努力はしたが、実施が困難で、近代化におくれたこと
- (5) 主人善助と総理代人の小野善右衛門との不信と不和、善右衛門の専横、主人の不明、番頭クラスに人材のなかったことと、態度の尊大ぶり
- (6) 小野組転籍事件で長閥の恨みを持ったこと。藩閥との結託におけるミス
- (7) 小野組の放慢性について、当局にすでに目をつけられていたこと

これらのうち、(2)(4)(6)について若干の補足をしておきたいと思う。(2)が破綻の直接的原因であり、(4)と(6)は間接的原因と考えられる。

(2)の為替方抵当物件に関する規則はしばしば変更された。維新直後には為替方としての官金取扱いに関する証拠金の規定は存在しなかった。明治5年5月になり、大蔵省は為替方への府県送納の租税金について一県につき1万円の証拠金の納付を命じた⁵⁾。

明治6年7月の大蔵省第108号達により、政府は担保として公債その他、確実な質物を徴収することとし、その割合は預け金の3分の1または4分の1

とした。翌7年2月には毎年取扱金額の概算3分の1に確定した⁶⁾。

さらに、明治7年10月22日には預け金額と同額の担保を提供させることとし、同月24日、さらに令して、追加担保の提供期限を同年12月15日限りとした⁷⁾。

明治5年5月から同7年10月にかけてのこうした一連の措置は、小野組にとってきわめて厳しいものであった。小野組は預け金の多くを事業に投資しており、すぐに回収することは困難であった。それにしても、短期間のうちにこうした苛酷な措置がとられたこと背景には何か特別な事情があったのかもしれない。

「担保要額を預り金の3分の1から急に全額に増し、かつ、これを短日月のうちに完納させることにしたのはまことに苛酷であった⁸⁾。」

規則の変更があまりにも急であったため、小野組は担保になる資金を準備することが困難であると判断し、11月18~19日頃に本店を閉ざすこととした⁹⁾。

(4)の経営機構の改革については、明治3年と5年に実施した¹⁰⁾といわれているけれども、三井組と比較して根本的なものではなく、破綻には間に合わなかったようである。小野組の場合、近代的な組織形態に転換する機会を失ったわけである。

(6)の小野組転籍事件もきわめて興味深い内容をもっている。発端は小野組が京都府に対して転籍を願い出たことであり、些細な出来事といってよいであろう。京都府が認めなかったことから、政争にまで発展することになった。事件の詳細を分析した尾佐竹猛氏は、概要をつぎのように表現している。

「明治初年に於ける小野組転籍事件は財界に於ては三井組と小野組の暗闘であり表面に現はれては司法と行政との衝突となり、遂に中央政界の大問題となり、波瀾重畳、幾変転の後、我国最初の陪審たる参座制を敷き漸く其局を結びし大事件である¹¹⁾。」

京都府の対応に対して、小野組は行政裁判を起こした。司法省がそれを積極的に支持したため、司法と行政の対立が生じた。京都府の行政側には長藩の井上馨等が存在していた。裁判はなかなか決着がつかず、陪審制度の導入という課題にまで発展した。最終的には小野組の転籍が認められることになったとはいえ、長藩政治家からにらまれることになった。

3 小野組に対する第一国立銀行の貸付金

小野組の破綻に際して、渋沢栄一は第一国立銀行の存亡に係わる事態と受け止めた。危機感をもつ

ど貸付金が巨額であったということであろう。小野組に対して第一国立銀行はどの程度の貸付金を保有していたのであろうか。その金額を把握することは簡単ではない。

『第一銀行五十年史稿』では138万余円とされている¹²⁾。渋沢自身は『青淵百話』の中で130~140万円と語っている¹³⁾。また、『渋沢栄一伝記資料』の中ではつぎのような説明が挿入されている。

「○第一国立銀行ヨリ小野組ヘノ貸附金ハ銀行全書及ビ渋沢子爵家所蔵文書ニヨレバ利息ヲ算入セザルモ金九拾万参千六百九拾参円六拾銭七厘ニシテ、之ニ古河市兵衛名儀ノモノ金六拾七万四千五百七拾円ヲ加ヘ小野組ヨリ同行ヘノ預金九千参百七拾六円参銭四厘ヲ差引ケバ、貸金総額ハ百五拾六万八千八百八拾七円五拾七銭参厘ナリ。之ニ対シ抵当ノ見積概算ハ百五拾参万円ニシテソノ中ニハ第一国立銀行株券八拾四万円ヲ含ム。

○第一銀行五十年史稿ニハ同行ヨリ小野組ヘノ貸附金ヲ百参拾八万余円トナセリ。按ズルニ渋沢子爵家所蔵文書中ノ小野組ヘノ貸附金拾八万余円ヲ脱セルナルベシ¹⁴⁾。」

すなわち、小野組に対して903,693円60銭7厘、古河市兵衛に対して674,570円あり、預金が9,376円3銭4厘あるので、貸付金総額は1,568,287円57銭3厘になる。この総額には利息が含まれていない。『第一銀行五十年史稿』の総額には18万余円の貸付金が脱落していると指摘されている。

貸付金の総額は156万余円であったといえよう。貸付金の総額を算定することが困難であったのは、本店と支店で別々に貸付が行われていたこと、貸付が幾口にも分かれていたこと、利息を含むか否かなどによって生じたものと思われる。

貸付金の総額が156万余円であったとして、それがどの程度の規模であったのかは判断しにくい。そこで、第一国立銀行の資本金および貸付金合計との比較を試みてみたいと思う。

第一国立銀行は明治6年に資本金244万800円で設立された。明治7年には端数を整理するために250万円に増資された。したがって、小野組が破綻したときの資本金は250万円であった。また、破綻後の明治9年には小野組から担保として取得した株式を消却するために資本金を150万円に減資した。250万円の資本金に対して、小野組だけに156万余円を貸し付けていたことは、とても正常とはいえない。

他方、半季実際報告(貸借対照表)によれば、第一国立銀行の貸付金合計は明治6年末で3,250,068円、7年末で2,813,793円、そして8年末で

1,419,531円になっている¹⁵⁾。こちらの面からみても、小野組に対する貸付金156万余円は巨額であったといえよう。

さらに注目すべきは、小野組に対する貸付金が第一国立銀行の前身である三井小野組合銀行の時代から引き継がれている点である。『第一銀行史』ではアラン・シャンドによる検査報告を参照しながらつぎのように述べている。

「明治六年七月二十日、当行(第一国立銀行一引用者)は百三十四万二千四百四十円の営業元金を以て営業を開始したが、それも真の金額を示すものではなかった。七月一日即ち開業前に小野・三井の両組はそれぞれ銀行より二十四万二千円を借り、銀行開業の時に至るも此高を返済しなかった。それ故銀行開業の時営業資金の実額は八十五万八千四百四十円であった。右の貸金には全く抵当がなく且つ払込済資本金の十分の一を越えていた。小野組に対する無抵当貸付金はその後のものをも含めて結局七十一万五千円に達した。而して三井組より出ていた取締役もあえてこれに抗論しなかったのは、三井組も確実な抵当を出していたものの、しばしば銀行から借出していたので厳しく抗論することができなかつたためである¹⁶⁾。」

なお、上記の貸付金の金額には小野組番頭古河市兵衛に対する貸付金615,816円が含まれていない。小野組に対する貸付金は巨額であり、しかも無抵当であった。第一国立銀行はかなりずさんな貸付を行っていたといっても過言ではない。

4 渋沢栄一の対応

無担保の貸付金が巨額にあるとなれば、小野組の破綻により銀行は多額の損失を被る可能性がある。銀行経営が行き詰まることは必須といえよう。渋沢は当時の心境についてつぎのように語っている。

「明治七年十月頃であったと思ふ、容易ならぬ警報が余の耳に入った、といふのは小野組の破産問題である。当時世間は此の事を知らなかったけれども、小野組が勢に乗じて手を揚げ過ぎたため財政が困難となり、到底破産の止む無きに至る外、救護の策がないといふことは早く余が耳に入ったのであった。此の事に関して余は実に憂苦を極めた。銀行からの貸付金を用捨なく取立つることは知って居たが、若しそれを断行すれば銀行は安全でも、小野組は其のために早く破産して仕舞ふ。それは余り過酷で自分にはやれぬ。去りとて此のまゝに放任して置けば、小野組の破綻と共に、折角苦心して成立させた銀行は試験中に倒れて仕舞はねばならぬ¹⁷⁾。」

渋沢の決断を促したのは井上馨であった。井上は大蔵省時代に上司であり、財政運営をめぐって他省と対立したおりに同時に退職した仲である。小野組の破綻が確実視されるという情報は井上からもたらされた。それはある日の夕食後のことであった。

「四方山の話をしながらか夕飯を仕舞ったのであったが、侯（井上侯一引用者）は膝を進めて『時に小野組が大分危い様子だが、一体銀行から貸出してある金に対しては如何いふ処置を取る決心か。独り君の前途に係るばかりでなく、経済界の為にも心配の次第で、創立したばかりの銀行がうまくゆくかゆかぬかは、また新たに事業を起そうとする者にも非常な影響を来す訳である。実は此の事に就いて君の意見を聞き度いばかりに来たのであるが、他人の居る所では話もしにくいから、態々此処まで来て貰ったのである』と日はれた。余は実に思ひもよらぬことで、其の前にも小野組のことに就いては多少話もしないのではなかったが、侯がこれ程までに心配をして居て下さらうとは思はなかった。それも一時の気休めやお世辞で日はるのではなく、真からこれ程までに自分の為にして呉れるかと思ふと、其の親切の心に対して余もまた動かされざるを得ない。これまで小野組に対して兎角躊躇して居たことも、茲に始めて堅く決心することが出来た¹⁸⁾。』

第一国立銀行の損失を最小限にする上で貢献した人物として、もうひとり古河市兵衛を忘れることができない。渋沢が悩んでいたとき、古河はつぎのような申し入れをした。

「古河氏が余の処へ来て曰ふには『私も種々御配慮に預ったが、小野組も愈々存立が覚束なくなって来た。就いては小野組が閉店する為に貴下に御迷惑をかけ、銀行を潰す様なことが有っては済まぬ。私の借入金は信用貸とはいへ、是だけの仕事であるから是だけの金融をして貰ひ度いと言って借りたのであるから、手続こそ不完全でも品物は抵当も同様なものである。それ故私の方に在る財産を糸でも米でも鉱山でも悉皆差入れるから、直に正当な処置を取って下さい』と申出で、先方から進んで抵当権の設定を請ひ、而して此の倉庫の米が何俵、此の生糸が幾何といふやうに、貸金に相当するだけの抵当物を提出した¹⁹⁾。』

井上と古河の助力を得て、第一国立銀行は最終的に1万9千余円の損失を被るだけで済んだ。破綻の結末について、『第一銀行史』はつぎのように述べている。

「さて当行は小野組への貸付金に関する一切の証書が大蔵省に提出して指令を仰いだ後、株券は抵当

の流込となし、米・銅・公債等は売却処分に附することとしたが、なお数万円の滞貸を生じた。この滞貸に対しては大蔵省より利息年二分の割合で四十六ヶ年賦返済となすべき旨の命令があり、同時に旧公債証書額面八万七千七十五円と通貨千七百四十四円とを下附された。この公債と通貨とは大蔵省が小野組から押収したものであったようである。かくて下附の現金と公債証書売払代価とを合算してこれを滞貸銷却の資に充て、差引当行の損金総額は一万九千三百二十二円八錢五厘となった²⁰⁾。』

ちなみに、小野組の負債総額は536万円余（内官金426万円余）であり、そのうち第一次分配金として明治8年11月20日までに支給されたのは187万円余（内官金149万円余）であった²¹⁾。ということは、政府以外の一般債権は110万円余であり、そのうち第一次分配金として38万円余が支給されたことになる。小野組の負債の約80%は政府の預け金であったことになる。もし第一国立銀行が貸付金に対する抵当を設定していなかったとすれば、損失はかなりの額になったといえよう。

5 シャンドによる検査と第一国立銀行の改革

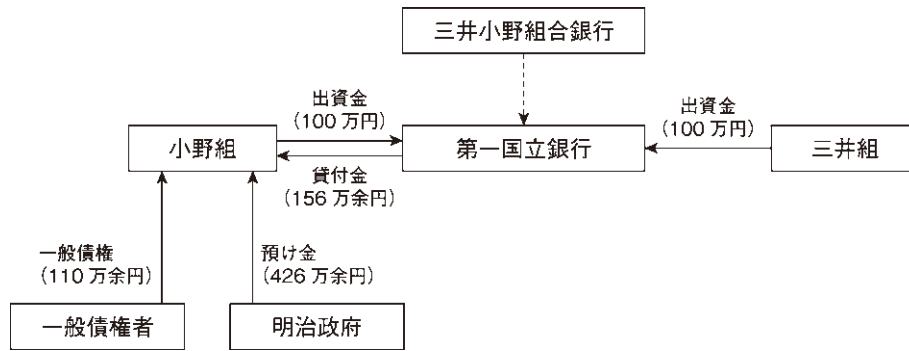
小野組の破綻後、第一国立銀行の検査がアラン・シャンドによって行われた。それは銀行検査の嚆矢とされている。シャンドは大蔵省のお雇い外国人として西洋簿記の導入に深く関与した。その著書『銀行簿記精法』はわが国で最初の複式簿記書とされている。シャンドは会計帳簿の記帳実務を指導するとともに、銀行経営の実践指導も試みている。

検査は明治8年3月1日から8日まで行われ、同年5月7日に渋沢との会談がもたれた。検査報告書の全文は『第一銀行史』²²⁾に再録されており、その要旨が大江氏の『銀行検査の史的展開』²³⁾に収録されている。長文の報告書で指摘された会計および経営の両面にわたるさまざまな内容は第一国立銀行の改革に役立てられている。

第一国立銀行の改革が進行するのはシャンドによる検査のあとになるけれども、渋沢は小野組の破綻直後から改革に取り組んでいる。明治8年1月3日に紙幣頭得能良介宛に建議を行い、9項目から成る改革案を示した。その要旨はつぎのとおりであった²⁴⁾。

- (一) 総株高250万円の中100万円を減少すること（因に創業時の総株高244万800円は端数を整えるため明治7年2月増株して250万円となっていた）

図表1 小野組と第一国立銀行をめぐる資金関係



- (二) 当季損益勘定の事
- (三) 銀行と三井との取引を一般の方法に改むる事
- (四) 銀行貸付金の方法を改革する事
- (五) 銀行支店を減少する事
- (六) 銀行諸役員を転免し申合規則増補を更生(更正?)する事
- (七) 大蔵省御預り金取扱規則更正を乞う事
- (八) 定期当座預り金の定度を立つる事
- (九) 発行紙幣の準備金制限を減ずる事

これらの改革案を政府がすぐに受け入れたわけではなかった。すでに述べたシャンドによる検査を踏まえて徐々に実行に移されていった。これらの提案には銀行自身で改革可能な内容と政府の協力がなければ実現しない内容とが含まれていた。銀行自身による改革の第一歩は渋沢が頭取に就任した明治8年8月1日以降に実施された。同日の臨時株主総会では、つぎの改革案が決議されたといわれている。

「その改革案は(一)資本金二百五十万円の内百万円を減少して百五十万円と為す事、(二)発行紙幣金貨兌換制の更正を政府に懇願する事、(三)得意先当座貸借を画一厳正にし、従来三井組に対して行いたる特例を廃する事、(四)貸付金の方法を厳正にする事、(五)為替事務を拡張する事、(六)銀行役員の進退を行い、旧情に拘泥せずして名実適なう取締役を選定し及び申合規則を更正する事の六ヶ条であった²⁵⁾。」

この決議には大株主である三井組の意見がどの程度反映されていたのであろうか。三井組は以前から自らの銀行を所有したいと考えていた。小野組の破綻は第一国立銀行を三井組の支配下におく絶好のチャンスと考えられた。しかし、渋沢はそうした考えを否定し、三井組を牽制する行動に出た。それは三井組に対する貸付を改める(三)の改革案に典型的に示されている。

三井組は独自の銀行を別に設立することとなっ

た。それが明治9年3月31に設立認可された三井銀行である²⁶⁾。

6 むすび

これまでの考察をもとにして小野組と第一国立銀行をめぐる資金関係をまとめると図表1のようになる。この図表からいくつかの疑問点が浮かび上がってくる。

第一国立銀行はなぜ小野組に対して156万余円もの巨額な貸付をしたのであろうか。それは出資金の100万円を上回っている。貸付先が無かったという事情があったのかもしれない。しかし、今日の視点からみれば、大株主に対する巨額な貸付は不適切といわれてもおかしくない。

また、明治政府は小野組に対して426万余円という巨額の預け金を有していた。それは主として租税金であり、短期的に使用される資金である。にもかかわらず、小野組は長期的な事業資金として利用していた。当時、政府の資金がいかに重要であったかがわかる。民間人には資金力がなかったといえよう。

小野組が利用できた資金は、第一国立銀行からの借入金156万余円、政府からの預り金426万余円、および一般債権者からの借入金110万余円を合計すると692万余円に達する。それらが成否の見込みのない事業に投資されたわけである。回収の見込みがなければ破綻するのは当然である。

渋沢栄一は小野組の破綻に際して幸運にめぐまれたといってもよいかもしれない。損失を1万9千円余りで済ますことができた。しかし、破綻の直前に密かに抵当権を設定した点は問題視されなかったのであろうか。気になるところである。

いずれにしても、明治初期という時代背景のもとで展開された事件はいろいろな検討材料を提供してくれたようである。

注

- 1) 吉川秀造「小野組閉店処分に関する史料」『同志社商学』第4巻第5号, 昭和28年1月, 86ページ。
宮本又次著『小野組の研究(第4巻)』昭和45年, 690ページ。
- 2) 詳細については、渡辺和夫「第一国立銀行の財務諸表と渋沢栄一」『札幌学院大学経営論集』No. 4, 平成24年3月, 3-5ページを参照されたい。
- 3) 「東京日々新聞」第859号(『東京日日新聞5(明治7年7月-12月)』日本図書センター, 平成6年, 265ページ)。なお、引用は句読点を付けるなどわかりやすくなっている『渋沢栄一伝記資料(第4巻)』昭和30年, 116-117ページによった。
- 4) 宮本又次著『小野組の研究(第4巻)』前掲書, 749ページ。
- 5) 同書, 678-679ページ。
- 6) 同書, 679ページ。
- 7) 同書, 679ページ。
- 8) 同書, 679ページ。
- 9) 同書, 679ページ。
- 10) 同書, 579ページ。
- 11) 尾佐竹猛著『明治秘史 疑獄難獄』批評社, 平成10年, 79ページ。
- 12) 『渋沢栄一伝記資料(第4巻)』前掲書, 84ページ。
- 13) 渋沢栄一著『青淵百話』大空社, 平成23年, 577ページ。
- 14) 『渋沢栄一伝記資料(第4巻)』前掲書, 110ページ。なお、「○を附して記した按文は、基本資料等の或部分に関する考証, 説明, 基本資料等全体に関する註釈, 又は他の資料との関連を示す註記等である。」(『渋沢栄一伝記資料(第1巻)』凡例, 15ページ)とされている。
- 15) 第一銀行八十年史編纂室編『第一銀行史(上巻)』昭和32年, 巻末資料による。
- 16) 同書, 190-191ページ。
- 17) 『青淵百話』前掲書, 645-646ページ。
- 18) 同書, 646-647ページ。
- 19) 同書, 577-578ページ。
- 20) 『第一銀行史(上巻)』前掲書, 194ページ。
- 21) 吉川秀造「小野組閉店処分に関する史料」前掲論文, 88ページ。『小野組の研究(第4巻)』前掲書, 704ページ。
- 22) 『第一銀行史(上巻)』前掲書, 215-235ページ。
- 23) 大江清一著『銀行検査の史的展開』時潮社, 平成23年, 73-77ページ。
- 24) 『第一銀行史(上巻)』前掲書, 198-199ページ。
- 25) 同書, 204-205ページ。
- 26) 『三井銀行五十年史』大正15年, 31ページ。

[付記：本稿は平成27年1月26日に行なわれた札幌学院大学における最終講義のためにまとめたものである。]

(わたなべ かずお 財務会計論)