井上馨から渋沢栄一へ　欧化主義の実践と浸透

～「帝国ホテル」と日本人の西洋化～

山　中　左衛子

1. はじめに

世は渋沢栄一ブームである。新1万円札の顔に決定して以来、渋沢栄一は一躍「時の人」となった。しかし渋沢の業績はあまりにも多彩で、枠に治まらない。その意味では「近代日本の資本主義の父」というキャッチフレーズでさえ、一面的であると言っても過言ではない。よく知られている渋沢の談話録『論語と算盤』にしても、経済から教育論、人生訓に到るまで幅広い理と情に溢れている。

『論語と算盤』には、「仮令（たとい）その事業は微々たるものであろうとも自分の利益は小額であるとしても、国家必要の事業を合理的に経営すれば、心は常に楽しんで事に任じられる」（渋沢、2010：239-240頁）という一節がある。企業は道徳に基づく利益を追求し、得た利益で社会に貢献しなければならない。従って社会に利益を与えるには、まずその事業が利益を上げていなければならないという渋沢が考える企業のあるべき姿とは、異なる文言である。しかし実際に、渋沢栄一が関係した500社を超える企業の中に、深くかかわり、小規模で利益は少なくても、合理的な経営を行い、楽しんで仕事ができた企業が存在するはずである。

渋沢のいう、事業規模が小さく利益は少ないが、国家にとって必要な事業として筆者はまず「帝国ホテル」に着目した。その理由は2つある。ひとつは、帝国ホテルが、条約改正に向けた欧化政策の一環として井上馨が構想し、井上の改正案が潰え、外務大臣を辞任した後、渋沢に創業を託したまさに「国家必要の事業」であったが、客室数は60室と小規模で[1]、そもそも利益は少なく、創業期には、利益を上げるどころか幾度となく経営危機に見舞われたからである。

もうひとつの理由として、渋沢にとって帝国ホテルが、経営の第一線から退く1909年まで取締役会長を務め、退任後も公私にわたりかかわり続けた数少ない企業のひとつだったことが挙げられる。

筆者に新たな視点をもたらしたのは、渋沢が帝国ホテルと同様に、一貫して深くかかわっていた「東京帽子」の存在である。帽子は明治期の日本人にとって、文明開化の象徴であった。帽子が注目されるようになったきっかけは、1871年に公布された男性の髪型と士族の脱刀の自由を定めた「散髪脱刀令」（通称断髪令）だったと言われている。すでに軍服、軍帽が存在し、翌1872年には国家の礼服が服制で定められた。しかし当時の帽子はほとんど輸入品であった。鹿鳴館が開館した1883年以降、洋装が世の中に知られるにつれ、帽子の輸入が急増し、国産化に向けた帽子会社設立に繋がっていった。

渋沢は、よく知られているように帽子の愛好家であった。また渋沢は、面会を求める人々に

[1] 東京初の本格的グランドホテル「築地ホテル館」（1868年開業）の客室数は102室であった（『清水建設150年史』、『日本ホテル略史』）が1872年銀座大火で焼失した。

できる限り会い、さまざまな集いに出席し、会食ではフランス料理を好んだ。そこで、日本人の衣食住、ライフスタイルの西洋化に深くかかわるホテル業と帽子製造業という2つの事業が、条約改正のための欧化政策という所期の目的を失った後、渋沢が合理的に経営し、楽しんで仕事ができる国家に必要な事業となっていったのではないかと考えるに到った。

本稿では、井上馨の欧化政策と渋沢栄一の事業活動が日本人の西洋化に果たした役割を主として帝国ホテルを通して考察する。

具体的には、第2章で渋沢栄一が深く関わった企業群における帝国ホテルの位置づけを確認し、第3章では井上馨と渋沢栄一の関係を整理する。第4章では欧化主義の時代背景と帝国ホテルの創業に到る経緯、条約改正について考察する。第5章で帝国ホテル開業前後の状況について概観し、第6章ではホテル会長退任後を中心に、渋沢自身のホテル顧客としての利用をまとめる。第7章で渋沢栄一が日本人の西洋化、ライフスタイルに与えた影響の一端について論じる。おわりに「現代の帝国ホテルと東京帽子」の姿を確認する。

2. 帝国ホテルの位置づけ

本章では、渋沢がかかわった企業全体における「帝国ホテル」の位置づけを「京都織物」、「東京帽子」と比較しながら明らかにする。

前述したように、帝国ホテルは、1887年の創業時から渋沢が発起人総代、理事長、取締役会長を務め、1909年まで一貫して経営トップとしてかかわり続けた企業である。また何より渋沢自身が、退任の年に『実業之日本』1909年11月号のインタビューで、「自分の児飼から育てた愛児の如く思われ、特に懐かしい心地がする」((株)文藝春秋社、2021 19-20頁)と語った通り、強い愛着を持つ企業であったことは間違いない。しかしここではまず、渋沢が経営に関わった企業群全体を俯瞰する。

島田(2007:19頁)は、渋沢が経営にかかわった企業のうち役員として関与した延べ約50社を以下の4つに分類した。

1) 1895年から1916年の実業界引退まで、長期にわたって一貫して会長・頭取を務めた企業
東京瓦斯、日本煉瓦製造、第一銀行、東京人造肥料、東京貯蓄銀行、石川島造船所、盤城炭硫磺の7社
2) 1895年から1907年まで関与し、さらに一時的に会長を務めた企業*
東京製綱、京都織物、帝国ホテル、東京帽子の4社
*後述するように京都織物、帝国ホテル、東京帽子の3社に関与した時期は1889～1909年である。
3) 1895年から1907年まで一貫して取締役・監査役を務めた企業
東京海上、日本郵船、北海道製麻の3社
4) 短期間ではあるが、一時的に会長を務めた企業
王子製紙、京釜鉄道、長門無煙炭礦、京仁鉄道、広島水力電気等

島田は、1)の7社および2)の4社を合わせた11社について、長期にわたってかかわり、最高経営責任者を務めたことから、最も深く関与した企業と結論づけている。

注目されるのは、2)の4社のうち3社、即ち東京製綱を除く、「京都織物」、「帝国ホテル」、「東京帽子」が西洋式の衣食住に関係する企業だったことである。

この3社のうち、まず京都織物は、1887年2月創立の「京都二京織物会社」と「京都撚糸会社」を合併する形で同年5月に創立された。明治中期になり、衣服にも欧化主義が及び、日本から輸出された絹糸を使った絹綿交織の南国繻子と呼ばれる織物が大量に輸入され、貿易上の不利益を被っていたことから、近代的設備を有

する洋装の織物会社の設立が急がれたのである。（（公財）渋沢栄一記念財団、1886：第10巻543-4頁）

次に「東京帽子」は1989年に設立された。その前身は「日本製帽」であった。三井物産ロンドン支店が行ったヨーロッパの市場調査において、日本における有望な事業のひとつとして帽子製造が挙がった。そこで日本製帽を設立し、外国人技師を招いて製造を始めたが、技術の習得がままならず、折悪しく火災にも見舞われたため会社を清算し、「東京帽子」に事業を引き継いだのである。（（公財）渋沢栄一記念財団、1870：第10巻781頁）

帝国ホテルは前述のとおり、不平等条約の改正に向けた欧化政策の一環として1887年に創業し、1890年に東京日比谷に開業した、主として外国賓客のための60の客室と料飲施設を有するグランドホテルであった。

この3社の経営規模を見ると、京都織物の1896年上期総資産額は639,000円で、鉱工業上位100社の29位に入っている。（経営史学会、2004：398頁）

一方時期は異なるが、1891年第1期（1890年11月～1891年6月）における帝国ホテルの総資産額は、275,886円（（株）帝国ホテル、1990：92頁）であった。

他方1892年通期の東京帽子の総資産額は103,909円（（公財）渋沢栄一記念財団、2020（1892）：第10巻781頁）であった。

次に京都織物、帝国ホテル、東京帽子の3社における渋沢の役員就任状況を比較した。

まず創業時は、京都織物と帝国ホテルにおいては1887年に発起人総代、理事長、東京帽子においては1889年に発起人を務めている。取締役会長には、帝国ホテルでは理事長職から就任したのに対し、京都織物と東京帽子では相談役、京都織物ではさらに委員長を経ている。

3社における渋沢の取締役会長としての在任期間を見ると、帝国ホテルが1890～1909年と最も長く、次いで東京帽子の1892～1909年となっている。京都織物においては1893～1900年であり、1900年に取締役会長を退任し取締役に、1905年には相談役に就任し、1909年に退任している。（島田、2014：51-52頁）

上記のことから、3社のうち京都織物を除く、帝国ホテルと東京帽子の2社は、渋沢が深く関与した企業の中で、小規模でありながら重視した企業であると考えられる。

3. 井上馨と渋沢栄一

本章では、井上馨と渋沢栄一の関係を整理し、帝国ホテル創業と欧化政策のかかわりを論じる。

外務卿に就任した井上馨が、帝国ホテルの創業を託した渋沢と井上は、大蔵省で上司と部下の関係となった。[2] やがて渋沢は、その類稀な能力と人柄で、癇癪を起す井上の避雷針と言われるほどの信頼関係を築き、ともに大蔵省を去るまで政策の起案者、実行役となっていった。その過程を通じて、渋沢が井上の欧化政策をどう捉えていたかを知る手がかりを探った。

渋沢が井上に初めて会ったのは、1870（明治3）年のことである。『世外候事歴 維新財政談』によると、渋沢は井上との初対面の様子を「私はうやうやしく礼をしたのに、頓着なしにおお貴様渋沢かというような風で、あまりにひどい人だと思って、それで私はお目にかかったのを覚えて居る」（堀、2013：79頁）と語ったという。11月に渡米を控えた伊藤博文の屋敷を訪問したときのことであった。帝国ホテル開業の20年前である。

その前年の1869年8月（以下旧暦）、井上は初代造幣頭として大阪に赴任した。世外候井上

[2] 渋沢は民部大蔵両省に出仕していた。

公年譜によると、井上は10月に民部大丞兼大蔵大丞に任命され、造幣寮を去るが、同年11月、建築中の造幣寮に火災（翌年3月再開）が発生、翌1870年5月、再び造幣頭を兼任する。7月に大蔵大丞専任として東京に帰任、同年11月に大蔵少輔[3]に任命され、再び造幣頭を兼任した。

1871年4月（旧暦2月）、造幣寮落成記念撮影の際の井上の役職は、大蔵少輔となっている。造幣寮権頭として益田孝、イギリスで造幣技術を学び、後に造幣局長を務めた「長州ファイブ」[4]の一人である遠藤勤助の名も見える。（造幣局のあゆみ編集委員会、2010：28頁）

造幣寮落成後の1871年6月に井上は民部少輔、7月に民部大輔となり、廃藩置県を発令後、民部大蔵合併説を唱え、民部省の廃止後の同月末、大蔵大輔に任命された。

一方渋沢は、1871年8月に大蔵大丞に任命され、10月より大阪に赴き造幣寮の事務、出納規則、新貨幣為替に注力、同年12月には初代紙幣頭を兼任した。翌1872年2月には、大蔵少輔事務取扱に任命されている（渋沢栄一年譜）。

井上は、日本初の西洋式の設備による工場を建設し造幣寮の基礎を作った。造幣寮の設計と監督は、イギリス人技術者ウォールトスが担当し、首長のキンドルが技術面も含めた運営管理を行った。（造幣局のあゆみ編集委員会、2010：22頁）さらに井上は造幣寮の接待所として大阪初の本格的西洋建築である「泉布観」[5]を建設する一方、従業員の制服まで誂えた。ちなみに東京に帰任後、井上は1872年の銀座大火の後、煉瓦街の敷設にあたり、再びウォールトスを起用している。

井上は、大蔵大輔に就任後、近代銀行の創設に取り組んだ。そして1872年11月、井上は渋沢とともに国立銀行条例の発布に携わる。その僅か6日前には渋沢と正院に建議した太陽暦への改暦が発表された。しかし井上は大久保利通と予算を巡って衝突し大蔵大輔を辞任、このとき部下だった渋沢栄一と益田孝も大蔵省を去り、それぞれ日本初の民間近代銀行である「第一国立銀行」、日本初の総合商社「三井物産」を創設することになる。このときのことを渋沢は、『論語と算盤』で取り上げている。[6]

渋沢は、井上馨侯伝記編纂会会長[7]として『世外公伝』に寄せた序文で、井上の思考法をメタファーとして語った。それは渋沢が井上にあるとき、「之を箱にいれようと思ふのに、寸尺が伸びてゐるから這入らないが、恁麼しませうか」と尋ねたところ、井上が「それは曲げるなり箱を破壊するなりして入れるが宜いではないか」と答えた」[8]（井上馨候伝記編纂会、1933:序2頁）というものである。井上を良く知る渋沢だからこそ、見通せた「箱を破壊してでも入れる」井上の急進的な行動原理が、彼の一連の政策には貫かれている。それが最も端的に表れたのが条約改正を巡る井上の欧化政策と条約改正交渉そのものであった。

---

[3] 1885年の内閣制度発足まで太政大臣を首班とし各省トップを卿と呼んだ。大輔は次官のうち少輔の上に位する者。（デジタル大辞泉）

[4] 長州藩出身の伊藤博文（俊輔）、井上馨（聞多）、井上勝（野村弥吉）、遠藤謹助、山尾庸三の5人を指す。5人は1963年、密航してイギリスに渡り、ロンドン大学（UCL）に留学した。伊藤と井上（馨）は、1964年に長州藩による外国船砲撃を知って帰国するが、井上（勝）は鉄道、遠藤は貨幣鋳造、山尾は造船技術を学び、1866～68年に帰国した。（宮地、2007）

[5] 明治天皇が命名した。

[6] 「井上さんは官制のことについて内閣と意見を異にし、ほとんど喧嘩腰でひいた。そして私も井上さんとともに辞したから、私も内閣で喧嘩して辞したように見えたのである。もちろん私も井上さんと同じく内閣と意見は異にしていたけれども、私の辞したは喧嘩ではない。主旨が違う。（後略）」（渋沢、2010：32頁）

[7] 渋沢の死去に伴い、編纂会会長は阪谷芳郎が引き継いだ。

[8] 恁麼（にんも）疑問を表す。どのよう、いかよう（デジタル大辞泉）

4. 欧化主義の時代背景と帝国ホテルの創業前夜

本章では、欧化主義という言葉の意味を確認し、鹿鳴館の後、井上の欧化政策の核となった日比谷官庁集中計画の中で、唯一生き残った帝国ホテルの創業について論じ、井上が進めていた日本人の欧化政策と条約改正案にも触れる。

1）井上の欧化政策と首都のグランドデザイン

明治維新後、政府は幕末に列強と結んだ不平等条約を改正するために、西洋文明を可及的速やかに取り入れて、日本が列強と対等な「文明国」であることを認識させる必要があった。

欧化主義については、現代においてもさまざまな解釈がなされている。「1880年代半ばに条約改正と関連して明治政府が推進した、鹿鳴館に象徴されるような洋風化の動向、あるいはそれを〈貴族的欧化主義〉と批判し、みずから〈平民的欧化主義〉を唱道した日清戦争前の徳富蘇峰らの言動をさす場合がある」（『世界大百科事典』）とし、欧化主義の二極化を取り上げた論稿がある一方、和田（1994）は、「明治政府による上からの近代化の基調となった西欧化政策一般をいうが、とくに明治10年代後半から20年代初めにかけて、条約改正の急速な実現のためにとられた外交政策と社会現象をさす」（『日本百科全書』）と説明している。いずれも欧化主義と西洋（欧）化は、ほぼ同義としている。

井上にとって欧化主義とは、不平等条約の改正に利する可能性があれば、例外を設けずに徹底的で急速な西洋化を図るという考え方であり、欧化主義に基づいて行政、産業振興だけでなく、文化、風物や市井の日本人のライフスタイルにまで踏み込んだのが、欧化政策であった。

欧化政策について『世外井上公伝』には、「維新開国以来、政府の執った文明促進策であって、頗りに欧米の制度文物の輸入普及に努めたことを称する」と記されている。（井上馨候伝記編纂会、1933：第3巻766頁）

五百旗頭（2010:273頁）は、「井上が推進した欧化主義の発想の根幹は、西洋の期待を上回るほどの西洋化によって条約改正への西洋の抵抗を打破するというものであった」と論じている。1879年、外務卿に就任した井上が、日本を欧米列強と対等の立場にするため、日本という「箱」を破壊しても入れたいと考えたのが、西洋文明だった。

井上による欧化政策は、西洋式設備の導入による産業振興として、大蔵省時代に手がけた造幣寮、周辺の本格的な洋館群の建築、銀座の煉瓦街敷設に始まり、2年間の欧米視察を経て、日比谷を中心に首都のグランドデザインを描くことに行き着いた。その手始めとして井上は、条約改正のために外国賓客をもてなす施設を造り、徹底的に西洋化した日本を見せつける必要があると考えたのである。井上が1883年に開館させた鹿鳴館は、舞踏室、食堂、貴賓用客室、玉突所、書籍室、喫煙所を備え、外交の表舞台となった。しかし鹿鳴館での贅沢な舞踏会は、世間から軽佻浮薄というレッテルを貼られ、批判を浴びた。しかし一方で鹿鳴館の存在は、世間が洋装を知るきっかけにもなった。

鹿鳴館に衆目が集まる中、明治政府にとって、首都東京に外国人客を迎えるにふさわしいグランドホテルを創ることは、喫緊の課題であった。当時賓客宿泊に使用していた浜離宮の延遼館は老朽化し、鹿鳴館には十分な宿泊設備がなかったためである。井上は1886年2月、日比谷を中心に首都のグランドデザインを描く「官庁集

中計画」[9]の臨時建築局総裁に就任、計画のひとつであった欧米に匹敵するグランドホテルの建設プロジェクトに邁進した。当初は鹿鳴館を設計したイギリス人建築家コンドルが官庁集中計画の建設顧問であったが、井上は日本の伝統を取り入れるコンドルの設計を好まなかった。徹底的な西洋化を目指す井上が望んだのは最新の洋風建築だったのである。最終的にドイツ人建築家ベックマンを招き、その弟子たちが、純洋風建築の図面を完成させた。これを受けて井上は、実業界を代表する新時代のリーダーとなっていた渋沢栄一と大倉喜八郎にグランドホテル建設の相談を持ちかけたのである。（(株）帝国ホテル 1、1990：53-55 頁）

一方、井上の欧化政策はキリスト教の推進やローマ字国字運動[10]にも及んだ。1886 年 1 月に開催されたローマ字会における演説で井上は、「日本語は外国人にとって分かりにくいので、ローマ字で綴るべきである」（末松、1887：175 頁）と主張した。

1880 年代、井上の欧化政策は条約改正案と相まって、特に若い世代の日本人の文化的なアイデンティティを二分する大論争を巻き起こした。

徳富蘇峰は 1887 年に民友社を設立し、1890 年『国民新聞』を創刊した。徳富は、西洋化を肯定しながらも貴族的な欧化主義に反対し、一般国民による欧化主義として、平民主義を唱えた。（ケネス・パイル、1986：73 頁）徳富は、井上が、伊藤博文らとともにロンドンに密航した 1863 年に生まれている。徳富の伝統的な社会の規範を否定し、自ら徹底的な西洋化を選び取るという平民主義の思想は、同世代に支持された。一方、志賀重昂、三宅雪嶺、陸羯南を中心とする政教社が 1888 年に設立され、伝統文化や国民的精神の尊重を説く[11]言論団体として、欧化主義と激しく対立した。

2）井上馨条約改正案の挫折

井上の条約改正案は、行政権の回復を主眼とし、裁判権の一部回復が草案に記された。また治外法権の放棄を申し出る国に対し、内地開放を認める姿勢を示した。しかし、条約国日本公使に強気の要求を提示させ、日本に各国全権大使を招集して井上自身が個別取引をするという方法は、強硬で過大な要求であるという印象を与え、列強の強い反発を招いた。（五百旗頭、2010：99 頁）結果的に井上の条約改正案は、列強に拒絶され、改正交渉は条約改正会議に持ち込まれた。条約改正会議は、1886 年 5 月の第 1 回から、1887 年 7 月の第 27 回まで開催された後、無期延期となった。

反対の火の手は、政府内からも上がった。農商務大臣の谷干城は、西洋社会の規範に則って法典を編纂することは、列強に屈従することに等しいという猛烈な反対の意見書とともに辞任し、反対派の指導者となった。（ケネス・パイル、1986：147 頁）1887 年 7 月[12]のことである。

特に、井上の裁判管轄条約案を廃案に追い込んだのは、会議で不平等条約の象徴とされた領

---

[9] 井上に日比谷に官庁街の集中建築案を提案したのはプロシャ政府から臨時建築局の依頼によって斡旋されたエンデおよびベックマンだが、「エンデの選んだ日比谷は、ベックマンの調査では、土質柔軟でとうてい重厚な建築に耐えざるものと断定されていた。しかしエンデはボーリング調査の結果を信頼せず、百尺平方で深さ 60 尺の大穴を掘らせ、その上砂地形過重試験をおこない、ついに沈下多くして土質不適なることを確かめざるをえずしてようやく集中建築案を断念し、案を修正するに至った」（三枝、1960：111 頁）とある。元々当時の技術では、日比谷に重厚な建築物群を建てることは困難であったと考えられる。

[10] ローマ字国字運動とは、日本語表記における漢字、平仮名、片仮名を廃し、ローマ字（ヘボン式）に統一することを目指した運動である。

[11] 欧化主義に対し、国粋主義と呼ばれている。

[12]『世外井上公伝』　序世外井上公伝年譜 40 頁

事裁判権廃止の交換条件として井上が出した外国人判事の任用案に、政府顧問のボワソナードと井上毅が反対したことだった。ボワソナードの反対理由の核心は、外国人関係訴訟における日本人判事と外国人判事任用の比率に加え、条約実施8カ月前に法律案を各国政府に「通知」することがあった。しかも通知とはもともと「コミュニケーション」であったが、外国委員によって「エグザミネーション」と解釈された。井上馨は15年という有効期限を担保としたつもりだったが、こうした政府内のやりとりが流出し、世論を刺激した。（五百旗頭、2010：271、303頁）

一方この状況を見た徳富は、井上案に対する拒否感が「西洋からの文化摂取を一切敵視するところに行きつきはしまいか」（ケネス・パイル、1986：149頁）と懸念した。

1887年9月、井上の条約改正交渉は挫折し、井上は、ホテル会社の創業を待たずに外務大臣、兼務の臨時建築局総裁を辞任した。後任には井上の意を受けて大隈重信が外相に就任したが、1889年、大隈は反対派の爆弾テロにより右脚切断という重傷を負い、条約改正交渉は再び失敗し、欧化主義は急速に衰えていった。

渋沢は『世外井上公伝』で当時を振り返り、「条約改正については井上公の意気込みは非常なもので、国権を回復して我が国を列国と同等の地位に置くためには、身命を賭しても成就せねばやまぬとの勢であった」と語っている。また渋沢は「わが国の条約改正は井上公によって方針が定まり、将来の完全な成果を獲得すべき素地を作った」とその業績を称えた。（井上馨候伝記編纂会、1933：第3巻）

しかし結局、欧米と対等の「文明国」とみなされるために、日本という「箱」を破壊しても西洋化したいと考えた井上の急進的な欧化政策は、条約改正には成果をもたらさなかった。

後年渋沢が語った『論語と算盤』の舶来品偏重を戒める文言のなかに「かつては欧化主義の流行に苦しみ」（渋沢、2010：256頁）という一節がある。渋沢が、行き過ぎた欧化主義が人々の心に自国の商品を下に見る風潮を根づかせてしまったことを憂え、維新から50年、独立国の国民としての気概を持ってほしいと訴える内容である。日清・日露戦争の勝利を経て、日本が列強に伍する存在となったこの時期を考慮に入れたとしても、渋沢が、井上の政治手腕や業績を認めながらも、その極端なまでの欧化政策が引き起こした混乱と相克から、その方策には懐疑的だったのではないか。

日比谷を中心とした「官庁集中計画」は、井上の辞任にともない内務省の管轄となり、大幅に縮小されたが、ホテル建設計画は存続することになった。帝国ホテルについて、『世外井上公伝』では、外国人の宿泊のために、井上の尽力によって設立されたとし、「帝国ホテルは鹿鳴館と密接な関係を有し、国際的に重要な役割を有って創立されたものであることは欧化政策上見逃すことが出来ぬ」と結んでいる。（井上馨候伝記編纂会、1933：第3巻788頁）

5. 帝国ホテルの誕生と開業後の苦境

本章では、井上が表舞台から去った後、渋沢が帝国ホテルを開業に導いてから、経営が悪化し、やがて持ち直すまでの状況をまとめる。

井上の外務大臣辞任から2か月後、1887年11月に設立されたのが「有限責任東京ホテル会社（後に有限責任帝国ホテル会社に社名変更）[13]」である。発起人には総代の渋沢栄一、大倉喜八郎とともに、明治期に存在した財閥のほとんどが名を連ね、宮内省も出資して、帝国ホテルの

[13] 開業直前、日比谷に同名の「東京ホテル」があることが分かり、臨時株主総会が開催され、名称を変更した。1893年に帝国ホテル株式会社に改組。理事5名は取締役となり、取締役会長に渋沢栄一が就任した。（（株）帝国ホテル1、1990：948頁）

建設は、国家に必要な事業と位置づけられた。帝国ホテルの設計は、コンドルに学んだ後、ベックマンの勧めでドイツに留学した渡辺譲が担当し、工事が進められた。そしてついに1890年11月3日、木造3階建て、客室数60室、ネオ・ルネッサンス様式のホテルが開業したのである。（（株）帝国ホテル1、1990：第1章）

開業からほどなく開かれた開業披露宴で、渋沢は発起人総代として、東京府知事の祝辞に答え、「五州水陸の珍汁は一呼立どころに辯ず是れ本館の自から勉め自から任じて譲らざるところなり（前後略）」[14]と述べた。その言葉通り、開業直後から本格的なフランス料理を供していたことが、残された晩餐会のメニューからもうかがえる。開業翌月の12月8日に開かれた晩餐会のメニューは「西洋すかんぽのクリームスープ、鱸のボイル牡蠣クリームソース添え、雉のローストキャベツ蒸煮添え、仔牛背肉黄金焼ピカントソース添え、サヤインゲン、小鴨蒸焼クレソン添え、果実入りプディング、チーズトースト」（（株）帝国ホテル1、1990：84頁）であった。

しかし、開業後の営業成績は振るわなかった。外国人の宿泊が伸び悩んだことがその要因である。

1890年11月～1891年6月末、第1期の売上は3万5,728円43銭5厘、利益は8,342円97銭3厘で、「目的ノ半ニ達セサルモノト云ウヘシ」と報告にある。

1891年下半期は、天長節夜会を獲得したが、当期利益は僅か80円63銭、翌1892年上半期は3,627円18銭2厘の利益を出し、初めて株主配当を行ったが、以降地震や戦争が重なり、無配が続いた。93年には定款を変更し、「帝国ホテル株式会社」となった後、10月の臨時株主総会で、1万円の借金を決議している。経費節減のため社員の減員も行った。

1894年6月には東京が大地震に襲われ、ホテルも煙突が倒れて屋根を打ち抜き天井が落ちる被害をもたらしたため、3か月休業し修繕費用を計上した。同年下半期には日清戦争が勃発し、外国人客も減少、当期利益は僅か50円77銭8厘であった。

1895年1月には再び東京を中規模の地震が襲い、修理金が1,200円余に達した。1997年下半期は日清戦争の勝利で客足が戻り、ようやく2度目の配当を出したが、1898年上半期は、米西戦争の影響で後半外国人宿泊客が途絶えた。

1898年第16回半期報告には「宿泊客がいない日もある」、翌1899年第17回半期報告には「終始寂寥を極めている」という記述が見られる。1900年3月に開かれた「臨時株主協議会」では、あまりの営業不振に個人経営に切り替えるべしという意見が出たほどであった。

ようやく1901年下半期になって持ち直し、同年12月に迎えたエミール・フライク支配人の業務改革も効を奏した。

1903年には大阪内国博開催による宿泊客の増加もあり、業績は上向いたが、1904年2月に日露戦争が始まり、再び不況が訪れた。帝国ホテルの経営が軌道に乗るのは、日露戦争終結後のことであった。（（株）帝国ホテル1、1990：92-99頁）

1909年6月、渋沢は帝国ホテルの取締役会長を辞任した。後任の大倉喜八郎は会長就任後、支配人をはじめ外国人雇用者を次々と解雇した。日露戦争に勝利した日本では、国際社会における地位の高まりとともに、多くの企業が日本人起用により、外国人に依存した運営、経営から脱却し、経営を刷新しようとしていた。

---

[14] 答辞全文（原文）「その構造は美を盡くさずと雖も五州水陸の珍汁は一呼立どころに辯ず　是れ本館の自から勉め自から任じて譲らざるところなり　知事閣下の其国の民意を察し其文明の點度を微するに足ると言はるる如きものは本館励精を以て之を他日に期せんと欲す　仰願わくは朝野内外の気品此微志を諒納せられ幸に眷愛を賜はらんことを　謹して以て奉答し並に茲に鳴謝す」（（株）帝国ホテル1、1990：70頁）

こうした時代背景の下、渋沢は、既に会長を退任していたにもかかわらず、関西経済界の重鎮、松本重太郎の仲介で、ニューヨークの古美術商である山中商会で働いていた林に書簡を送り、初の日本人支配人の招聘に動いた。

アメリカで大学教育を受け、当時日本最大の輸出産業であった古美術品を通じて、欧米の社交界に出入りしていた林が支配人に就任すると、外国人の宿泊だけでなく、内外の人々が集う社交の場としてのホテルの存在意義を重視するようになった。林は、大宴会場の厨房設備の改修をはじめ、洗濯部、製パン部、自動車部、ホテル内郵便局の設置など革新的な施策を打ち出しただけでなく従業員の共済組合を組織するなど大企業に先駆けて福利厚生を整備した。館内では専属の「東京シンフォニーオーケストラ」が優雅なサロン音楽を奏でた。

渋沢の会長退任から14年後の1923年には、林が招聘した20世紀を代表する米国人建築家フランク・ロイド・ライト設計による新本館が開業した。開業披露の日に関東大震災に見舞われたが、大きな被害はなく、大使館や通信社が避難し、ホテル内の演芸場は、壊滅した周辺の劇場やホールに代わり、音楽や演劇の発信基地となった。また専属のジャズバンド「ハタノオーケストラ」が演奏し、毎土曜日にはダンスパーティが開かれるようになった。

自らライトを招聘して設計を依頼した新本館の工期遅延と予算の大幅超過の責任を取って辞任した林愛作に代わり、支配人となった犬丸徹三は、震災で倒壊した日比谷大神宮（現東京大神宮）を目の当たりにして、ホテル内に神社を造り、挙式と披露宴をホテル内で行うホテルウェディングという新たなビジネスモデルを考え出した。渋沢栄一の孫でエッセイストの鮫島純子氏は、戦時中の1942年にこのホテル内の神社で挙式し、ホテルの宴会場で披露宴を行った。（（株）文藝春秋社、16頁）

1933年には、外客誘致による国際観光促進のためのホテル建設の一環として、全国のホテル運営を支援すると同時に、長野県知事の要請で「上高地ホテル」の開業に携わり、1951年に自営化するまで運営を受託した。

6. 帝国ホテル顧客としての渋沢栄一

本章では、「公益財団法人渋沢栄一記念財団渋沢史料館（以下渋沢資料館）」が調査した渋沢の顧客としての帝国ホテル利用について資料に基づいてまとめ、論じる。

渋沢は、1909年に会長を辞任した後も帝国ホテルを訪れ続けた。渋沢がかかわった他の企業と帝国ホテルの相違は、在任中はもちろん退任後も、渋沢が公私ともに「ホテル」を利用する顧客であったという点である。

渋沢史料館が2014年に開催した「渋沢栄一と帝国ホテル」企画展に際し、『渋沢栄一伝記資料』から収集した、渋沢の帝国ホテル利用に関する特別展示を行った。このとき初めて渋沢の帝国ホテル利用歴が明らかになった。

以下に、渋沢が会長を退任した後の1910年～1931年を中心に渋沢の帝国ホテル利用状況をまとめた。（（公財）渋沢栄一記念財団、2014：61-71頁）

渋沢の帝国ホテル利用は、喜寿で実業界から引退したあとも頻繁で、1916年には49回と引退以前の最多記録である1900年の56回、1907年と翌1908年の54回に次ぐ。

退任翌年の1910年を見ると、26回利用しているが、うち2回は株式会社帝国ホテルの重役会および大倉喜八郎と林愛作との面会のためであった。林愛作は、前述したとおり、渋沢が招聘した帝国ホテル初の日本人支配人であり、林とは1911年、1912年にも面会している。また海外からの賓客訪問や謁見、企業トップとの面会、晩餐会、祝賀会や送別会等での挨拶など渋沢のホテル利用は多岐に亘った。

渋沢は、私的な催しである結婚披露宴にも公

的な事業の関係者から主賓として招かれる機会が多く、1900年12月の清水泰吉結婚披露宴における主賓スピーチを皮切りに、渋沢が亡くなった年である1931年4月の渋沢、斎藤両家披露宴まで68回、1926年には年間最多の9回出席していたことが注目される。供されたのはフランス料理であった。渋沢が出席した1924年4月26日の町田・菊池両家の結婚披露宴と同日に行われた山路・岩佐両家の結婚披露宴のメニューが残されている。「オードブル、スープ（プリンセス）、伊勢海老クリーム焼き、トルネド（ビクトリヤ）、軍鶏ロースト、フルーツ　サラダ、アイスクリーム（ナポリタン）、果実　コーヒー」（（株）帝国ホテル2、1990：100頁）と海老、牛肉、鶏肉と現代に比べてメインディッシュが1品多く、フランス宮廷料理のスタイルを踏襲した豪華な内容である。

7. 渋沢栄一が日本人の西洋化に与えた影響

本章では、渋沢のホテル利用が日本人の西洋化に与えた影響の一端について考察する。

渋沢が長年公私にわたり帝国ホテルを利用したことは、渋沢の内外の人脈や報道を通じてホテルと西洋式の宴会スタイルが世の中に認知されるきっかけとなった。特に結婚披露宴には、前述したとおり一族の披露宴をはじめ数多く出席しており、人々の関心を集めた。帝国ホテルにおける結婚披露宴は、国木田独歩が初代編集長を務めた1905年創刊の日本初の女性誌『婦人画報』にも取り上げられた。

また渋沢自身の古稀、喜寿、米寿を祝う宴会も、帝国ホテルで開催された。1928年9月29日に開催された「青淵[15]先生米寿祝賀会」のメニューが残されている。クリームスープに始まり、伊勢海老のマヨネーズソース、プレーゼビーフ マデラソース、鶏肉のロースト フライドポテト添え、サラダ、プディング、果実、コーヒーという献立である。長寿の祝いもまた私的な催しではあるが、渋沢の場合は、実業界から徐々に身を引くことを告知する目的があったという。この後、長寿の祝いを帝国ホテルで行うことが、実業界に浸透していった。かつて平民主義を唱えた徳富蘇峰は、1932年、古稀を祝う祝賀会を帝国ホテルで開催した。渋沢の死の翌年であった。そして傘寿の祝宴もまた、1942年、東京日日新聞の主催により帝国ホテルで開かれた。

井上の欧化政策には反対した徳富だったが、渋沢に対しては賛辞を惜しまなかった。徳富が主宰する『国民新聞』において1923年8月28日付、蘇峰生の名で「修史余筆（十八）渋沢翁と論語」と題したコラムを執筆している。また1931年に渋沢が死去した際も、同紙に長文の追悼記事を掲載した。また渋沢と徳富は、書簡を通じて交流があったという。[16]

他方、1932年5月号の『婦人画報』では、「帝国ホテル誌上見学」と題し、1923年に開業した新本館「ライト館」に滞在する外国人客の様子、客室の設えから披露宴の料理を準備する調理場の様子に到るまで、写真つきの特集が組

[15]「青淵」は号（別名）

[16]「徳富蘇峰記念館では、明治・大正・昭和の言論人として活躍した蘇峰へ送られた渋沢の手紙14通を所蔵する。明治21年8月24日付の手紙は、蘇峰の師・新島襄が設立を目指した同志社大学に関するもので、「大隈邸で同志社通則草案を拝見したときに、この他に二種類の規則があったように覚えている。それを送付してほしい」と依頼する内容。渋沢は大隈重信邸で新島を支援する会合に出席し、当時の金額としては破格の6千円を寄付していた。」タウンニュース（参照2022-1-1）
https://www.townnews.co.jp/0606/2019/04/19/478279.html

まれた。[17]　また1936年から1941年までを描いたとされる谷崎潤一郎の『細雪』には、谷崎自身が帝国ホテルの顧客であった経験を活かし、大阪船場の旧家の3姉妹が、帝国ホテルで開かれる送別会のために上京して、二千六百年祭[18]で満室のホテルに宿泊、ダブルベッドの客室にもうひとつ寝台を入れて、どちらに寝るか迷う様子や大安の当日多くの披露宴があり、ホテル内美容院の予約が取れず、資生堂で新式パーマをかける顛末等が生き生きと描かれている。

まだ富裕層に限られていたとはいえ、上から押しつけられた西洋化ではなく、自ら選び取った西洋式のライフスタイルを楽しむ日本人が続々と現れていたのである。

帽子について言えば、渋沢は生涯ボーラーハットと呼ばれる山高帽の愛好家であった。洋装だけでなく、和服姿にも帽子を被った写真が残っている。帽子は多くの日本人男性にとって外出時の必需品となり、戦前の無帽率はゼロに近かったという。しかし戦時中の軍帽や戦闘帽のイメージが強く、戦後の帽子の衰退を招いた。

また井上が推し進めようとしたローマ字の国字化は、国字ではなく、緩やかな形で継承されていた。『渋沢栄一伝記資料』には、1911年11月24日に「ローマ字ひろめ会」の維持会員となり、秋期大会で演説した旨が記されている。ローマ字教育は戦後の隆盛を経て後退していたが、近年IT化の進展により、小学校教育におけるローマ字学習が見直されている。

8. おわりに

本稿において筆者は、渋沢栄一が『論語と算盤』で語った「仮令その事業は微々たるものであろうとも自分の利益は小額であるとしても、国家必要の事業を合理的に経営すれば、心は常に楽しんで事に任じられる」という一文から、渋沢が合理的に経営することで楽しんで仕事ができる国家必要の事業とは何かを「帝国ホテル」を通して追究し、渋沢が日本人の西洋化に与えた影響の一端を明らかにすることを目的に論じた。

井上馨が、条約改正の悲願達成に向けて「箱を破壊しても入れようとする」急激で徹底的な欧化政策を取ったのに対し、渋沢栄一が実践したのは、日本人の緩やかな西洋化へのアプローチであった。

そして渋沢自身、公私ともに、西洋化を楽しみながら実践し、2つの事業の経営にかかわったのではないかと考えられる。

最後に帝国ホテルと東京帽子の戦後から現在までの軌跡をまとめる。両社ともに、事業を発展、継続させてこそ社会に利益を与えることができるとする渋沢の思想に沿った経営を目指した。

株式会社帝国ホテルは、1945年から1952年まで、GHQによる7年間の接収の時代を通じて、衛生管理の手法を会得し、「シーザーズサラダ」に代表されるアメリカの食文化をも吸収した。

1958年には北欧の料理スタイルであるスモーガスボードを取り入れた日本初のブフェレストラン「インペリアルバイキング」の開業をきっ

[17]「現在この料理場で働いている料理人は七十五人そのうち四人はフランスで研究した者です。上の写真の左は石渡料理長です。その下は七面鳥のオンパレード。七面鳥一羽を十人前として五百人のお客には五十のとりがお陀仏してここに並ばなければなりません。この日も結婚披露があるために次から次へ天火からガンガラ巻の七面鳥が取り出されて偉観を呈していました。（中略）帝国ホテルが食べ物には殊にプライドを持っているのもなるほどとうなずけないでもありません」（婦人画報社、1932：96頁）

[18] 紀元二千六百年の記念祝賀行事。1940年11月10日に式典が行われた。

かけに食文化の発信に努め、現在に到るまで、国交周年記念などの節目に、各国大使館や農務省の依頼のもと、世界各国の料理フェスティバルを開催してきた。また1966年には、日本初のディナーショーを主催している。しかし大阪万博に合わせて1970年に新本館を開業後、過大投資と万博後の需要の激減により無配に転じ、経営危機を招いた。社長の交代が相次いだが、経営の合理化に取り組み、苦難の時代を乗り越えた。((株) 帝国ホテル1、1990：713-715頁)

1983年には、日本初となるホテル、商業施設、オフィスの複合施設「インペリアルタワー（現帝国ホテルタワー)」を建設し、新たなビジネスモデルを提示した。以来ホテルブランドを冠した不動産事業は、ホテル本体の経営を支えている。

1996年には、三菱マテリアル精錬所跡地の再開発プロジェクトである大阪アメニティパーク内に「帝国ホテル大阪」を開業した。同ホテルは、奇しくも造幣局の北隣に位置しており、1883年に遠藤謹助が始めた造幣局内の桜並木の公開行事である「桜の通り抜け」の時期には、見物客で賑わう。

2020年に開業130年を迎え、2021年、住の分野において、サブスクリプションの一形態として「ホテルに住まう」という新たなライフスタイルを提案している。

東京帽子株式会社は、帽子製造業の衰退と競争の激化にともない、帽子材料であったフェルトの加工技術を活かし、1958年、ペン先の製造に乗り出した。1985年に商号を「東京帽子株式会社」から「オーベクス株式会社」に変更、2007年に帽子部門を譲渡して、帽子を含むアパレル事業から撤退し、現在では医療機器や化粧品へと事業分野を広げている。しかし「東京帽子」の名は譲渡先であるオーロラ帽子株式会社のブランド「Tokyo Hat」として残っている。

帽子を被ることが紳士の嗜みと言われたのは昔のことだが、若い世代は、装いに合わせてさまざまな帽子を自由に選び、楽しんでいる。

本稿では、東京帽子における渋沢の公私にわたる活動を通じた西洋化の実践については十分に探ることができなかった。今後の課題としたい。

参考文献

五百旗頭薫（2010）『条約改正史』株式会社有斐閣

井上馨候伝記編纂会（1933）『世外井上公伝』内外書籍（国会図書館デジタルコレクション）

井上潤（2012）『渋沢栄一』山川出版社

運輸省（1945）『日本ホテル略史』鉄道総局業務局観光課

大石一男（2008）『条約改正交渉史 1887 ～ 1894』思文閣出版

オーベクス株式会社　沿革 https://www.aubex.co.jp/history/（2022-1-11参照）

株式会社帝国ホテル1（1990）『帝国ホテル百年史』

株式会社帝国ホテル2（1990）『帝国ホテル百年の歩み』

株式会社帝国ホテル3（2002）『IMPERIAL No.41 鹿鳴館』

株式会社文藝春秋社（2021）『IMPERIAL No.114 渋沢栄一』

株式会社平凡社（2007）『世界大百科事典 第2版』デジタル版

菊岡倶也監修（2003）『清水建設200年の歴史』清水建設株式会社編

橘川武郎他編（2014）『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』東洋経済新報社

協同組合西日本帽子協会 http://www.hatandcap.or.jp/hundred_pages/japan_pages/come.html　（参照2021-11-10）

ケネス・B・パイル（1986）『新世代の国家像明治における欧化と国粋』社会思想社

公益財団法人渋沢栄一記念財団（2012）『渋沢栄一を知る事典』
公益財団法人渋沢栄一記念財団 渋沢資料（2014）『実業家たちのおもてなし』
公益財団法人渋沢栄一記念財団デジタル版『渋沢栄一伝記資料』第10巻日本製帽株式会社 / 東京帽子株式会社 / 京都織物株式会社（最終更新日 2020-3-6）
第14巻、第52巻 株式会社帝国ホテル（最終更新日 2021-9-1）
小宮一夫（2018）『明治史講義』第15講 筑摩書房
三枝博音（1960）『近代産業技術の西欧化』東洋経済新報社
渋沢栄一（2010）『論語と算盤』角川書店
島田昌和（2007）『渋沢栄一の企業活動の研究』日本経済評論社
末松謙澄（1887）『日本文章論』文学社
造幣局の歩み編集委員会（2010）『造幣局のあゆみ改定版Ⅱ』
谷崎潤一郎（2011）『細雪 下』新潮社
東京帽子協会『東京の帽子百年史』東京帽子倶楽部 https://boushi.or.jp/book.html（参照 2022-1-10）
徳富蘇峰記念館 HP　soho-tokutomi.or.jp（参照 2020-1-10）
日本経済新聞社（2021）『ライフスタイルの革新者 渋沢栄一』（2021-5-23）日本経済新聞朝刊 The Style
藤原明久（2004）『日本条約改正史の研究』雄松堂出版
婦人画報社（1932）『婦人画報5月号帝国ホテル誌上見学』
堀 雅昭（2013）『井上 馨』弦書房
（澤田章編（1921）『世外候事歴　維新財政談』の再引用を含む）
宮地ゆう（2007）『密航留学生「長州ファイブ」を追って』有限責任中間法人 荻ものがたり
文部科学省『小学校学習指導要領　生きる力』https://www.mext.go.jp（2021-06-03 更新）
山崎広（2004）『日本経営史の基礎知識』株式会社有斐閣
山中左衛子（徳江順一郎編著）（2020）『宿泊産業論』第10章　創元社
和田守（1994）デジタル版『日本百科全書「欧化主義」』株式会社小学館