

とうほう地域総合研究所 定期講演会

明治を駆け抜けた経営者たちに学ぶ

— 激動の時代を生き抜く不変の知恵 —



はじめに — 福島との深い縁

皆さん、こんにちは。江上剛と申します。本日は、とうほう地域総合研究所の定期講演会にお招きいただき、誠にありがとうございます。

実は、私は東邦銀行とは深いご縁がございます。昭和52年、私が第一勧業銀行（現みずほ銀行）に入行した時、瀬谷俊雄さん（東邦銀行元頭取）が副支店長として大阪の梅田支店にいらっしゃいました。新入行員でしたから、瀬谷副支店長とよく麻雀をし

たものです。人柄も面白く、お客様が支店長そっちのけで瀬谷さんを慕って訪ねてこられるほどでした。瀬谷さんは雨の日にはリュックを背負って本屋に通い、本を大量に買い込む方でした。私も小説が好きでしたから、飲み屋でよく文学談義をしたものです。東日本大震災の後に、瀬谷さん、セブン銀行初代社長の安齋隆さん、奥野綜合法律事務所の奥野義彦弁護士と「福島三賢人」と称する三人を東京の料理屋に呼んで、福島のお酒を飲みながら取材をしたこともあります。また、とうほう地域総合研究所の矢吹

理事長とは奥野弁護士を通じて知り合い、同行取材をもとに「絆の酒」という作品を書き、「福島の進路」（2023年7月号）に寄稿させていただきました。最後の一文にこう記しました。「ヒトがヒトたる所以は助け合い、絆を結ぶことである。福島の酒は、震災、津波、原発事故などから復活しようとお互いに助け合う「絆の酒」と言えるだろう」と。

矢吹理事長からもお話がありましたように、福島の高校生アンケートでは、8割の方が福島に愛着があると答えています。一方で、転入者からは「福島の人は福島に対する自信が足りない」という意見も多く寄せられています。本日の講演が、皆様の自信につながれば幸いです。

1. 現代が直面する困難な時代

さて、現在の世界情勢について少し触れさせてください。私のような小説家に予測できることではありませんが、本当に大変な時代になりました。ホルムズ海峡一つで、日本経済や世界経済、エネルギーから製造業まで、すべてがおかしくなる可能性があります。トランプ大統領が何をするのか、まったく予想がつきません。第一次トランプ政権の時、軍人や優秀な側近たちが彼の暴走を止めようとしたしましたが、ことごとく失敗しました。「ぶち壊し屋」（ピーター・ベイカー／スーザン・グラッサー著）という本に書かれていますが、トランプは必ず復活し、その時には絶対に自分に逆らわない連中しか集めないだろうと予測されていました。まさにその通りになっています。このような時代に、ホルムズ海峡の問題が突きつけているのは、エネルギー問題だけではありません。AIの普及によってデータセンター建設が進み、膨大な電力が必要になっています。原発の再稼働、核融合の開発、自然エネルギーの利用

— いずれも難しい選択を迫られています。

民主主義の危機 — 包括的な制度の国家と 収奪的な制度の国家

ここで、ノーベル経済学賞受賞者ダロン・アセモグルとジェームズ・A・ロビンソンの「国家はなぜ衰退するか」という本をご紹介します。この本は企業経営にも参考になる優れた内容です。彼らは国家を「包括的な制度の国家」と「収奪的な制度の国家」に分けています。包括的な制度の国家とは、自由で、誰もがものを言え、伸び伸びと才能を発揮できる国です。一方、収奪的な制度の国家とは、一部の人間だけが利益を収奪する国です。企業でも同じで、オーナーだけが利益を得て従業員に還元されない会社よりも、自由で伸び伸びとした企業の方が成長します。アセモグルは続編「自由の命運」でも民主主義がいかに危ういかについて述べているとともに、重要な概念を示しています。それが「赤の女王効果」です。「鏡の国のアリス」に登場する赤の女王の「現状維持のためには全力で走り続けなければならない」という台詞に由来しています。進化論でも、生物は環境と自分の生存をかけて走り続けなければ滅びるとされています。企業経営も同じです。現状維持のためにも変化し続けなければなりません。

ここで渋沢栄一に触れますが、彼は、中国を視察した際に「中国には上流社会と下層社会があるが、国家の中核となる中流社会が存在しない。だから国家という観念がない」と述べています。厚みのある中間層が、国家の安定には不可欠なのです。かつて日本では、国民の多数が「私は中産階級だ」と答えた時代がありました。しかし今、そう答える人は激減しています。松下幸之助は「中小企業が多く存在

する日本は、多様な花が咲き誇る国であった」と述べています。地域の中小企業を支えることが、国の命題なのです。

2. 明治という時代 — 動乱の中の経営者たち

では、明治とはどんな時代だったのでしょうか。264年も続いた徳川幕府が一瞬のうちに崩れ去り、武士という階級がなくなり、廃藩置県が行われました。ペリーとの間で不平等条約を結び、関税自主権がない状態でした。明治政府の最大の命題は、この不平等条約を平等にすることでした。当時、アジアを見渡せば、中国はアヘン戦争でイギリスに占領され、高杉晋作が密航した際には中国人が奴隷扱いになっているのを見て衝撃を受けました。日本が内乱を続ければ、欧米の植民地になってしまうという危機感が、国中に蔓延していました。そんな激動の時代に、没落していく武士を尻目に、変化に対応して成功した経営者がいます。本日は、池田成彬、安田善次郎、大倉喜八郎の三人を中心にお話いたします。

池田成彬 — 時代に流されない信念の人

池田成彬は、三井銀行の大番頭と呼ばれた人物です。財界の鞍馬天狗と言われた中山素平という経営者が、新聞のコラムにこう書いています。「池田成彬の融資には一つの間違いもなかった。人を見て融資をした」と。池田は山形県米沢藩の出身で、父親は沖縄県の立て直しに尽力した人物です。当時、琉球処分で日本に組み込まれた沖縄は差別されていましたが、池田の父は沖縄で今も尊敬されています。

池田成彬は、時代に流されない不器用な人でした。しかし信念を貫き通しました。彼は「貯人」という言葉を使いました「人に金を使う」という意味です。人脈と情報を非常に大事にし、自分の給料を人間関係の構築に使ったのです。三井銀行は当時、産業金融の要でした。池田は、人物を見て、その事業が世の中にとって本当に大事だと思ったら、銀行が潰れるぐらい融資をしました。それでも不良債権にならなかった。これは稀有な人物です。

最も感動的なエピソードをご紹介します。戦時中、東条英機が池田にこう持ちかけました。「自分に協力すれば、息子を戦地に送らず国内勤務にさせてやる」と。皆さん、どうされますか？優秀な次男には子供もいました。しかし池田は断固として拒否しました。筋を通したのです。結果、次男は中国に派遣されました。終戦後、アメリカ人の友人が上海の捕虜収容所まで迎えに行こうとしましたが、次男は「最後まで部下と残る」と応募を断り、その場で命を落としました。白木の箱を受け取った時、友人が「せめて将校で死ねばよかったのに」と言いました。すると池田はこう答えました。「息子は立派に職責を果たした。それで十分である。今の世の中は出世や金ばかりだが、イギリスには職責を果たすことに



最善を尽くす気風がある。でたらめな社長よりも忠実な小使いを尊敬する国だ。息子はその職責を立派に果たした。私は誇りに思う」と。そして初めて涙を流したそうです。池田は部下に対しても厳しく、大蔵省への賄賂を提案されると「タバコ一つも渡すな。一つ一つの小さな不正が大きな不正につながる」と諫めました。人間として何が正しいかを常に考える—これが真のコンプライアンスではないでしょうか。

安田善次郎 — 小銭から財を成した実業家

安田善次郎は、富士銀行の創業者であり、日本一の富豪となった人物です。大正10年、84歳で朝日平吾という右翼に暗殺されました。「ケチの安田」と言われましたが、実際には安田講堂、横綱町公園など、数多くの寄付をした徳の高い人物でした。安田は富山県出身で、子供の時から文章が上手く、「太閤秀吉のように」と決意していました。武士の理不尽さを目の当たりにし、「商売の方が武士より偉い」と気づいたのです。彼の経営哲学は極めてシンプルです。「自立」、「勤勉」、「倹約」、「他力に頼らない」この四つの原則を生涯貫きました。「千里の道も一歩から」、「塵も積もれば山となる」という当たり前の教訓を実践したのです。江戸に出てきた安田は、最初は行商から始めました。風呂屋に行って、小銭の両替で困っている人を見つけ、それを事業にしたのです。人の困りごとを見つける。これが「人の見つけぬ花」を見つける才能でした。店を開いた時の原則も明確でした。「どこよりも安く良い品物売る」、「景品はつけない」、「誰よりも早く起きて掃除をする」特に掃除は徹底していて、自分の店だけでなく、お客様が来る動線すべてを早朝から綺麗にしました。そうすると、お客様が来店



する時には、自然とその店に足が向くようになったそうです。私も銀行の支店長になった時、この話を思い出し、毎朝シャッターを開ける時に入口に立って「いらっしやいませ」とお辞儀をするようにしました。すると、融資を断られて預金を引き出しにしか来ない人など、様々な情報が入ってきて非常に助かりました。安田の信用は絶大で、「安田善次郎」と書かれた小判の包みは、中身を確認せずに取引されたそうです。銀行を作った時も、「下駄履きで来られる銀行」を作りました。庶民の目線に合わせる—当たり前前のことを当たり前にしたのです。

大倉喜八郎 — 変化対応の天才

大倉喜八郎は、私が「明治の孫正義」と呼ぶ人物です。変化を恐れず、常に時代の先を読んで事業を転換していきました。大倉は新潟県出身で、安田善次郎と東京の茶飯屋で出会いました。二人とも武士の時代に不満を持ち、「この国を立派にしよう」と励まし合ったそうです。ただし性格は正反対で、安田は銀行が大好きでしたが、大倉は銀行が大嫌いでした。大倉は最初、乾物屋でした。しかし黒船が来ると、すぐに乾物屋を畳んで鉄砲商に転身しました。当時、横浜まで鉄砲を買いに行く途中、鈴ヶ森で多くの人々が殺されていました。命がけで横浜に行き、イギリス人からレムントン銃などを仕入れて官軍に提供しました。

面白いエピソードがあります。上野に立てこもった幕府軍から「なぜ我々に銃を売らないのか」と逮捕されました。すると大倉は「金を払ってくれる方が客だ。あんたたちは金を払わないじゃないか」と言い返しました。「じゃあ金を払ったら売ってくれるか」「当然だ」このやり取りで釈放されたそうです。津軽藩（弘前藩）が戊辰戦争で金がなくなった時、米しかないと言われると、全財産を安田善次郎に預けてドイツから銃を仕入れました。途中、台風で函館に漂着しましたが、ドイツ人船長が機転を利かせて助かり、無事に弘前に銃を届けることができました。大倉の経営哲学は「変化対応」の一言に尽きます。セブンイレブンを作った鈴木敏文氏も「変化対応」を口癖にしていました。時代の変化を恐れず、常に前を向いて挑戦する。これが成功の鍵です。

戦後の経営者たちに学ぶポジティブさ

少し時代は下りますが、戦後の経営者たちもご紹介したいと思います。今、日本を支える企業の創業者は、ほとんどが戦後のゼロから起こした人たちです。イトーヨーカ堂の伊藤雅俊氏は、戦時中、瀬戸内海でベニヤ板製のボートに爆弾をつけて敵船に突っ込む訓練をさせられました。生き残って帰ってきたら、東京は焼け野原でした。北千住で母親と一緒に洋品店を始め、後にアメリカのスーパーマーケットを視察してイトーヨーカ堂を創業しました。彼らに共通するのは、ポジティブさです。前を向いてポジティブにやっているから、人が気づかないチャンスが見えるのです。暗くてうつむいていたら、何が見えるでしょうか。



3. 福島へのメッセージ — それぞれの「人の見つけぬ花」を

松尾芭蕉が「奥の細道」で須賀川滞在中に詠んだ俳句に「世の人の見つけぬ花や軒の栗」という句があります。桜は誰が見ても美しいですが、栗の花を美しいと思う人は少ない。しかし芭蕉は、その一本の栗の花に友人の生き方を重ねました。ビジネスも同じです。みんなが同じものを見ていたらレッドオーシャンです。人が見つけない花を見つめるのがブルーオーシャンであり、チャンスなのです。福島は広い県です。それぞれの地域が個性を発揮すれば、これほど強い県はありません。震災や災害を乗り越えてきた経験を、ただ立ち直すだけでなく、ポジティブに新機軸を打ち出すチャンスに変えてくださ

い。それぞれの地域が「見つける花」を見つけて、どんどん魅力を発信していただきたいと思います。

おわりに

— 現状維持のためにも走り続ける

明治の経営者たちは、「政府がどうだ」、「時代がどうだ」と愚痴をこぼすことなく、自らの力でポジティブに、前向きに時代を切り開きました。自分で考え、人がやらないことをやり、ちょっと違う視点を持って、変化に対応していきました。「天は自ら助くる者を助く」という言葉があります。現状維持のためにも走り続けなければなりません。時代の先に行く必要はありませんが、現状維持するためには、変化に対応して前向きに変わっていかなければならないのです。大倉喜八郎は関東大震災の時に大宴会を開き、世間から非難されました。しかし彼は「こんな時こそ、みんなを元気にするために大宴会をした方がいい」と言ったそうです。これからどんな時代が来るか、私にはわかりません。しかし、皆様にはこれまでの困難を乗り越えてきた強い県民性があります。できるかできないかではなく、やるかやらないか。意志を持って、福島の子供たちに未来を紡いでいただきたいと思います。皆様のますますのご活躍をお祈り申し上げます。本日は誠にありがとうございました。



【おことわり】

本稿は、2026年3月27日に一般財団法人とうほう地域総合研究所、公益財団法人福島県産業振興センターの共催、東邦銀行の協賛、福島民報社、福島民友新聞社の後援により開催された「とうほう地域総合研究所 定期講演会」の要旨を当研究所の文責でまとめたものです。

TOP INTERVIEW

トップインタビュー

聞き手／矢吹光一

一般財団法人
とうほう地域総合研究所 理事長

Vol.

23



銀行員人生から作家への道

作家・元銀行員

江上 剛 氏

1954年兵庫県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒。1977年、旧第一勧銀（現みずほ銀行）に入行。
1997年、総会屋利益供与事件に遭遇し、広報部次長として混乱収拾に尽力。
在職中の2002年「非情銀行」で作家デビュー。
2003年にみずほ銀行を退行。近著に「信念の経営者・小原鐵五郎」など。
テレビコメンテーターとしても活躍中。

【矢吹】本日はお忙しいところ、ありがとうございます。江上さんといえば、現在は作家として多くの著作を世に送り出されていますが、その前は長く銀行員として活躍されておられました。銀行員になられたきっかけを教えてください。

【江上】そうですね。早稲田大学に入学したのですが、留年までしてしまいました。ちょうど第二次オイルショックの後で、就職が非常に厳しい時代だったのです。どこも採用を絞っていて、私も就職が決まらなくて困っていました。

【矢吹】そういった状況の中で、銀行に就職されたわけですね。

【江上】実は、銀行員になりたかったわけではありませんでした。銀行への就職は本当に偶然、たまたまでした。銀行の採用試験で「銀行なんかいいと思いません」と言ってしまったくらい（笑）。それでも、先輩が一度来てみたらどうかと勧めてくれて、面接を受けることになりました。面接官から「お前は銀行を誤解している」と諭されました。

【矢吹】では、銀行員としての人生はどのようなものでしたか。

【江上】銀行の仕事の面白さに気づいたのは、他の仕事と本質的に異なるということです。お金は同じですが、銀行員の個性や対応方法は違う。無から有を生み出す、創造力が必要な仕事なのです。想像力、イマジネーション、これが一番大事だと思いました。自分という個性を活かして、お客様のために最善を尽くす。これが銀行員としてのやりがいでした。

【矢吹】お客様を大切にされていたんですね。

【江上】本当にそうですね。上司と喧嘩をしたこともありますし、お客様のために新しい仕組みを考えたり、対応したりすることもありました。ただ、会社の利益や自分の成績で判断すると迷ってしまう。銀行員は常にお客様との関係を優先すべきだと思う

ていました。お客様が喜ぶ顔を見ることが、最高の報酬でしたね。

【矢吹】そうした銀行員人生の中で、執筆活動を始められたきっかけはなんですか。

【江上】銀行内で組織の論理と個人の信念が衝突することが増えてきたからです。そこで、何か別のことをしてみようと考えようになりました。朝日カルチャーセンターで執筆教室に通い始めました。大学時代に雑誌に投稿していたことを思い出して、また書き始めたら本当に楽しかったのです。

【矢吹】執筆教室での経験はいかがでしたか。

【江上】短編を書いて先生に見せたところ、「これは面白いね」と言ってくださいました。その後、新潮社の編集者に薦めていただいて、短編が小説新潮に掲載されることになりました。編集者からは「毎月100枚持ってきてください」と言われました。

【矢吹】それで銀行をお辞めになったのですか。

【江上】いえ、最初はそうではなくて、本が出版されるようになって、銀行と小説、どちらを優先するか悩みました。ただ、あるきっかけがありました。1兆円の公的資金注入の問題が起きたとき、銀行の





対応に疑問を感じました。地下鉄の階段を降りているときに、もうこれはやめるべきだと思いました。これが一種の遺言のような気がして、その時から本格的に執筆活動に専念することを決めました。

【矢吹】 銀行員人生で得た経験が、執筆活動に活かしているのではないのでしょうか。

【江上】 そうですね。それと、特に東日本大震災後の福島との関わりは、私の人生観を大きく変えました。福島原発を見学したとき、被災地を歩いたとき、福島の人たちの強さと前向きさに感銘を受けました。その経験が、現在の執筆活動の大きなテーマになっています。

【矢吹】 福島の人たちについて、どのようにお考え

ですか。

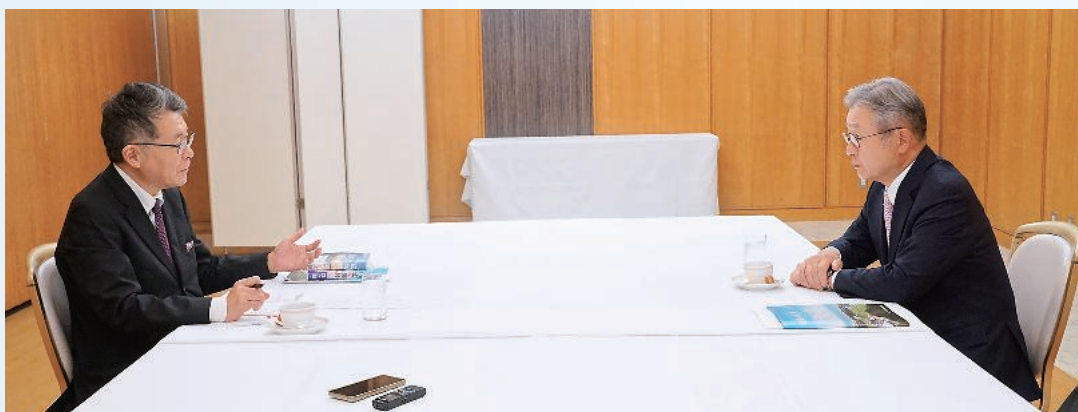
【江上】 福島の人たちは本当に我慢強く謙虚さがあります。ただ、情報発信力という課題がある。それでもね、福島にはいいものがいっぱいありますよ。お酒、フルーツ、食べ物。そういう意味で、これからの福島を担う若い人たちに対して、一つのメッセージを送りたいのです。

人間って前を向いてしか生きられないのです。後ろに目はついていない。だからこそ、たとえ弱々しくなったときでも「自分たちは世界で一番幸せな人間だ」くらいの気持ちで進んでほしい。自分の信念を貫いてほしいですね。福島だけに限りませんが、確かにいろんな災害や課題がある。でも未来を信じて、楽しいことをやろうという気持ちが大切です。

【矢吹】 楽しいことをやる、というのは大切なキーワードですね。

【江上】 そうです。会社でも地域でも、何が自分たちにとって楽しいだろうか、という視点を忘れてはいけない。大きな目標を掲げすぎると、かえって力が入りすぎて、発想が貧困になることもあります。個々の人たちが、それぞれ何が楽しいかを相談しながら、一つのことをやっていく。そういう中で、初めて本当の復興とか、地域づくりが成り立つのだらうと思います。

【矢吹】 本日はとても貴重なお話を伺うことが出来て誠にありがとうございました。



インタビューを終えて

今回は、経済小説の第一線で活躍を続ける作家・江上剛氏にご講演いただくとともに、銀行員時代から作家生活に至る歩み、そして当地福島県との繋がり等について、お話を伺った。

「銀行員時代の苦労や人間模様は、すべて小説の貴重な『財産』になった」と語られる通り、江上氏が描くリアルな現場には、最前線で傷つきながらも見続けてきた「本物の人間ドラマ」が息づいている。私自身、2003年に江上氏の「起死回生（新潮社）」を読んで、深く感動し、銀行員として「事業再生」に取組みたいと強く願った。その江上氏にお逢いできたことが「邂逅」であり、その後の人生が大きく変わったと言っても過言ではない。

また、私どもと江上氏の関係性がより深まったことのひとつに福島を舞台にした老舗旅館の立て直しを描いた「再建の神様（PHP 研究所）」がある。同書では、地域ビジネスに携わる多くの人々に、地元の誇りを取り戻す勇気を与えてくださった。そして、東日本大震災で被災した浪江町の酒蔵の再起を描かれた「荒れ地の種（光文社）」。

同書の執筆にあたり、当研究所も現地取材に協

力させていただいた。絶望の淵から伝統の酒造りを復活させようとする人々の執念を、しっかりと描いておられる。この作品の最大の魅力は、過酷な現実を描きながらも「誰一人悪い人が出てこない」という点にある。登場するすべての人が、故郷を想い、前を向いて懸命に生きている。この同行取材に際し、江上氏には私どもの機関誌「福島の進路（2023年7月号）」に「絆の酒」と題した特別寄稿をいただいたが、そこにも分断の苦難を乗り越え、目に見えない繋がりを未来へ繋ごうとする福島県民の底力が温かく描かれている。

江上氏は「企業の再生とは、つまるところ人間の再生である」という絶対的な哲学を持たれている。先の見えない混迷の時代だからこそ、自らの手で人生の舵を切り開いてきた江上氏の言葉は、これからの地域経済を豊かに照らす確かな指針となるはずである。

貴重なお話をいただいた江上氏に、心より感謝申し上げます。これからも宜しくお願い申し上げます。

（インタビュー 矢吹 光一）



矢吹理事長

佐藤頭取

江上様

福島県産業振興センター
野地前理事長

