慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	時事新報社主 福澤諭吉
Sub Title	
Author	西川, 俊作(Nishikawa, Shunsaku)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2005
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.48, No.5 (2005. 12) ,p.23- 39
JaLC DOI	
Abstract	『福澤諭吉全集』に収録されてから実に50年ものあいだ見過ごされてきた「時事新報計算簿」の資料価値に着目し，それを福澤後半生の所得推計に利用したのは，故玉置紀夫君であった。この小論は同君の試みを批判的に継承し，同計算簿をはじめとする諸会計帳簿（いずれも福澤自筆）を参照して得られたところの事実や推定結果を取りまとめたものである。(1）福澤は編輯記者の人選や給与の査定を一手に掌握し，彼らへの毎月の給与（年２回の賞与を含む） 支払いも余人を煩わせず自らの手で行っていた。新聞用紙ほかの物件費，また印刷工・ 配達員などの人件費はもっぱら会計主任（坂田実）が管掌していたらしい。(2）新報社創業時に盟友（中村道太）からの出資があったものの，明治18年頃その出資金は福澤からの中村への貸付金と相殺されて，同社の資本金はすべて福澤の醵出となり，彼は名実ともに社主となった。端的に言うと新報社は福澤の個人企業となったのである。(3）新報社の採算は不明であるが，編集部（主筆福澤を含む）の給与総額を超え，目に見えるほどの収益を上げるようになったのは，明治20年代半ば以降のことであったようだ。(4）主筆福澤の年俸は明治20年代を通じて7000円余であった。20年代後半に収益が次第に増加したので，福澤の総収入（主筆年俸＋資本収益）は15000円前後に達した。(5）この間，福澤は企業流動性の管理を慎重に行っていたと評せる。他方，紙面の拡大・ 充実とか365日発行などの経営努力によって業績の改善をがもたらされたのではないか，というのが当面の仮説である。
Notes	故玉置紀夫教授追悼号
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20051200-0023

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第48巻第5号
2005年12月

2005年10月20日掲載承認

時事新報社主 福澤諭吉

西　川　俊　作

＜要　　約＞

『福澤諭吉全集』に収録されてから実に50年ものあいだ見過ごされてきた「時事新報計算簿」の資料価値に着目し，それを福澤後半生の所得推計に利用したのは，故玉置紀夫君であった。この小論は同君の試みを批判的に継承し，同計算簿をはじめとする諸会計帳簿（いずれも福澤自筆）を参照して得られたところの事実や推定結果を取りまとめたものである。

(1) 福澤は編輯記者の人選や給与の査定を一手に掌握し，彼らへの毎月の給与（年2回の賞与を含む） 支払いも余人を煩わせず自らの手で行っていた。新聞用紙ほかの物件費，また印刷工・配達員などの人件費はもっぱら会計主任（坂田実）が管掌していたらしい。

(2) 新報社創業時に盟友（中村道太）からの出資があったものの，明治18年頃その出資金は福澤からの中村への貸付金と相殺されて，同社の資本金はすべて福澤の醵出となり，彼は名実ともに社主となった。端的に言うと新報社は福澤の個人企業となったのである。

(3) 新報社の採算は不明であるが，編集部（主筆福澤を含む）の給与総額を超え，目に見えるほどの収益を上げるようになったのは，明治20年代半ば以降のことであったようだ。

(4) 主筆福澤の年俸は明治20年代を通じて7000円余であった。20年代後半に収益が次第に増加したので，福澤の総収入（主筆年俸＋資本収益）は15000円前後に達した。

(5) この間，福澤は企業流動性の管理を慎重に行っていたと評せる。他方，紙面の拡大・充実とか365日発行などの経営努力によって業績の改善をがもたらされたのではないか，というのが当面の仮説である。

＜キーワード＞

「時事新報計算簿」，例月分，月俸，経常・臨時収支差額，福澤給料の補塡額，福澤の総収入

畏友玉置紀夫君が忽然としてこの世を去ってから早くも一年有余の月日が過ぎた。同君はその著書『起業家福沢諭吉の生涯：学で富み富て学び』（有斐閣，2002）において，『福澤諭吉全集』第21巻所収の「時事新報金銭関係諸記録」のなかの「時事新報計算簿（明治17年～29年）」に記されている「例月分」入金を，福澤が同社から月々に得ていた所得とみなし，その高さと成長ぶりをもって同社経営成功の証しとしている。これは，この計算簿の活用に先鞭をつけた点で，高く評価すべき

試みであるが，私見によると「例月分」は編輯局員への給与原資であって，その70％はほぼ同日に彼らに「月俸」として支給されていたから，同君は福澤の給料を過大に評価していたと思われる。（残る30％が主筆福澤の給料の一部となる。）

2002年の秋，キャンパスで玉置君に出合った折，私は率直にこの疑問を述べ，後日商学会なり福澤研究センターなりで，この点や，さらに多くの臨時収入についても討議したいという話をしたところ，同君の合意を得たけれども，まずは私の体調不良，ついで玉置君の発病のため，遂にその機を失したのはまことに遺憾なことであった。この小論はその後，同君の試みを批判的に受け継ぎ，上記「記録」中の別帳簿や，「福澤家金銭関係諸記録」（やはり全集第21巻所収）を探査した結果を取りまとめて，玉置君の墓前に呈するものである。

以下，第１節では「例月分」と「月俸」，その差額すなわち経常収支差額（＝福澤の給料の一部）との関係を明らかにし，第２節では編集局員への給与（ならびに年２回の賞与）を福澤が自らの手で毎月支給していたことを見る。第３，４節では，福澤が臨時収支差額から自分の給料（月額500円，賞与こみの年俸では7000円余）未満分の補塡を差し引いた金額を新聞事業の収益とみなし，その20％を明治10年代後半に「総編輯」を担当した甥の中上川彦次郎に分配（明治25年９月まで），80％を資本収益として収得していたことを示す（26年以降は全額を収得）。第５節では時事新報社が福澤の個人企業であったこと，また彼の慎重な企業流動性管理と，紙面拡充の経営努力のあったことにつき言及する。

１　「例月分」は福澤の給料であったか

「時事新報計算簿（明治17年～29年）」は福澤自筆の帳簿で，縦書き簿記用紙に記入されている。つぎに掲げる図版Ａはその明治26年分である。[1] 問題の「例月分」は図版下段の「入の部」にある。玉置君はそれを福澤が新報社から毎月得ていたところの給料と理解しているが，はたしてそうか。「例月分」という用語からしてこれは一見もっともらしいが，上段「出の部」にある「月俸」は明治18，19年の場合には「記者給料」「編輯局給料」と記され，のちには「月給」，「給料」とも略記されていて，明らかに福澤以外の記者連中への「支払」給与と判る。玉置君もそのことは承知のうえで，福澤が自他の給料を独りで決めていたという点を強調している。この認識に私も異論がない。しかしながら，もし例月分が新報社から主筆福澤への支払給料であるならば，それが下段に記入されているのはどうしてか。例月分も月俸も，そのどちらも新報社からの給与，給料である以上，収支バランスのどちらか一方のサイドに記入されて然るべきである。かりにそれを「出の部」に計上すれば，「入の部」には両者の合計額が編集局給料計として記入されなければバランスがとれない。

1）　上下段とも追い込み記入のために，上下段の年月日に大幅なずれが生じているので，全集版の切り貼りによって作成した。

図版 A

部の出		
二十六年一月廿九日	八百〇四圓	月俸渡す
二月廿七日	八百〇四圓	同断
三月卅日	八百〇四圓	同断
同	二十圓	岡本へ臨時渡す
四月廿九日	八百貳拾九圓	月俸渡す
五月卅日	七百〇四圓	同断
六月廿八日	七百四十四圓	同断
同	八百拾貳圓	六月配當
百五拾圓		坂田氏へ贈る
七月廿八日	七百四十四圓	月俸
八月廿九日	七百四十四圓	同
九月中旬	五圓	川本難澁の由に付拾次郎より遣す
九月廿七日	七百拾七圓	月俸
十月卅日	七百拾七圓	同
同	貳拾八圓	山名安岡へ渡す
十一月廿九日	七百四十五圓	月俸
十二月廿三日	七百八十六圓	同断
同	千三百六十圓	賞與
	五十錢	

部の入		
二十六年一月廿八日	千貳百圓	例月分入
二月一日	五拾圓	同断是にて一千二百五拾圓と偽る
二月廿七日	千貳百五拾圓	例月分入
同	五百圓	別に入
三月廿九日	千貳百五拾圓	例月分
同	三百圓	別に入
一月卅一日	四千貳百圓	入附落しに付前後す
四月十四日	貳千八百圓	入
四月廿三日	八百圓	入
四月廿八日	千貳百五拾圓	例月分入
五月卅日	千貳百五拾圓	同断
六月廿四日	千貳百五拾圓	同断
同	千貳百五拾圓	上半期配當

部の入		
七月廿七日	千貳百五拾圓	例月分入
八月廿日	百圓	臨時入湯本行の節
八月廿八日	千貳百五拾圓	同断
九月廿七日	千貳百五拾円	例月分入
十月廿九日	千貳百五拾圓	同断
十一月廿九日	千貳百五拾圓	同断
十二月十九日	千貳百五拾圓	例月分請取
同	千六百貳拾五圓	歳末配分同断
十二月廿二日	貳千圓	臨時請取
同	三百圓	準備金の内より請取

このとき，勘定は新報社の「給与収支勘定」とでも言うべきものになる。[2)]

しかし，この計算簿では両者が上下，もしくは出入の各サイドに分けて記帳されている。これは，まず「例月分」として給与原資が福澤に渡され，彼はそれを記者連中に「月俸」として支給したのち，手許に残る金額を自分の取り分にしていたと読むのが自然ではあるまいか。「時事新報計算簿」という帳簿名は福澤が自分の観点から付けたものにすぎない。計算簿そのものは，福澤が毎月，給与原資のうちどれだけを記者連中に給与として支払い，その結果いかほどを自分の手許に残していたかを，この収支差額が示しているわけだが，以下ではこれを便宜上，経常収支差額と呼ぶことに

2)『帳合之法』（全集第 3 巻所収）の「凡例」ならびに（訳者註）を見よ。

したい。これが福澤の手取りになった分であり，例月分のすべてが福澤の給料となったのではないのである。また，この差額が福澤の給料のすべてではないことも後ほど明らかになるであろう。

福澤は横書きの西洋簿記を縦書きにするために少なからぬ苦心を払ったけれども，ここでは90度の回転をさせて横書きにもどし，なおかつ収支が経常的か臨時的かを区別して整理してみると，表１ができる。上半部の経常収支では月俸と例月分とを左右対照の形に配置すると，文字通りに「右から左へ」の金の流れが一目瞭然となり，しかも前者がつねに後者を上回っていることも明らかになる。ただし，毎年２回，年央と年末に賞与が必ず支給されているので，これも例月分，月俸と一緒に上半部に記入してある。[3)]

下半部は臨時収支の諸項目から成る。これについて玉置君はなにも触れていない。同君の関心はもっぱら表１に即していうと上半部の経常収支に限られていたからである。同様に私もはじめは臨時収支を視野の外においていたけれども，このように整理してみると，臨時収支にもまた大きな収支差額が存在していることがはっきりする。福澤の収入を計るに当たって実はこの臨時収支差額はより重要な要素となるのであるが，まずは経常収支差額に焦点を絞り，臨時収支差額はそのあとに検討することにしたい。[4)]

図１は明治18～27年の間における例月分と月俸ならびその差額である経常収支差額（いずれも賞与こみ）の時系列を示している。３本のグラフはほぼ平行して走っている様子が見て取れる。（なおこれらの計数は末尾の表３に掲げてある。）

経常収支差額はこの10年間平均で例月分のほぼ30％であった。また月俸に対する比率は，年によって上下にやや大きくぶれる時もあるが，平均すれば40％前後であった（30/70≒43％）。したがって，月俸も，また経常収支差額も例月分とほぼ同程度に増加したと見ても差し支えないであろう。[5)]

それよりもここで注目すべきポイントは，「時事新報計算簿」によって見ると，福澤自らが社員への給与を支給していたということである。これは本当のことだろうか。つぎにそれを確かめてみよう。

---

3)　26年に限り賞与という用語は「年末」の支給分だけに使われ，年央の場合には収支双方とも「配当」，さらに年末の入金では「配分」と記されている。しかし他の年度では４項ともすべて「賞与」と書いているケースが多い。それにしても，賞与の盆暮支給と言い，また給与額のモデユールが「月給」であり，賞与額まで月給割増しで決められていたことは明治からこの方，賃金支給慣行になったものだろうか，興味深い点ではある。

4)　なお，玉置表には明治17年の例月分として2500円余という数字が掲げられていて，それに対する後年の例月分の倍率が計算されている（玉置2002，表12.3）。だが，この17年値は同年下半期のみの計数であるから，これに対する倍率は後年の例月分の増加を少なくとも２倍ほど誇張して見せることになり，適切な比較の基準値とはいえない。もしも18年値を基準に取れば，10年後の27年値は1.6倍にとどまる。

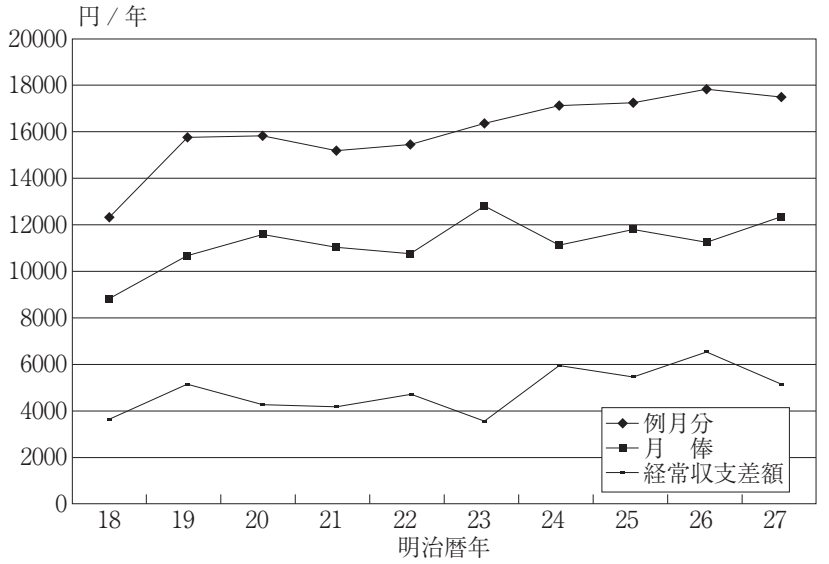
5)　明治28年収支も10月以降が欠けているため，玉置表でも除外されている。また29年収支も年度表記以外には，次節冒頭で触れるコメントがあるだけで，収支金額の記入はなにもなく，空欄となっている。

表１　時事新報計算簿：明治26年

（単位：円）

		出　の　部			入　の　部	
	月　日	費　目	金　額	月　日	費　目	金　額
経常収支	1.29.	月　俸	804	1.28.	例月分	1200
	2.27.	月　俸	804	2. 1.	例月分	50
	3.30.	月　俸	804	2.27.	例月分	1250
	4.29.	月　俸	829	3.29.	例月分	1250
	5.30.	月　俸	704	4.28.	例月分	1250
	6.28.	月　俸	744	5.30.	例月分	1250
	6.28.	配　当	812	6.24.	例月分	1250
	7.28.	月　俸	744	6.24.	配　当	1250
	8.29.	月　俸	744	7.27.	例月分	1250
	9.27.	月　俸	717	8.28.	例月分	1250
	10.30.	月　俸	717	9.27.	例月分	1250
	11.29.	月　俸	745	10.29.	例月分	1250
	12.23.	月　俸	786	11.29.	例月分	1250
	12.23.	賞　与	1360.5	12.19.	例月分	1250
				12.19.	配　分	1625
		小　計	11314.5		小　計	17875
臨時収支	3.30.	岡本臨時渡し	20	2.27.	別に入り	500
	6.28.	坂田氏に贈る	150	3.29.	別に入り	300
	9中旬	川本援助	5	1.31.	別に入り	4200
	10.30.	山名・安岡	28	4.14.	入	2800
				4.23.	入	800
				8. 2.	臨時入	100
				12.22.	臨時請取	2000
				12.22.	準備金より	300
		小　計	203		小　計	11000
		合　計	11517.5		合　計	28875

図１　例月分，月俸，経常収支差額



2　福澤は社員給与を自らの手を下して支給していたか

この問いに対する答えは“Yes.”である。私もはじめのうち「まさか？」という疑いを抱いたことを告白しなければならない。それは「会計員」の仕事で，主筆である福澤が手を下すことではないだろうと考えたのである。しかし，そうらしいと思わせる帳簿，記録があり，さらに決定的な証言が存在しているのである。

第一に，この計算簿は福澤の自筆であるから，その存在自体が証拠の一つである。それは会計からの報告書ではない。福澤は10年以上にわたって，毎月この帳簿を書き継いでいたのである。

第二に，福澤自らが支給していたとすると，彼の手許には社員別の給与台帳があったはずである。この推測は「時事新報金銭関係諸記録」のなかに「時事新報社員賞与記録（明治23年～29年）」および「新聞社員定式月俸録（明治29年～31年）」があることで，対象期間にややずれがあるものの，ほぼ裏付けられる。どちらも福澤自筆で，前者は半期ごとの賞与額の一覧表，後者は個人別の月給時系列である（途中昇給も記録されている）。

第三に，計算簿は28年にその９月で記入が打ち切られ，10月以降の数字は見当たらない。そして29年分の冒頭にはつぎのようなコメントが記されている。（傍点西川）

編輯竝に会計員共手許より渡〔し〕候に付き毎月千八百円づつ請取る事に定む

これまでは福澤の給与支給は編輯局員だけに限られていたものを会計員にも及ぼすこととし，前年には1250円であった例月分を550円増やすことにした，というのである。しかしこの帳簿自体は「出の部」6月9日に，次男捨次郎――明治33年に時事新報社を相続し社長となる――を通じて4人の社員（会計員か？）に90円50銭の臨時給与を渡したという記述のあとに，「但し例月の分は特に記さず」とあるだけで，その後の記載を欠き，実質的にはブランクとなっている。だが，記者連中，さらには会計員まで，「手許より」給与を支給していたという証拠の一つにはなるであろう。

第四は，もっと直截で，決定的な証拠というべきもので，池田成彬がその回顧談のなかで，福澤が自らの手で社員の月給をめいめい袋に詰めて支払っていた，と述べているものだ。池田はほんの僅かの期間だが時事新報社で働いたことがあったのである。彼の回顧談は給与支給の実際のみならず，編輯局における主筆福澤の実態（？）にもふれているので，少し長くなるが該当の段落二つを引用しておく[6]。

> たしか二十八年の九月頃〔アメリカ留学から帰国して時事新報に〕入ったのですが，入るといきなり論説委員になれといわれた。福澤先生も乱暴なもので……。その時私と一緒に論説委員をやっていたのが石河幹明。これは古くからここにおる人。それに北川礼弼。そこに私が入ったわけで，福沢先生も自分で書くから，三人で三分の一書けばよいわけなのだが，何だか毎日一つずつ書かなければならないような気がして，馬鹿正直というのか，そう考えたものですね。そうすると朝起きてから夜寝るまで頭の休む暇がない。何を書こうか，何か材料はないかと，実に苦しんだことを覚えております。それもたいていは，こんなものは駄目だといわれて屑籠に入れられる。私は時事新報に入ってからはじめて福澤先生に直接接したが，感心したこともたくさんあるが，また感心しないことも傍におってかえってわかった気もする。書いたものがちよっとでもよければ，はじめからしまいまで朱筆で直してくれます。徹頭徹尾まっ赤です。先生は明治三十四年に六十八歳〔数え年齢〕で亡くなったのですから，その時は六十三，四の時です。
>
> 書いたものがいけなかった時は，はじめから怒鳴る。こんなもの出せるかといって直ぐ返す。ただしよいときは褒める。そういうわけで三週間ばかりのうちに私の書いたのを四つ五つ載せましたかね。先生の直したのをも入れて……。そうしておるうちに月給日がきた。月給というのは先生が自分で札を袋に入れて各自の机の上に置いていくのです。だから誰がいくら貰っておるということは，先生以外にはわからない。ところが私の貰ったのがたった二十円。当時慶應義塾を卒業すると八円だから，福澤先生としては，外国までいったから二十円でもやればいいと思ったのでしょう。しかし私はおさまらない。

6）『財界回顧』(1949/1990), p.42 ff. この資料は経済学部教授竹森俊平君の教示による。

翌日彼は福澤のところへ談じこんで増額を掛け合ったそうだが，福澤は賃上げに応じなかったため，池田は新報社を辞めてしまったのである。その後日談はさておくとして，彼によれば当時「時事新報の給料の低いということは社内の与論であった。だいぶやかましかった」そうで，北川は47円貰っているが家族が多くてやっていけないとこぼし，石河はなかなか額を言わなかったそうだが，たぶん70円くらい貰っていたと思うと池田は回想している。だが，前記の「賞与録」によると，明治28年の石河の賞与は200円（６月），250円（12月）であり，北川のそれは年央，年末ともに100円であった。この年，賞与は月給「壱円につき壱円」，すなわち月給１カ月分相当であったから（石河の年末分は特別），彼らの月給（＝賞与）は池田の記憶ほど低くはなかったようである。[7)]

池田が20円では「一人だって食っていかれ」ないほどであったというのは合点がゆかないところで，彼のほかに月給20円の記者としては足立壮など数名もいたのである。また池田は「たった三週間の記者生活」であったから，その月給は１週間分を減額した額であったのかもしれない。もしも彼が論説記者にふさわしい筆力の持主であると認めれば，福澤はその後間もなくより高い月給を支払った可能性もあったであろう。[8)]

池田は大学部一期生で，同期生より英会話に長けていたため，米人教師たちによってハーヴァード大学への留学生に選ばれ，雀躍渡米したものの，当然支給されると思っていた奨学金を言葉の行き違いもあって貰うことができず，小幡篤次郎塾長にねじこんで慶應義塾から学資の貸与を受け，５年間の留学を終えて帰国したところであった。彼はその借りを返さねばならず，加えて自分はハーヴァードの学士なのだから，安月給では「おさまらない」という気もあったかもしれない。この談話は，福澤に対しても時事新報に対してもかなり辛辣であり，批判的である。若気の至りで向腹を立てた記憶が長く残り，増幅されていたのではないか。それはともあれ，毎月福澤が自らの手で社員個々の給料を数えて袋に入れ，各々の机上に置いていたことは，この回顧談で確実な証言を得たということができる。

福澤は自分が旅行のため月末不在となる場合には，あらかじめ給料包を用意しておく周到さであった。計算簿の「出の部」22年９月10日には「上方へ旅行に付き」

十月分の月給包置〔き〕坂田氏へ托し当月末各名へ相渡〔す〕筈

7）　池田によると，福澤は部屋の壁に一等記者600円，二等記者500円，三等記者400円…と十何等に分かれている俸給表を貼り出したという。それを見て「一等記者は　誰だろう？　福澤先生御自身だろう。それでは二等記者は誰だろう？　そんな人はいない。三等記者もいない。四等，五等もいないわけで，皆で大笑いをした」と池田は語っているが，これは丸ごと嘘だとは言い切れないけれど，話がおもしろくなりすぎているという感じが拭えない。

8）　たとえば堀江帰一（のち慶大経済学部長）は明治30年３月に35円の初任給を受け，６月に40円に昇給している。ちなみに30年４月の石河，北川の給与はそれぞれ175円，100円であった――いずれも「新聞社員定式月俸録」（全集第21巻 p.235ff.）による。

という記述がある。（旅行は３週間の上方歴訪：「年譜」全集第21巻）

また，これより３年遡った19年３月８日「出の部」にも

旅行に付〔き〕編輯局給料包み中上川〔彦次郎〕へ預け置〔く〕

というコメントがある。（旅行は26日間にわたる東海道旅行：「年譜」全集第21巻）

このように福澤は万事にコマメで，手配りの良い人であった。父百助は学者肌で「簿書〔の〕叢」に埋もれる小吏の生活を嫌っていたらしいが，子は対照的に毎月の金銭出納事務を怠らぬ律儀な性分に生まれついていたのである。

３　臨時収支差額とその処分

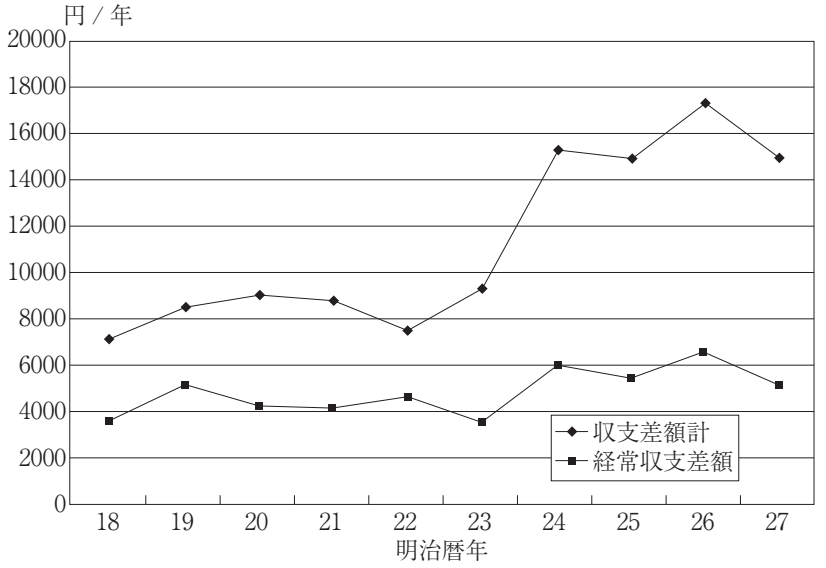
つぎに臨時収支について検討しよう。まず臨時収入は明治18，19年の２年間，金額も比較的少なく，また項目表示もそれほど明示的ではなかったが，20年以降には臨時，臨時請，臨時受取，現金（臨時）受取などといった名目であからさまに記入され，しだいにその回数も，また１回当たりの額も増えている。後半になると名目はいっそう簡略になって，「別に入〔り〕」とか「入〔り〕」（26年；表１），あるいは「請取」り（27年）と記されているので，ややもすると見逃しがちになるけれども，その金額は経常収支差額を優に上回る額に達して，軽視できないものとなっている。

図２には２本のグラフが描かれている。下を走る１本は経常収支差額のグラフで，すでに図１に描かれていたのと同じものだが，明治18年から24年の間，その額は4000円前後で推移し（19年のみは5000円台），24年以降には上昇して，6000円前後に高止まりしている。

これに対し，経常収支差額の上方を右斜め上がりに走っている曲線は，臨時収入と臨時支出の差額，すなわち臨時収支差額を上乗せした「和分」のグラフである。臨時支出は，社員の集会費，出張費，送金――たとえば神戸の中上川彦次郎（分配金？）や海外留学中の高橋義雄（原稿料）への送金――ならびにその他社員への臨時給費・貸金などである。しかし，その合計額は臨時収入にくらべると少額であって，タカが知れている。たとえば表１の下段を見ると，26年の臨時収入計は11,000円であるのに，臨時支出計はわずか200円余にすぎない。このほかの年度計数は末尾の表３に収めてあるが，21年値が突出して3000円超である以外，臨時支出の金額は概して少額である。

図２には２本のグラフが描いてある。下方の１本は経常収支差額のグラフであり，すでに図１に描かれていたものと同一である。上方の収支差額計というラベルの付けられたグラフは経常収支差額に臨時収支差額を上乗せしたものであるから，２本のグラフの間隔そのものが臨時収支差額となる。経常収支差額のグラフは上下動も小幅で水平線状であるのに対し，収支差額計のグラフの形は

図 2　経常収支差額と収支差額計



おおむね臨時収支差額によって決められていることは誰の目にも明らかなのである。

この臨時収支差額はこのあとどこへ向けられたか。それは「福澤家金銭関係諸記録」(全集第21巻所収) 中の「金銭出入帳 (明治24年～30年)」にそっくりそのまま振り替えられている。ただし，帳簿の年度が重なるのは24年 5 月から28年 9 月までにかぎられているし，その間でも双方の帳簿に付け落ちや数字の違いがあって，対応は完璧ではないけれども，大筋において「そのまま」という判断に誤りはないであろう[9]。福澤の金銭出入帳に新報社員への給与支払 (月俸) 総額が記されているのは，経営と家計の分離がなされていなかったということになるが，福澤としては両収支差額を自分の金銭出入帳に明示的ではないが，しかしきっちりと記録していたことは確かである。経常・臨時の区別は私がここで便宜上使っているもので，福澤の脳中ではそのどちらも無名であり，臨時収支差額は彼の給料補塡，中上川への分配分，そして福澤自身の資本収益を計算するベースなのであった。

この点は，「諸口差引大帳」(「時事新報金銭関係諸記録」の一つ) のなかにある「時事新報」口座から読みとれる。この口座には (全集第21巻，pp.85-86)，口座とはいうものの，勘定簿らしい数字記入はまったく無しで，(1)新報社創立時に盟友中村道太から7900円の出資があったこと，ならびに(2)中上川彦次郎に対して新報社純益の(1/5)を与えるという「内約」のあったこと，(3)またこの内約は明治19年から実行に移され，25年 9 月に打ち切りにしたという「記」が追加記入されてい

9)　社員への特別給与，貸金，見舞金など少額の支出は意図的か否かわからないが，福澤の再記帳では落していることが多い。

るにすぎない。

さらに，(1)に関連しては，新聞事業から利潤が生じたならば中村へも応分の配当を出し，福澤も然るべき額の給料を取る約束であったものの，見るべき利潤は生じず，そのうちに中村の事業（賛業会社）経営が失敗に終わり，そちらへの福澤の貸金が失われてしまったので，それと相殺の形で新報社に対する中村の出資金を福澤のものとしたことが記されている。こうして明治18年から新報社は福澤一人の所有になったのである。あるいは福澤はこの時，新報の社主になったと言って良い。「時事新報計算簿」が17年７月に旧帳を引き継ぎながらも内容を新たにしたのはこの精算の結果であった可能性もある。

中上川彦次郎は福澤の長姉婉（えん）の子であるが，彼は福澤の援助を受けて，慶應義塾に学び，さらにロンドンに留学，この時井上馨の知遇を得，帰国後は外務省外信局長に抜擢されていた。ところが明治十四年政変のあおりで外務省を辞めさせられたので，福澤は彦次郎を時事新報の編輯（長）にすえたのであるが，彦次郎自身は実業界（とくに貿易）への進出を希望していた。しかしそのための資本をどのように調達するかが問題で，福澤は新聞事業の純益が生じた暁には彦次郎には月々の給料のほかに，純益の20％を与えるという「内約」(2)を与えていたのである。そして(3)に記されているように，明治19年からその約束が実行されたのだが，彦次郎は痺れを切らしたのか，その１年前に3000円の融資を叔父に頼み，福澤はそれが甲斐（織衛の）商会への資本参加ではなく貸付けであるということなので，新報社からの貸金として貸与していた。おそらく彼は彦次郎を新報社に引き留めたかったのであろう。[10] しかし，明治20年には荘田平五郎が彦次郎を山陽鉄道の設立に誘い，福澤も彦次郎の転出をついに認めたので，翌21年彦次郎はその社長に就任した。

「新聞紙差引中上川関係」はこれを機に福澤が書き始めた中上川のへの利益分配の計算書である。図版Ｂは，明治21年７月１日付で当時神戸在住であった彦次郎宛てに送られた書簡（1306号，書簡集第６巻）に同封された計算書３枚中の１枚目（明治20年計と21年第１四半期分），しかもその第１ページのみを再生したものである。[11]

ここで20年の記載は出入ともにわずか２件に限られ，明細がないのは，中上川が山陽鉄道に移る前後の時期に当たり，明細を示すまでもなかったためかもしれない。下段（入の部）の数字は創刊

10）　このことは，「諸口差引大帳」の「甲斐織衛」名義口座（p.62 ff.）および「新聞紙差引中上川関係」末に添付された別紙「中上川彦次郎」名義口座（pp.224-25）から読み取った推測である。なお，この口座は元来「諸口差引大帳」の口座であったようで，明治25年にこの内約を打ち切る際に証拠として上記計算書に添付されたものらしい。また，全集編者は補足データを含め「新聞紙差引中上川関係」が「諸口差引大帳」からつくられたものとしているが，それはこの別紙に限られ，他は「時事新報計算簿」によったものであろう。

11）　全集第21巻に収められている「新聞紙差引中上川関係」は，福澤の手許に残されていた原データである。数字はむろん両者一致しているが，添え書きは心覚えのため，文章が端折ってあって読者にはやや分かりにくいから，ここでは中上川宛書簡（第６巻，第1036号書簡）同封書類（ただしその１の第１ページのみ）を引用した。

図版B

部の入	部の出
二十年 三月三日 弐千三百八拾円 創立以来福沢之出金を都て差引して始て純益の入高この内五分一を中上川へ渡す筈 七千三百弐拾八円九十五銭八厘 二十年三月ゟ同十二月迄社ゟ請取たる高七千六百九十五円六十五銭八厘之内より三百六十六円七十銭臨時用を引て本高と為る 二十一年 三月十五日 弐千五百円　社ゟ請取 同 四月一日 弐千弐百五拾円　慶應義塾より家屋代請取 〔朱書〕 二十一年 （以下省略）	新聞紙差引中上川関係（a） 二十年 三月三日 四百七拾六円 中上川へ可相渡高即チ二、三八〇の五分一なり 千四百六拾五円七十九銭一厘（b） 同断二十年三月ゟ同十二月迄可相渡高即チ七、三二八、九五八の五分一なり 二十一年 六月二十九日 七百拾八円八十銭 二十一年一月ヨリ六月マデノ勘定ニテ中上川へ可相渡高即チ三、五九四ノ五分一ナリ （以下空白）

(a)　原本は縦書用の上下２段に分けた簿記紙であるが，ここでは印刷の都合から，下段「入の部」を上段「出の部」の左側に割り付けた。

(b)　但書中の「七、三二八、九五八」は“7,328.958”を縦書きしたものである。下３桁目の「読点」は小数点であり，「七、三二八円九五銭八厘」を意味していることは「入の部」第２項の記載金額より明らかである。

から20年２月までと，20年３月から12月までの間における純益の計数である。これに対し上段（出の部）には，その（1/5）に当たる中上川への分配額が掲げてあるにとどまる。ついで上段には21年上半期における中上川への分配額（718.8円）が記されているが，このあと上段は用紙２丁にわたってブランクのままであり，下段に上記の配分額のもとになる純益（3594円）の計算方法とその根拠データが記入されている。

つぎに「入之部」における明治21年上期の計算を追って見ると，まずは墨書されている「入」金があり，

３月15日　2500円　　社より請取　（次項とも図版Ｂに再生）

４月１日　2250円　　慶應義塾より家屋代受取

つぎに「〔朱書〕二十一年」のあと次ページに移って，朱書で，２月28日に2550円の「秘密」奨励給を「社員伊藤其外へ手ツカラ渡」したことを記してある。上段の３月15日「社より請取」はこの奨励給の後受けであったと考えられる（ただし金額に50円ギャップがあるが…）。

以上は言うなればこの半期中の臨時収支であり，臨時収支差額は5200円となる。だが福澤はこの場合，経常収支とも関連する月別の計算結果を毎月列記し，臨時収支差額の算出はしていない。表２はその計算過程をまとめたものである。ここでは表側の月ごとに――ただし年初めは３カ月の合

表 2　福澤給料補塡額の計算：明治21年

（単位：円）

年　月	例月分	月　俸	経常収支差額	補塡額	福澤計算	誤　差
21年１～３月	3255	2342	913	587	787	200
４月	1085	795	290	210	230	20
５月	1085	795	290	210	210	0
６月	1085	734.5	350.5	149.5	169.5	20
６月賞与	1193.5	853	340.5	209.5	209.5	0
計	7703.5	5519.5	2184	1366	1606	240

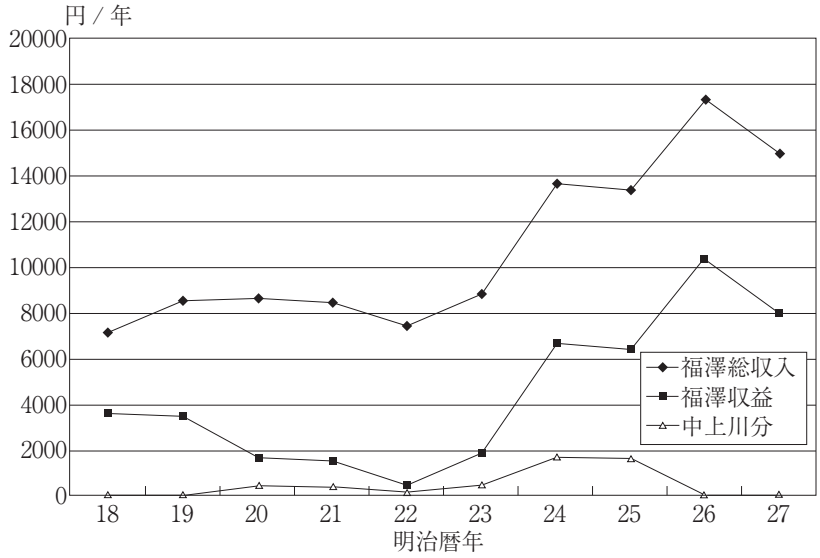
算――例月分マイナス月俸イコール経常収支差額という計算がなされている。それは結局のところ毎月の福澤の手許に残る金額にほかならないが，福澤月々の給料は500円にするという中上川と申し合わせにもとづき，福澤は経常収支差額が500円未満であった場合，その「不足額」ないし必要補塡額を求め，これを一々朱書して中上川に示している：表２「福澤計算」欄。この合計と，先の「秘密」奨励給2550円との和4156円を，臨時収入の合計7750円から差し引くと，福澤言うところの「中上川へ可相渡高」が得られる。この「高」は図版Ｂの上段に「三、五九四」と記されている。[12] だが，福澤の計算は誤差欄に見るとおり計算簿からの計算値とは僅かながらずれがあり，これは彼の計算ミスによるものか，あるいは計算簿の数字の読み違いか，はたまた誤植かはっきりしない。だが，ここで肝心なのは，僅少な数字の違いよりも，このようにして福澤給料の補塡額，ならびに中上川への分配額をはじき出すためには，例月分と月俸，さらにその差である経常収支差額が必要であったという点である。この時以降の年度についても福澤は必要データを時事新報計算簿か，もしくは金銭出入帳から採って「新聞紙差引中上川関係」を作成したのであろう。

4　福澤の給料と総収入

以上で明らかになったもう一点は，福澤の給料が月に500円と決められていたことである。この決めを明示的に書いてあるのは管見のかぎり明治21年７月１日付けの中上川彦次郎宛書簡だけである。すなわち，

12）　このように位取文字を使わず金額を縦書きするのは『帳合之法』において福澤が工夫した新機軸であった。しかし本稿で取り上げた諸帳簿の記入では「千，百，拾」などが用いられている。また「新聞紙差引中上川関係」は簿記用紙に記されているものの，下段に朱書を混ぜることによって減算を表現しており，貸借対照的な用法になってはいない。

図 3　福澤総収入，福澤収益と中上川分



二十一年一月より福澤之月俸を五百円と為したるは，中上川が会社にて三百五十に定めたるよし承り候より，斯くは改めたる事なり。（書簡集第 6 巻 p.28. なお，かな文字はひらがなに統一した）

したがって，明治21年以降の福澤の年俸は6000円プラス α となる。α は年 2 回の賞与である。それは少なくとも 1 回に 1 カ月分は支給されているから，控え目に見積もると福澤の年俸は7000円になる。表 2 の給料の補塡額欄の数字は7000円マイナス経常収支差額として求められた福澤給料の補塡分であり，それは臨時収支差額から補塡すべき金額であって，福澤の言葉でいうなら「福澤へ可請取分」にほかならない。

このように福澤の給料が決まっていたのなら，それを全額予め例月分に加えておけば，事後における面倒な調整は不必要なように見えるが，時事新報社主としての福澤がこの事後精算方式を採ったのはなぜか，その理由を考えてみるべきであろう。

このために図 3 を用意した。それは「時事新報計算簿」にもとづいて計算された，明治18年～27年にわたる，同社収益の福澤，中上川への分配分と，福澤の総収入（給料プラス収益）の推移をグラフにしたものである。中上川への分配は20年からで，25年には打ち切りになっているうえに，比較的少額であり，福澤の取り分を大きく動かすものではない。明治18，19年における福澤の収益は4000円弱であり，その後減少して22年には500円程に落ち込んでいる。その結果，総収入はおよそ7400円であって，ほぼ福澤の給料だけになっていることがわかる。もしも予め7000円を例月分に盛

り込んでおけば，その予算どおりに事が運んだといえようが，しかし新報社内に現金準備金を置いておく必要があるはずだから，毎月このように目一杯の引き出しを避け，現金準備の溜まり具合を見て随時それを受け取るのが慎重賢明な経営であったと言えるであろう。

図３でもっとも印象深いのは，（福澤の）収益グラフが明治22年に底打ちし反転，増加を始めたことである。それまでの５年間，新報社の収益は伸び悩み，福澤の給料を別にすれば収益はせいぜいのところ1000円台の水準に止まっていた模様である。数字は年額であるから，月額にならせば80円そこそこである。そのような低い収益状態のもとで社主が，月額500円はさておくとして，かりに200円ないし300円の給料を取った場合，社の資金繰りの窮迫する危険は高い。福澤は経常収支差額を年額で4000円～5000円の程度に押さえ，坂田の管掌している社内の現金留保または準備金の蓄積状態をみて，適当と思われる金額の臨時請取を引き出すという方針を採っていたのであろう。

５　終わりに――時事新報社主の経営学

これまで福澤はもっぱら時事新報主筆という視点から論じられてきた。しかし，彼の残した新報社関連の金銭記録を見ると，彼は時事新報の社主（Owner）であり，新報社は「社」と称してはいるものの，経営の実態は社主福澤の個人企業であったと見て良さそうである。彼はまた，資金管理にも慎重な方針を維持していたと思われる。

社員給与の水準がもっぱら福澤の査定・評価によって決められていたことは玉置君の指摘するとおりであったが，驚いたことに福澤は月給や賞与の支給を自らおこなっていて，「時事新報計算簿」のカバーしている10年間，さらにその前後も，倦むことなくそのしごとに当たっていたのである。

この計算簿によって見るかぎり，明治10年代終わり頃から20年代前半にかけて新報社の営業収益は余り芳しいものではなかったけれども，24，25年あたりからその状況は大幅に改善された。主筆福澤の給料は21年以降には年俸で7000円余の水準に内々で決めていたが，24年以降には収益取り分は6000円台となり，さらに26，27年には9000円見当に達し，彼の総収入も17000円を超える有様となった。したがって，玉置君の筆法に従うなら，彼は総理大臣俸給をはるかに超える高額所得者となったのである。

福澤は甥の中上川彦次郎に対して，明治20年に彼が新報社を抜けて山陽鉄道社長となってからも約束通りに新報収益の20％を分配していた。しかしそれも25年９月をもって打ち切られた。この分配取り止めが26，27年の新報社からの福澤の収益取り分の増加に寄与したことは否定できないけれども，その程度は大きなものではなかった。むしろ収益増加の主原因は新報紙面の充実・拡張によるものであったようだ。なぜかと言うと，いま私の知りえたところでは，明治21年11月以降，時事新報は「日本国中に唯」一つ「一年三百六十五日毎日刊行の新聞紙」として無休刊発行の努力を続けていたが，発行部数は思うように伸びなかったらしく，24年７月から商況物価面を２ページ建て

へと拡張充実させた。すなわち「時事新報は全国中紙面の最も広き新聞紙なり時事新報には毎号詳細なる商況物価の報告あり」がそのキャッチ・コピーとなっている（ただし月曜休刊）。この結果として購読範囲を実業界に広げるという効果があったのではないかというのが，当面私の抱いている仮説である。こうした大きな発行方針の変更や，紙面拡充はそれこそトップ・マネジメントの意志決定によるものであろう。これらの決断は社主福澤によってなされたものではないか，というのがこの仮説の趣旨である。この当否を見極めるのは今後の研究課題となる。

最後に図に描かれた数値系列の一覧表を付表として次ページに掲げておく。

表 3　関連時系列一覧

（単位：円）

明治	AD	例月分	月俸	経常収支差額	給料補塡	臨時収入	臨時支出	臨時収支差額	収支差額計	収益	中上川分	福澤収益	福澤総収入
18	1885	12340	8769	3571	0	5060	1508	3552	7123	3552	0	3552	10552
19	86	15783	10685	5098	0	3500	65	3435	8533	3435	0	3435	10435
20	87	15823	11578	4245	2755	6485	1679	4806	9051	2051	410.2	1640.8	8640.8
21	88	15168	11059	4109	2891	8150	3451	4699	8808	1808	361.6	1446.4	8446.4
22	89	15461	10770	4691	2309	4827	1991	2836	7527	527	105.4	421.6	7421.6
23	90	16396	12850	3546	3454	6100	302	5798	9344	2344	468.8	1875.2	8875.2
24	91	17160	11172	5988	1012	9860	475	9385	15373	8373	1674.6	6698.4	13698.4
25	92	17250	11813	5437	1563	9730	200	9530	14967	7967	1593.4	6373.6	13373.6
26	93	17875	11315	6560	440	11000	203	10797	17357	10357	0	10357	17357
27	94	17500	12360	5140	1860	9892	64	9828	14968	7968	0	7968	14968

1）　経常収支差額＝例月分－月俸
2）　給料補塡＝福澤給料（¥7000）－経常収支差額　ただし明治18-20年はナシと想定
3）　臨時収支差額＝臨時収入－臨時支出
4）　収益＝臨時収支差額－給料補塡
5）　中上川分＝収益×0.2　ただし明治26，27年は内約打ち切りのためナシ。
6）　福澤収益＝収益－中上川分
7）　福澤総収入＝福澤給料（¥7000）＋福澤収益，ただし明治18-20年は給料補塡ナシ。