

太田 雅彦

---

## 財界人の企業家活動

石坂泰三と土光敏夫

(日本の企業家活動シリーズ No.44)

2007/03/20

---

No. 3 2

**Masahiko Ota**

Graduate Student of Commerce and Management, Hitotsubashi University

**The Role of “Zaikai-Jin” in Entrepreneurship:  
Taizou Ishizaka and Toshio Dokou**

(Series of Entrepreneurship in Japan No.44)

**March 20, 2007**

---

**No. 3 2**

## 財界人の企業家活動 石坂泰三と土光敏夫

太田雅彦

### はじめに

1979年、エズラ・ヴォーゲルの『ジャパン・アズ・ナンバー・ワン』がベストセラーとなった。「日本の制度がアメリカの最良の鏡となる」とまで、褒め称えられた。敗戦で国富の四分の一を失い焦土と化した日本が、その後、世界にも稀ともいわれる戦後の経済復興とそれに続く高度経済成長を遂げたのである。その過程については、傾斜生産方式に始まる政府の産業政策あるいはマクロ経済政策の妥当性を説くもの、終身雇用・年功序列制賃金・企業内組合といった企業経営のミクロ的要因を強調するもの、あるいは旧社会主義国をモデルとした戦時経済統制下での経済運営システムが花開いた結果だという見解などがある。

しかしながら、こうした経済成長や経営発展が従来の慣行や常識、あるいは規制を打ち破って実現されたイノベーションの軌跡であるという観点からみるならば、自らが属する企業において事業革新を遂行することを通じて産業界におけるリーダーの地位を獲得することで、さらには経済界全体としての利益を最大化することで、こうした高度経済成長を実現してきた経営者たちの企業家精神について言及することが肝要となる。そして、そこでは政治に働きかけることで、個別企業の枠に留まらない経済界全体の利益を実現しようとしてきた「財界」(菊池[2005])としての役割を評価することも必要となろう。

戦後から1970年代までの代表的な財界人を挙げるならば、石坂泰三と土光敏夫の二人の経団連会長であることは衆目の一致するところである。石坂は昭和30年代を通じて第二代会長として経団連会長であり続けた。戦後の東芝の再建に立ち上がった労使紛争に目途をつけた後、戦後日本の新たな目標であった生産性向上と国際化を掲げて、日本の高度成長時代を実現なさしめた。また、土光は奇しくも石坂と同じ東芝を昭和40年不況後の経営不振から立ち直らせ、昭和40年代末から第四代会長を務め、オイルショック後の行政改革期の財界のリーダーとして活躍した。二人は、戦後労働問題をはじめとする経営上の諸困難によって再建が危ぶまれていた戦前からの大会社・東芝、石川島重工業の再建に成功することで頭角を現した、創業者でも所有者でもない専門経営者である。

本稿では、戦後日本経済界の傑出したリーダーであった石坂、土光の二人に焦点を当てることで、彼らの発揮した強いリーダーシップの源を探る。二人の経歴と人間形成、そして専門経営者としてのビジネス生活をたどった上で、企業再生の意思決定と行動、さらには財界人としての思考と行動について、そしてその礎となった思想と信条について考察する。

石 坂 泰 三  
“ 財界総理 ” のアスピレーション

[冊子には「石坂泰三」の写真を掲載]

石坂泰三 略年譜

1886 (明治 19) 年	0 歳	東京都下谷区 (現・台東区) 生まれ
1911 (明治 44) 年	25 歳	東京帝国大学法科 (現・東京大学法学部) 卒業 逓信省に入省
1915 (大正 4) 年	29 歳	第一生命に入社
1916 (大正 5) 年	30 歳	生命保険事業視察のため、欧米諸国を歴訪
1920 (大正 9) 年	34 歳	第一生命、取締役支配人に就任
1934 (昭和 9) 年	48 歳	第一生命、専務取締役に就任
1938 (昭和 13) 年	52 歳	第一生命、社長に就任
1946 (昭和 21) 年	60 歳	第一生命、社長を退任
1949 (昭和 24) 年	63 歳	東芝、社長に就任
1956 (昭和 31) 年	70 歳	経団連、会長に就任 ( ~ 1968 )
1957 (昭和 32) 年	71 歳	東芝、会長に就任
1964 (昭和 39) 年	78 歳	ボーイスカウト日本連盟、総裁に就任
1965 (昭和 40) 年	79 歳	東芝、会長を退任
1965 (昭和 40) 年	79 歳	日本万国博覧会、会長に就任
1975 (昭和 50) 年	89 歳	死去

第二次世界大戦後の日本最大の労働争議の一つといわれる東芝の争議を解決した社長として、その後経済団体連合会（以下、経団連と略）会長として活躍し、“財界総理”としてその晩年の活躍が有名な石坂泰三である。役人嫌いで鳴らした石坂でもあるが、もともとは逓信省（～郵政省、現・総務省）の官僚だった。その後、生命保険業勃興期の第一生命へと転進し、専門経営者として長く生命保険会社の経営にあっていた。また、政治家嫌いでも有名だった。経団連会長時代には、経団連会館建設のための国有地払い下げを巡って当時の大蔵大臣・水田三喜男の煮え切らない態度に「もう、きみなんかに頼まない！」（城山[1995]24頁）と雷を落としたというエピソードもある。相手の年齢や肩書に拘わらず筋の通らないことには一切妥協しない石坂であったが、その一方では日本銀行総裁や国鉄総裁、さらには大蔵大臣への就任を請われるなど官職への要請も絶え間なかった。

そんな石坂の出身や学歴は、それを一瞥するだけであるならば、明治・大正期の典型的なエリート層の持つものであるが、その内実はけっして恵まれたものではなかった。

## 1. 専門経営者への道程

石坂泰三は、1886(明治 19)年、東京・下谷に6人兄弟の三男として生まれた。父・石坂義雄は、埼玉県の由緒ある家庭の出身であったが、父が漢学を教え、母・ことが針仕事をしながら生計を立てていた東京での石坂一家の暮らしぶりはけっして豊かなものではなかった。後に陸軍少将となる長兄・弘毅は学費が官費で賄われる士官学校に進み、次兄・定義は丁稚奉公に出されていた。目が悪いために士官学校への進学が望めない石坂は、小学校を終えると旧制府立四中（現・東京都立戸山高校）を受験するが失敗、やはり丁稚奉公へ出されるころであった。両親に泣いてすがったという石坂自身による必死の懇願と兄・弘毅のとりなしとが奏功し、翌年、旧制府立一中（現・東京都立日比谷高校）を受験することを許され、合格する。そして、中学進学の意味を周囲に認めてもらうためにも「クソまじめに勉強した」（城山[1995]43頁）という石坂は、160人中7位の成績で府立一中を卒業し、1904(明治 37)年旧制第一高等学校へと進学する。

石坂の高校進学後も一家の暮らしぶりには大きな変わりはない。寮に住むこととなった石坂は、高校在学中の3年間を一着だけの制服で過ごしたという。しかしながら、その高校生活は後に自ら、「高等学校での三年間は私の生涯を通じて最も印象的なものだった」（石坂[1957]300頁）と語るほどに充実したものだった。ここでは、無教会派のクリスチャン、内村鑑三に出会うことになる。内村の聖書研究会に入会して直接師事し得たことは、入信してクリスチャンにこそならなかったものの、石坂にとって後半生の人生観に大きな影響を受ける出来事だっ

た。また、「その高等学校の制度がなくなったのは、日本の教育上の大きな損失だったと考えている」(石坂[1957]300頁)と嘆いているが、早くも1950年代の時点で、制度変更が教養教育の欠如を招き、将来の日本に禍根を残すのではと憂慮している点はまさに慧眼といえよう。

一高から東京帝国大学法科大学(現・東京大学法学部)独法科に進学した石坂は、1911(明治44年)高等文官試験に合格し、大学卒業と同時に逓信省に入省する。当時の東大法学部卒、高等文官試験合格の学生たちにとっては大蔵省や内務省に進むことがエリートの証しであったが、石坂は序列上位での入省の方が出世が確実と考え、逓信省を選んだのだった。13(大正2年)、官吏の娘・織田雪子と結婚する。しかし、入省から四年、部下の不祥事から譴責処分を受けたこともあり、官僚としての将来に疑問を感じ始めていた頃、第一生命創業者矢野恒太から石坂の上司である貯金局長下村宏のもとに石坂の引き抜きの話が持ち込まれた。

当時の第一生命は、外務員も含めて社員はおよそ七十人、40社ほどある生命保険会社の中でも十二、三位の会社に過ぎなかったが、外遊をさせ、社の後継者にするというのが矢野が石坂に出した条件だった。1915(大正4年)、妻・雪子の反対はあったものの、最終的には逓信省を退官、第一生命に入社し、矢野の秘書役となった。

逓信省では入省直後から高級官僚として部下から世話をされることに慣れきっていた石坂にとって、実質は社長の雑用係という秘書役の仕事と文房具ですら自費で調達するという小さな民間企業の社風に当惑した様子も窺える。入社から一年経った1916(大正5年)、入社時の約束通り石坂は外遊に出る。二年間をかけて、アメリカ、イギリス、ドイツの保険業を学ぼうというこの外遊であったが、折からの第一次世界大戦が激化し、結局はドイツには行けずじまいとなり、一年間余りで当て外れの帰国となった。

帰国した石坂は、支配人心得となり、その一年半後には支配人、さらにその二年半後には取締役支配人へとそこそこに順調な出世街道を歩むこととなる。当時の第一生命の社外取締役たちは大物揃いだった。服部時計店の創業者・服部金太郎、日本陶器、日本碍子の創業者・森村一左衛門、そして阪急電鉄の創始者・小林一三などといった人物たちである。支配人としての石坂は、社長の矢野からだけでなくこれらの面々からも、企業経営のイロハを学ぶ日々だった。一流の実業家である社外取締役たちに敬服し、戦後の内部昇進者が過半を占める取締役会の構成を「ナンセンス」(石坂[1957]315頁)だとも批判している。

矢野と石坂のコンビが率いた第一生命は、都市のサラリーマン層を対象とした合理的かつ積極的な経営を相互主義の下に推進し、昭和に入ると日本生命に次ぐ第2位の生命保険会社へと成長した。資金の運用に関しては、慎重かつ保守的ではあったが、東芝のような優良企業にはすすんで融資していた。しかしながら、

取締役であったとはいえ、矢野の忠実な支配人に過ぎなかった石坂のその後の昇進は当時の同世代のエリートたちと較べて必ずしも早くはなく、専務取締役になるのは1934(昭和9)年、ようやく社長となるのは1938(昭和13)年のことであった。

社長にはなったものの、すでに始まっていた日中戦争はまもなく太平洋戦争へと拡大し、戦時統制が強化の一途を辿るため、経営者としての手腕を存分に発揮することなく、終戦を迎える。1946(昭和21)年の年明け早々には会長の矢野に従って第一生命の社長を辞任するものの、GHQのパージの対象となり追放仮指令を受ける身となった。これは、石坂の長男・一義の尽力もあり、48(昭和23)年には追放解除となるが、石坂の去った第一生命は、財務体質の強い優良会社であったことが逆に災いして労使紛争が絶えなかなただけでなく、新しい世代の会社幹部たちにとって前社長は疎ましい存在であり、復帰もままならなかった。この頃、次男・泰介の戦死の知らせも届く。財産税の負担なども降りかかり、生活は困窮し失意の日々を送ることとなる。石坂泰三がその存在を経済界に強く認識させるのは、この二年間の浪人生活を経てからのこととなる。

## 2. 東芝の社長として

石坂泰三に転機が訪れるのは、1948(昭和23)年の夏になってからのことである。帝国銀行(～三井銀行、現・三井住友銀行)社長・佐藤喜一郎と東芝社長・津守豊治から、激しい労使紛争に苦しむ東芝の再建を請われたのであった。

戦前、東芝は日本最大の総合電機メーカーであったが、戦時中に軍部からの要請を受けて膨張を続けており、大幅な合理化が不可避の状況にあった。一方では、時代背景もあって尖鋭化した労働組合との紛争は泥沼化しており、その收拾には困難を極めることが予想され、国鉄争議とともにその帰趨は世間の注目を集めるところであった。石坂が再建を託された東芝は、大量の人員整理か、さもなくば大型倒産かの瀬戸際に立たされていたのである。

当初は、会長にということで東芝入りした石坂であったが、ドッジラインの実施などもあり、事態は一刻の猶予も許さない状況となり、1949(昭和24)年4月5日、自らが社長となり難題に立ち向かうこととなった。社長就任にあたっては、

経営組織の改革と人事の刷新、 過剰人員の整理、 合理化のための資金調達と設備の更新、 アメリカのゼネラル・エレクトリック(GE)社との関係修復の4項目を石坂は再建のための重要優先事項として掲げた。勿論、最優先事項は全従業員数の2割を超える人員整理の実行であった。6月には、「全東芝従業員諸君に告ぐ」(東芝[1963]311頁)との社長名の文書を配布し、協力を求めた。

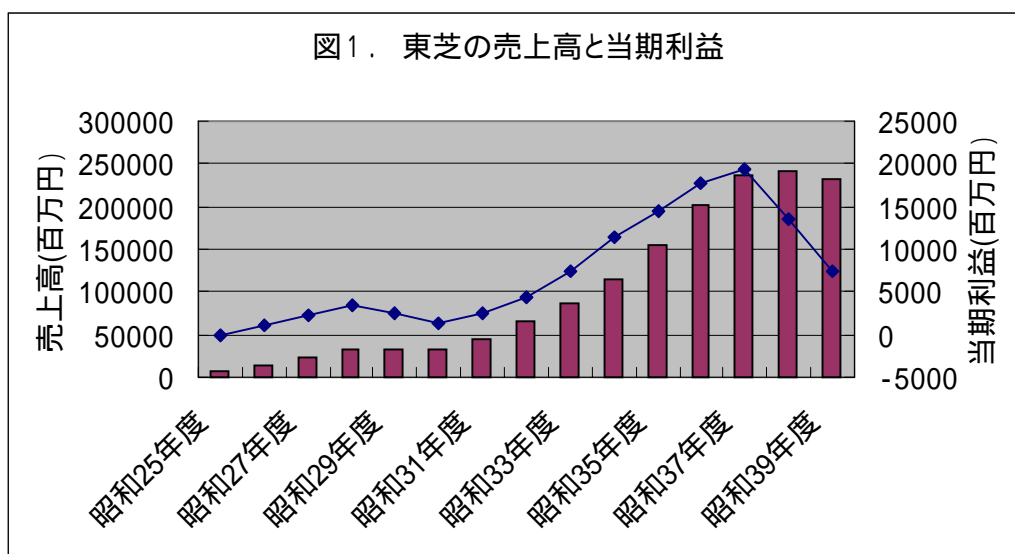
「この整備改革は決して容易なるわざではなく、従業員諸君一同の協力を得なければならぬことは当然である。整備は決して人員の整理のみを以って終わるものではない。生産、営業、管理、組織の改善や計画の徹底

的合理化は勿論、終戦後とかく弛緩せる人心の緊張感等は夫れ以上に必要である。若し夫れ、従業員にしてその職責を全うし得ず、業務上の統率力を欠如するが如きあれば、直ちに肅清すべきである。従業員諸君、我々は伸びんとすれば先ず縮まることを要する。余は就任早々この再建に直面し多少なりとも犠牲者を出すことは甚々忍び得ざる処なるも、大局上このほかに途なきを確信する以上、諸君に於いても能くこの事態を認識し協力せられんことを切に希望する次第である。」(筆者抜粋)

紛糾が予想された労使間の団体交渉は、7月5日に始まった。連続して持たれた交渉に社長の石坂自身が必ず出席したこともあるが、紛争そのものが意外な展開を見せることとなる。7月7日に下山事件が起きると、GHQも労働運動への監視を強めるとともに、世論も微妙に変化していった(安原[1985])。結局、7月末には退職希望者数が整理人員の9割を超えることとなった。この年の12月10日、労組との間で協定書に正式調印し、東芝の大争議には終止符が打たれた。

そして、帝国銀行を中心とした協調融資をもとに設備投資を本格化させる中で、1950(昭和25)年に朝鮮戦争が勃発する。特需ブームが到来し、東芝の再建には追い風が吹く。50(昭和25)年下期には念願の黒字を達成し、翌51(昭和26)年上期には復配する。1949(昭和24)年12月に企業再建整備法の許可を得て再出発した石坂の率いる東芝は、わずか三年後の52(昭和27)年上期には売上100億円を達成、二割配当を実施するに至る。石坂の再建が成功したのであった。

時の総理大臣、吉田茂から思いもかけぬ「必進展」の直筆の手紙を受け取るのもこの頃、1953(昭和28)年5月のことであった。内容は、石坂に大蔵大臣就任を



出所：東京芝浦電気株式会社編[1963]『東京芝浦電気株式会社八十五年史』、東京芝浦電気株式会社編[1977]『東芝百年史』より筆者作成



依頼するというものであったが、このことについて石坂自身は一切明らかにしていない。「必進展」だったということもあり、手紙そのものの存在すらも石坂の没後になってから判明したものである。

その後も、東芝の業績は順調に推移する。1955(昭和 30)年には水車タービンの製造会社・電業社機械製作所を東芝に合併し、その成長を決定的なものにする。また、既に石坂が会長に就任後のこととなるが石川島芝浦タービンを合併し、火力発電機部門においても、東芝の地位を磐石なものとすることに成功する。なお、石川島芝浦タービンを合併する過程では、石坂は石川島重工業の再建に獅子奮迅の活躍をする土光敏夫と出会っている。後に、東芝の社長に、さらには経団連の会長にと土光を引き出すことになる出会いだった。

### 3 . 『財界総理』

1955(昭和 30)年、日本生産性本部の初代会長に就任するのにつき、翌年には経団連会長に就任する。後世にまで“財界総理”の名の下に語られる国際派の財界リーダーの誕生である。石坂泰三は、財界のリーダーとなること自体に野心は無かったが、戦前から戦争と統制には批判的であり、その地位に就くや競争力の強化を通じた日本経済の自由化・国際化を目指して邁進する。経団連会長就任後、初めての記者会見で、石坂は次のように述べている。

「経済の基本は、まず豊かになること。日本経済のポテンシャルティティを信じ、拡大に全力を注ぐと同時に、経済秩序、道義、企業モラルの確立を図る。」「政界に対して財界の自主性を確立する」、「外国人が四十億、五十億の株を取得してもたいしたことではない。制限を撤廃して堂々とやるべきである」(城山[1995]164頁)

日本経済の活力を信じた上での自由化をも恐れぬ発言であった。昭和30年代前半の日本では、経済そのものはようやく戦前水準に復興してきたものの、その国際競争力は極めて脆弱なものだと考えられていた。日本経済の継続的な成長のためには、当面の間、政府による手厚い保護と助成が必要だという考えが趨勢であった。これに対して、石坂は産業保護政策からの脱却、資本・技術の自由化、国際収支不均衡の是正など、今日の礎となる路線を打ち出していったのであった。石坂は技術自体にはさほど造詣が深いということではなかったが、東芝の社長としてGEなど欧米メーカーと仕事をしていた石坂は、すでに日本の技術陣のレベルが外資に簡単に駆逐されるほど貧弱ではないということ十二分に認識していたのである。

そして、石坂は産業界あげての生産性向上運動にも早くからその効果を理解し、積極的に取り組んだ。1955(昭和 30)年には、団長として当時の労・使・学識の最高権威者で編成された「トップ・マネジメント視察団」を率いて訪米し、その意

表1 経団連・歴代会長

会長（就任時役職）	在任期間
石川 一郎（日産化学工業社長）	1948年3月16日～1956年2月21日
石坂 泰三（東京芝浦電気社長）	1956年2月21日～1968年5月24日
植村 甲午郎（経団連事務局）	1968年5月24日～1974年5月24日
土光 敏夫（東京芝浦電気会長）	1974年5月24日～1980年5月23日
稲山 嘉寛（新日本製鐵会長）	1980年5月23日～1986年5月28日
斎藤 英四郎（新日本製鐵会長）	1986年5月28日～1990年12月21日
平岩 外四（東京電力会長）	1990年12月21日～1994年5月27日
豊田 章一郎（トヨタ自動車会長）	1994年5月27日～1998年5月26日
今井 敬（新日本製鐵社長）	1998年5月26日～2002年5月28日

出所：社団法人日本経済団体連合会ホームページより筆者作成

義は歴史的にも高く評価されている。この視察団では、40日間にわたり企業13、大学2、団体3、官庁4を訪問し、80人からインタビューを行った。こうして吸収されたアメリカの科学的経営手法は、後にヨーロッパの生産性運動から学んだ人間尊重の理念と合わせて、日本独自の経営スタイル、いわゆる「日本的経営」や「日本的労使関係」の創出へと結び付くこととなる。これらは、現場、特に人の能力を高めることで高い生産性を実現し、長期的な日本の国際競争力を強化し、現在の日本経済を築く基盤ともなった。

また、自由経済のメカニズムを信奉する石坂は、政府による保護・干渉や業界による自主規制を経済の活力を削ぐ行為であるとして嫌った。池田勇人内閣の時代には、低金利政策を維持したまま設備投資を削減させようとする日銀総裁と対立した。「公定歩合を動かせば、政府の低金利政策は破綻したことになり、池田内閣に致命傷を負わせる」という意見に対して、「池田内閣と日本とどっちが大事だ。」と即答している。石坂と池田総理とは、高度成長優先という点で、それまで蜜月だといわれるほどの関係であった。石坂の池田への高い評価と親密度が広く知られていただけに、この一件は石坂の権威をさらに高めることとなった。

一方で、経団連会長就任後まもなく起こった日本資本による中東での石油開発

への関与については、大きな波紋を呼んだ。山下太郎が利権獲得に成功したサウジで海底油田採掘をする会社・アラビア石油の発起人を引き受けたのである。山下は毀誉褒貶の多い人物で、批判も多かった。試掘成功の可能性についても、当時の学会の権威であった脇村義太郎・東京大学教授は否定的な意見であり、山下支援は石坂の晩節を汚すとまでいわれた。しかし、日本が第二次世界大戦に突入したのは石油が無かったためだというのが持論の石坂には、たとえリスクがあっても、民族資本による資源開発は歓迎すべきものであり、結局石坂はアラビア石油の会長就任を引き受けたばかりでなく、個人保証までして支援した。1960(昭和35)年、1月に第一号油井、4月には第二号油井が油層を掘り当てる。日本にとって一番不足している、一番必要とする資源を手に入れることにも成功した。

国際派としての真骨頂は、1970(昭和45)年に大阪で開催されたアジア初の日本万国博覧会・会長として発揮された。国家的行事であるとはいえ、成功したところで会長には何のメリットもない大役は誰も引き受けようとはしなかったのである。しかし、石坂にとっては、高度経済成長を成し遂げ経済大国となった日本のシンボリックな意義をもつイベントを失敗に終わらせるわけにはいかなかったのである。70(昭和45)年9月、万博史上最多の入場者を集めた日本万国博覧会は、万博史上初の黒字を計上して閉幕した。日本の成長と繁栄を世界の檜舞台で見事に証明したのだった。68(昭和43)年、経団連会長はすでに6期にして退任していた。

石坂の没後になって見つかった報告書がある。「日本万国博覧会 政府公式記録」と題する報告書の裏表紙には、自筆で『感想』なる文章が書き残されていた。生涯最後の仕事として身を投げ打って働いた万博会長としての偽らざる心境である。誰に打ち明けるでもなく、政治家嫌い、官僚嫌いの憤懣が記してあった。

「一体この博覧会の主体は誰だったのだろう。此の政府記録によれば総て政府当事者によってなされ、万博協会は殆ど何もしなかった様に見える」と云っても過言ではないかも知れない。・・・私としては聊か、否、大いに不満である。・・・甚だ不満である事を率直に後々のため記録する次第である。 日本万博協会会長 石坂泰三」(城山[1995]299頁、筆者抜粋)

1975(昭和50)年3月9日、石坂は死去する。土光敏夫が委員長を務めた葬儀は武道館で行なわれたが、弔辞は土光のみだった。会場ではボーイスカウトの少年たちがきびきびと整理に当たっていた。最晩年の石坂はボランティア活動に情熱を注ぐ澆刺としたボーイスカウトの少年たちと成長する日本経済の姿を重ねていたのか、次代を担う子供の育成にも心を砕いていた。そして、没後、石坂の功績に対しては大勲位を贈るべきだとの意見があり、一度は三木武夫総理も同意する。だが、気骨の人・石坂に対し、官は「民間人にその前例なし」と最後に然るべく報いたのであった。

土 光 敏 夫  
“ ミスター合理化 ” のエンジニア魂

[冊子には「土光敏夫」の写真を掲載]

土光敏夫 略年譜

1896 (明治 29) 年	0 歳	岡山県御津郡 (現・岡山市) 生まれ
1920 (大正 9) 年	24 歳	東京高等工業学校機械科 (現・東京工業大学) 卒業 石川島造船所に入社
1922 (大正 11) 年	26 歳	スイス・チューリヒのエッシャー・ウイス社に留学
1937 (昭和 12) 年	41 歳	石川島芝浦タービン、取締役に就任
1946 (昭和 21) 年	50 歳	石川島芝浦タービン、社長に就任
1950 (昭和 25) 年	54 歳	石川島重工業、社長に就任
1954 (昭和 29) 年	58 歳	造船疑獄で、逮捕
1960 (昭和 35) 年	64 歳	播磨造船所と合併し石川島播磨重工業、社長に就任
1964 (昭和 39) 年	68 歳	石川島播磨重工業、社長を退任
1965 (昭和 40) 年	69 歳	東芝、社長に就任
1972 (昭和 47) 年	76 歳	東芝、会長に就任
1974 (昭和 49) 年	78 歳	経団連、会長に就任 ( ~ 1980 )
1976 (昭和 51) 年	80 歳	東芝、会長を退任
1981 (昭和 56) 年	85 歳	第二次臨時行政調査会、会長に就任
1988 (昭和 63) 年	91 歳	死去

第二次臨時行政調査会（以下、臨調と略）会長として、その質素な暮らしぶりから“メザシの土光さん”などと呼ばれ、日本中から広く慕われた土光敏夫である。石油危機後の調整期に経済団体連合会（以下、経団連と略）会長として、日本経済を「省資源」、「省エネ」、「省力」へと大きく方向転換させる旗振り役を務め、さらには臨調会長として国鉄、電電公社の民営化への道すじをつけるなどの行政改革の推進者としての晩年の活躍が有名な土光であるが、もともとはタービン設計一筋のエンジニアだった。石川島播磨重工業の前身である東京石川島造船所に就職して45年間務め上げた後、東芝会長であった石坂泰三の強い推薦で減配続きで経営不振に陥っていた東芝の社長に就任した。そのトップ・セールスぶりから、石川島播磨重工業・社長の時代には“ミスター・ダンピング”、東芝・社長の時代には“土光突撃体制”などと異名を取るほどのモーレツ経営者であった。

その一方で、経営者・土光敏夫を理解する上で、エンジニアとしての合理性と仏教への深い帰依について無視することはできない。“ミスター合理化”とも渾名された土光は、「設計を長く手がけていると、おかしな部分はすぐわかる。設計は、Aから始めてZに至るまで、一つ一つ、合理的にきちんと積み重ねる。一カ所でもいい加減な部分やゴマ化しはきかない。そういう手続きやプロセスを永年経験しているのだ」（土光[1982]391頁）と説明し、“無私の人”との信頼に対しては、「『個人は質素に、社会は豊かに』という母の教えを忠実に守った」（小島[2006]23頁）だけと答えている。

## 1. 専門経営者への道程

土光敏夫は、1896(明治29)年、岡山県御津郡大野村（現・岡山市大野辻）に6人兄弟の次男として生まれた。長男が一歳で病死しているため、実質的な長男として育った。総本家は三百町歩もの土地持ちで、代々庄屋を務めたり、明治になってからは村長をした者もいた。父・菊次郎の兄が継いだ本家も百町歩ほどの土地持ちであったが、土光家そのものは、「中の上くらいの農家」（土光[1982]348頁）だったという。菊次郎は三男であったため、形式的に一族の未亡人まぢの養子となっている。当時の長男には何かと便益があったからであろう。一方で、後に学校法人・橘学苑の創立者となる母・登美は子育てに胎教を取り入れたり、病気のときには現代医学を頼るなど、当時としては進取の気概に富んだ女性だった。

岡山一帯は、“備前法華”といわれる日蓮宗の信仰厚い地域である。土光の両親もその例にもれず熱心な信者で、物心ついてからは土光も両親とともに法華経を唱えさせられたという。父・菊次郎は信心も厚く、村人から「ホトケの菊次郎さん」と呼ばれるほど信用も集めていたが、生来頑健な体ではなく、父親から譲り受けたおよそ一町歩の田畑を小作に出し、街と近隣の農家との間で米や肥料などを扱う小売り卸を家業として営んでいた。自宅の前から岡山の中心部に通じる掘

割に小舟を浮かべ、これを陸上から綱で曳くというのが運搬手段であった。往路には米を、帰路には肥を積んで、徒歩で往復二時間の道のりを肩に綱をかけて曳くのである。長男である土光も、この仕事をよく手伝った。

尋常小学校を終えた土光は、県立岡山中学を受験して失敗する。その後、尋常高等科に進み、合計三回受験するがすべて失敗し、県立を諦め私立の関西中学に進学する。関西中学は教育熱心な学校として定評があり、ここで向学心に目覚めた土光は優秀な成績で卒業する。しかし、「なんの心配なく上級学校へ進めるほど裕福ではなかった」(土光[1982]353頁)ため、大学進学ではなく早く社会に出ることのできる専門学校進学を選択する。そこで、理数系が得意であることから高等工業を目指すこととし、その最難関校・東京高等工業学校(現・東京工業大学)機械科を受験するが、ここでも不合格となる。故郷の小学校で代用教員をしながら受験勉強に励み、翌1917(大正6)年、今度はトップで合格する。

日本の工業教育の始祖といわれる手島精一が立てた東京高等工業学校の教育方針は、無試験、無採点、無賞罰である一方、机上の理論よりも「実践で役立つ技術」というもので、作業服に身を包んだ土光も徹底的に鍛えられた。母・登美は、「一年に一反ずつ土地を売って、敏夫の学費に充ててやる」と言って送り出してくれたものの、周囲の抵抗もかなりあったらしく、三年間の高校生活は読書と実験とアルバイトに明け暮れるという慎ましいものだった。若き日の土光のささやかな楽しみは、ボートの応援と寄席通い、そしてその帰途に食べる桜もちと立ち食いのすしだった。

1920(大正9)年、東京高工を卒業し、東京石川島造船所に就職する。ちょうど第一次世界大戦の好況の反動を受けた大不況期であったが、専門技術を持つ“蔵前”(東京高工の通称)出は引く手あまたであった。生長を務めていたという責任感から同級生の落ち着き先を見送った後の選択である。当時の学生に人気の満鉄の初任給が200円だったのに比べ、石川島は45円と低かったが、「技術屋としていかしてくれるなら、選り好みはしないつもりでいた」(土光[1982]369頁)と振り返っている。

東京石川島造船所は、当時としては非常にユニークな経営をしている会社だった。“造船所”という社名ではあったが、ボイラー、発電機、蒸気機関や製糸機械など機械製造の分野に多角化しており、土光が配属されたのもタービンの設計部門だった。「月給をもらうためだけなら来るな、仕事を趣味とする奴だけ来い」という雰囲気職場は楽しかったものの、ドイツ語の科学雑誌や資料に向かいながらのタービン設計の毎日は睡眠時間が五時間しか取れない日々でもあった。入社から一年半後の1922(大正11)年、土光はスイスのエッシャー・ウイス社への研究留学を命じられる。二年半に及ぶスイス滞在は現地の技師たちと議論し、現場で油にまみれて働くという充実したものであった。帰国後、土光は石川島の取締役・

栗田金太郎の長女・直子と結婚する。

この頃からすでに土光は、日本の技術は優秀であると考えている。もちろん、それは言葉には尽くせない先人たちの研鑽のたまものであることを認識した上で、「外国製だって、驚くほど優秀なものは少ない」と感じていたのである。1930(昭和 5)年、2万5千キロワット(八幡製鉄)、33(昭和 8)年、5万3千キロワット(尼崎発電所)と、土光は次々に記録的な大型機を製作した。そして、芝浦製作所(現・東芝)との共同出資で石川島芝浦タービンが設立されると技術部長、後に取締役となる。

間もなく、第二次世界大戦が始まると、石川島芝浦タービンは軍需工場に指定され、航空機用の排ガスタービンや過給機などを製造する。戦況の悪化とともに、工場は戦災で痛めつけられ、熟練工は召集され、作業能率も落ちていった。終戦を迎えて、工場再建に奔走していると、今度はパージによってトップが追放される。46(昭和 21)年、土光は石川島芝浦タービンの社長に就任した。50歳のときであった。鍋や釜の類を作って、まずは従業員の生活を確保したが、社長として土光が一番苦労をしたのは資金繰りだった。猛烈なインフレに加えて、ドッジ・ラインである。銀行には融資を、通産省(現・経済産業省)には補助金を求めて、目的が遂げられるまで引き下がらなかった。土光の努力の甲斐もあり、石川島芝浦タービンは親会社である石川島重工業(石川島造船所を改称)より早く立ち直ることが出来た。

転機は、1950(昭和 25)年に訪れた。巨額の赤字を出し、経営危機に陥っていた石川島重工業に社長として呼び戻されたのである。就任は、6月24日。朝鮮戦争の始まる前日のことであった。エンジニアとしての合理性をもって提出された稟議書や企画書を徹底的にチェックする。すると、その過程で経費は大幅に削減されていったのである。“日本一のケチ会社”という評判に浴するほどのものであった。そして、特需ブームに乗って業績も急回復する。本人は幸運だと謙遜するが、石坂泰三をして「経営者はラッキーな男でなければならない」と言わさしめる所以である。

しかし、人生には落とし穴もあった。朝鮮戦争の休戦で造船不況が訪れると、政府からの利子補給をめぐって巨額のリベートが政界に還流したとする“造船疑獄”が発覚した。造船会社社長の一人として土光も逮捕されたのである。後に検事総長となる伊藤栄樹が担当検事として土光の取調べにあたったが、その質素な暮らしぶりとは毅然とした態度には土光の無罪を直観しただけでなく、「あの人はもっと偉くなる」と予感させたという。結果はもちろん不起訴となったが、二十日間の拘留生活を余儀なくされ、土光は「つねに身ぎれいにし、しっかりとした生き方をおかねばならない」(土光[1982]394頁)と自らを戒めている。

あらぬ嫌疑を受けて、疑獄事件に巻き込まれるという想定外のアクシデントも

あったが、石川島重工業の社長としての土光の仕事振りは充実したものであった。造船不況に苦しむ石川島重工業を救ったのは、海外からの受注、特にブラジルとの取引だった。石川島重工業とブラジルとの関係は 1950(昭和 25)年に始まったもので、まず「サルテプラン」というブラジルのプロジェクトの一環で3隻のタンカーを受注した。これらの船は翌年にかけて納入されるが、“船台に一隻も影なし”とまでいわれた状況の中で、貴重な注文であった。

これを機に、ブラジルとの関係も拡大する。海軍から貨物船兼輸送船2隻を受注、54(昭和 29)年に納入するが、この船が運航中に操船ミスから岸壁に衝突した。ところが、コンクリート製の岸壁こそ壊れたものの、船の方はビクともしなかったことから石川島重工業の技術が高く評価されることとなり、後にブラジル海軍工廠との技術提携や施設拡充工事の受注へと繋がる。これらはさらに発展して、ブラジル政府から造船所建設のプロジェクトが持ち込まれる。日・伯両国での反対運動もあったが、58(昭和 33)年、石川島ブラジル造船所(通称・イシブラス)が設立される。61(昭和 36)年に建造第一号船を送り出すことになるイシブラスは、やがて中南米一の造船所へと発展していくが、現地では「イシコーラ(石川島学校)」とも呼ばれて技術者養成という観点からもブラジルの発展に貢献した。このようなブラジルとのつきあいの中で、土光は移住の夢を育んだのである。

また、ゼネラル・エレクトリック(GE)社から航空機用ガスタービン、船舶用ガスタービンの技術を導入するなど、国外から最新式の技術を導入して技術力を向上させることにも積極的に取り組んだ。一方で、国内では大型合併を実現させることで競争力の強化にも努めている。1960(昭和 35)年の播磨造船所との合併である。当時、陸上部門が8割の売上を担っていた石川島重工業であるが、土光は造船会社として「ゆくゆくは十万トン以上の大型船必至とみていた」(土光[1982]400頁)。しかし、隅田川河口という立地条件から大型タンカー建造の設備を持つことが制約されていたのである。片や、造船比率が9割を超える播磨造船所は折からの造船不況で売上が半分以下に落ち込み、陸上部門への進出を図っているところであった。相互補完性の高い大型合併はこうして成立し、土光は新会社・石川島播磨重工業(IHI)の社長となったのである。

播磨造船所には、真藤恒(後に、IHI社長、NTT社長)という天才エンジニアがいた。戦時中に海軍艦政本部へと移籍し、戦後は、広島にあるNBC呉造船所で活躍していた真藤を、土光は合併と同時に東京へと呼び寄せた。真藤は船舶を球状にすることで鋼材の使用量を削減する“経済船型”という画期的な考案を実現した。また、船体をブロックごとにユニット化したり、配管パイプを曲げる角度を統一することで部品点数を減らしたりするなど、それまでの固定概念を打ち破ることで、低コストでの船舶建造を可能にした。1963(昭和 38)年、石川島播磨重工業は、建造数20隻、45万9070総トンを進水させ、“造船世界一”



の座を射止めることとなる。社長自らがトップ・セールスしたこともあって、土光が“ ミスター・ダンピング ”との異名を取り、あらぬ誤解を招いたのもこの頃のことであった。ちなみに、土光は低コストの船を開発して受注競争に勝ったのであり、「決して、赤字受注はしていない」(土光[1982]408 頁)と反論している。

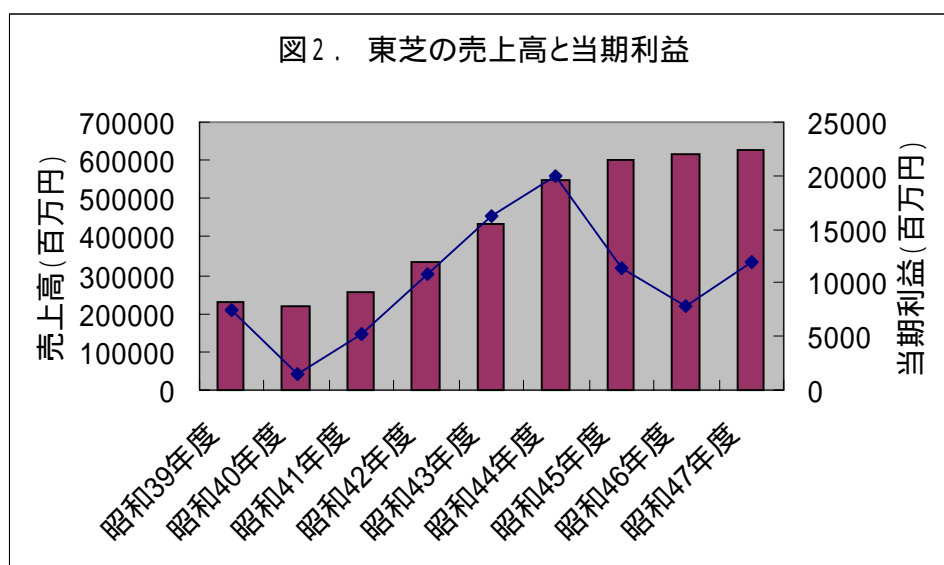
1964(昭和 39)年、土光は「思い残すこともなく」十四年間余り座りつづけた社長の椅子を田口連三に譲る。余生は、妻と二人で畑を耕しながら送ろうとブラジルに土地を探すのであった。

#### 4 . 東芝の社長として

新たな転機を土光敏夫にもたらしたのは、土光が「知識の深さ、人間の幅の広さ、人を見る目、すばらしい大局観など、学ぶことは、なにもかもであった」(土光[1982]419 頁)と尊敬する第二代経団連会長で同時に東芝・会長を務めていた石坂泰三だった。業績が振るわず、減配が続く東芝の建て直しを懇請されたのである。

1965(昭和 40)年、土光は東芝の社長に就任する。就任後すぐに、ややもすると名門意識が強く、覇気に乏しい東芝の社員たちに、「一般社員は、これまでより三倍頭を使え、重役は十倍働く、私はそれ以上に働く」と檄を飛ばす。実際に、自らは毎朝七時半には入社し、初入社の日には受付で「どなたでしょうか?」、「こんど御社の社長に就きました土光という者です。」との珍妙なやり取りが交わされたというエピソードも残っている。

東芝での土光は、まず「チャレンジ・レスポンス経営」を標榜し社員の意識改



出所：東京芝浦電気株式会社編[1977]『東芝百年史』より筆者作成

革を求めるとともに、機構改革を行って権限委譲を行うとともに意思決定の迅速化を図る（東芝[1977]）。「チャレンジ・レスポンス」とは、権限を事業部に全面的に委譲するが、目標を達成出来なかったとき、なぜ出来なかったのかの説明を要求（チャレンジ）し、同時に素早い反応（レスポンス）を求める、というディスカッションのシステムである。土光はこのシステムを、社長と事業部間のものだけでなく、すべての社員間での関係にも応用することで、最終的な責任はトップがとるものの、仕事の上では社長も社員も同格なのだという意識付けをも狙っていた。

そして、現場を重視した。当時の東芝は、全国に三十を超える工場や営業所を持っていたが、実態を把握するためにと、仕事の合間をぬって夜行列車を利用して全国を行脚した。エンジニア出身の土光にとっては、現場の従業員と話し合うこと自体が、とても楽しみなことであったが、トップが訪れることなど滅多に無かった各工場からは熱烈に歓迎された。もっとも、現場が一番驚かされたのは、設計から製図、製品化に至るまで問題点を的確に把握する、あらゆる技術に通暁する土光の知識の豊富さであった。また、営業面では、社長も社員も皆同格であることを率先垂範して実行し、石川島播磨重工業時代と同様に社長セールスも続けた。要望があれば、「部下からのチャレンジなのだから、私は黙ってレスポンスする」（土光[1982]414頁）と語っている。

そうしていると、土光にまたもや幸運の女神が微笑む。社長就任後、間もなく「いざなぎ景気」が到来するのだった。この好況の波にも乗って、土光率いる東芝の業績も急激に回復する。1967(昭和42)年3月期には当期利益33億円を計上し、増配を果たす。以後、二年連続で増配し、69(昭和44)年9月期には1割2分(半期)を実現し、同下期には売上高が2869億円と過去最高となり、当期利益も102億円を計上する。ちなみに、年間売上高でも五千億円を超え、半期決算で8期連続の増収増益を記録した。

1972(昭和47)年、本人曰く、「当初、考えていたよりは長い年月が経過したが、「もう東芝は大丈夫という見通しが持てたので」（土光[1982]417頁）、東芝・社長を退任する。土光の再建は、またしても成功を収めたのだった。“ミスター合理化”の面目躍如である。

## 5. 『メザシの土光さん』

1974(昭和49)年、土光敏夫は経団連・第四代会長に就任する。すでに、八十歳であった。土光は、経団連・会長退任時の石坂泰三から指示されてその6年前から副会長を務めていたが、会長就任にあたって再び石坂の強い推薦があったと言われている。石坂本人は、公式には「ブラジルで牧場をやりたいと言っているから好きにさせればいい」と発言しているが、またしても石坂の介入で土光のブ

ラジル行きは叶わぬこととなる。会長就任前後、「石坂泰三」という答を期待した記者たちからの「尊敬する人物は？」という質問がよく出た。これに対して、土光は「特にこれといった尊敬する人物はこしらえないことにしている」と答えているが、「石坂は？」と聞かれると、素直に「特別に好きな人で、私はこの人にどれだけ教わったか、はかり知れない」(土光[1982]418頁)と答えている。

土光が経団連の会長になったのは、前年に起きた石油ショックに加えてロッキード事件が発生するという経済乱世ともいえる時代であった。石油ショックに意気消沈する経営者とロッキード事件にかかりきりの政界を相手に、土光は“行動する経団連”の旗を掲げて全国を行脚し、「省エネルギー」、「省力化」経営を提唱するとともに自民党幹部や関係官庁にも精力的に進言と要望を繰り返す。当時、自民党副総裁で経済企画庁長官を務めていた福田赳夫は、「ドコウ(土光)さんではなくて、ドゴウ(怒号)さんだ」と述懐している。政治献金についても、「保守党が正道を歩んでもらいたいがために、正論を」(土光[1982]423頁)吐く。政治献金を個人のレベルでという主張は、「政治オンチ」、「書生っぽ」との批判も浴びるが、少なくとも世論は土光を支持するのであった。

1980(昭和55)年、土光は経団連・会長を稲山嘉寛(当時・新日本製鉄会長)に譲り、退任する。しかしながら、「楽しい余生はまた遠い夢となった」のであった。経団連・会長として行政改革の必要性を訴えていた土光が、行政管理庁長官(当時)の中曽根康弘に臨調会長就任を口説かれる。格好のシンボルだったのである。鈴木善幸総理(当時)からも要請され、引き受けることとなる。“メザシの土光さん”を一躍有名にしたNHKのテレビ番組『八五歳の執念 行革の顔 土光敏夫』が放映されるのは、翌々82(昭和57)年のことである。当時、行政改革は景気を悪くすると非難する声も大きかったことから、臨調会長の清新さをPRするためもあり、やむなく取材に応じたのであった。経済界の大物としての華麗な経歴とその慎ましい生活ぶりのギャップが反響を呼び、臨調、ひいては行政改革への国民からの大きな信頼を勝ち取るに至ったのだった(中曽根[1996])。

1986(昭和61)年、二年間の臨調会長とその後三年間の臨時行政改革推進審議会(通称・行革審)会長を勤め上げた土光は、「国民の皆様へ」と題するメッセージを添えて引退する。

「私自身は、21世紀の日本を見ることはないであります。しかし、新しい世代である、私達の孫や曾孫の時代に、我が国が活力に富んだ明るい社会であり、国際的にも立派な国であることを、心から願わずにはいられないのであります。」

その年の秋、土光は尊敬してやまない石坂泰三も没後になってしか成し遂げることができなかった榮譽に浴する。民間人としては初の生前受賞となる勲一等旭日桐花大授賞を受けたのであった。

## おわりに

石坂泰三と土光敏夫は、ともに東芝の社長経験者で経団連会長も務めた。豊富なビジネス経験とその能力ゆえに晩年には財界人としてだけでなく、政財界の「ご意見番」としても重要な役割を果たした。ややもすれば、経営者としてのその経歴と、政財界への大きな影響力ゆえ、ただただ偉大な人物であったとの前提でみなされることが多い。しかし、実際には二人とも決して恵まれた出身や経歴の持ち主ではないことがわかった。彼らの発揮したリーダーシップは、アメリカ的な“産業の統帥”としてのものでも、イギリス的な“誇り高き紳士”としてのものでもなかった。どちらかと言うならば、二人は日本の経営の伝統に即した、産業人としての強い人格の持ち主であることが、その特徴といえよう。

二人の出自や経歴についてだけ見るならば、東京出身と地方出身、帝国大学卒のエリート官僚と高等工業学校卒のエンジニア、であるなど大きく異なる点が多く、経営者としてのタイプという点においてもそのリーダーシップの発揮のしかたなど相違は大きい。ところが、より本質的な側面、すなわち人間的な部分に注目するならば、石坂、土光ともに、我執を離れて、誠実で、金銭的にも恬淡としていたところなど共通点も多い。二人はともに、企業の創業者でも、所有者でもない専門経営者であったが、経営危機に陥っていた東芝を再建することをきっかけにして、そのリーダーシップを確固としたものにし、後に財界の指導者として活躍するのである。

戦後日本の経営発展に目をはせたとき、それが、終身雇用・年功制賃金・企業内組合という制度に裏付けられた企業内部の慣行、社長を頂点とした内部昇進による従業員中心のコーポレート・ガバナンス、特定の金融機関あるいは企業グループ間で行なわれる資金調達と株式持合い、アッセンブラーとサプライヤーとの長期的な相対取引、にその多くを負っている（米倉[1995]）ことは明らかである。同時に、第二次世界大戦後の民主主義と資本主義を謳う各国の経済成長とその経営発展をみたとき、そこにはアメリカという戦勝国の存在と“ドル”というすべての発展途上国にとってほぼ同質の援助があったことも否定できない。それにも関わらず、各国はそれぞれ多様な復興と発展の道を歩んできた。

それぞれの国々がもつ歴史や社会の状況が異なるということは、そこに現出する経済主体が多様性をもつことを意味するとともに、それぞれの経済発展を牽引してきたリーダーの人間的な要素も重要となる（中川[1981]）のである。石坂泰三や土光敏夫は、その人格とビジネス経験を通してこうした日本の経営や経済社会の本質的な側面をよく理解していたからこそ、戦後日本の財界人の中でも代表的ともいえるリーダーシップを発揮し、その大きな業績を上げることができたのである。シュムペーターは、企業家とは「新結合をみずからの職能とし、その遂行に当たって能動的要素となる経済主体」（シュムペーター[1934]111頁）だと定

義する。“日本株式会社”という視点に立ってみたとき、戦後日本の経営発展において石坂と土光の二人が果たした役割はまさに企業家の役割そのものであったといえよう。

## 参考文献

テーマについて

Schumpeter, Joseph A. [1934] *The Theory Of The Economic Development*,  
Harvard University Press

ヴォーゲル, エズラ・F. [1979] (広中和歌子、木本彰子訳)

『ジャパン・アズ・ナンバーワン』TBSブリタニカ

菊池信輝[2005]『財界とは何か』平凡社

中川敬一郎[1981]『比較経営史序説』東京大学出版会

間宏[1989]『日本的経営の系譜』文真堂

ヒルシュマイヤー, J.、由井常彦[1977]『日本の経営発展』東洋経済新報社

米倉誠一郎[1995]『共通幻想としての日本型システムの出現と終焉』森川英正、  
米倉誠一郎編『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店

石坂泰三について

石坂泰三[1957]『私の履歴書』日本経済新聞社

石坂泰三[1970]『勇気あることば』読売新聞社

石坂泰三[1981]『無事是貴人』

城山三郎[1995]『もう君には頼まない 石坂泰三の世界』毎日新聞社

安原和雄[1985]『経団連会長の戦後史』ビジネス社

経済団体連合会編・刊[1978]『経済団体連合会三十年史』

第一生命保険相互会社編・刊[1958]『第一生命保険五十五年史』

東京芝浦電気株式会社編・刊[1963]『東京芝浦電気株式会社八十五年史』

土光敏夫について

小島英記[2006]『男の晩節』日本経済新聞社

土光敏夫[1982]『私の履歴書』日本経済新聞社

土光敏夫[1984]『土光敏夫 日本への直言』東京新聞出版局

土光敏夫[1996]『経営の行動指針』産能大学出版部

中曽根康弘[1996]『天地有情 五十年の戦後政治を語る』文芸春秋

経済団体連合会編・刊[1999]『経済団体連合会五十年史』

東京芝浦電気編・刊[1977]『東芝百年史』

太田雅彦(おおた・まさひこ)

一橋大学大学院商学研究科博士後期課程



**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**複製無断禁止**