

決断 の背景

第六回

石川島播磨重工業初代社長

ど
こう
とし
お
土光敏夫

電撃合併を推進した合理化の鬼

PHP総合研究所松下理念研究部副主任研究員

わた
なべ
ゆう
すけ
渡邊祐介

合併——それは企業が成長するための飛躍的な手段である。

大が小を資本の論理で強引に併せ呑む合併が主流の中、石川島重工業と播磨造船所の合併は、マスコミも驚く電撃的かつ「恋愛結婚」と称されるほど理想的なものであった。その演出者・土光敏夫は、のちに東芝の再建、経団連会長、臨時行政調査会会長となつて常に世直しの先頭に立った。

世間が頼り続けた経営手腕の原点は、やはり石川島播磨重工業の誕生劇にあつたといえよう。人間味あふれる土光の決断の背景にあつたものとは……。

意表をついた発表

昭和三十五（一九六〇）年七月一日、午後二時、東京会館で行なわれた記者会見はざわつた。石川島重工業の土光敏夫と播磨造船所の六岡周三の両社長が難壇に並び、両社の合併が唐突に発表されたのである。会見で土光は言った。

「貿易の自由化に対処して企業の合理化を推進するのが、この合併の狙いであります。不況にある造船部門も必ず近いうちに立ち直ります。この合併によって一プラス

一を二にするだけでなく、核融合を起こして三にも四にもしてみせます」

それは断固たる、しかも確信にみちた声明だった。資本金でみれば、五十二億円と四十億円（当時、以下同）。従業員は約九千人と約六千人。年間生産能力は約四百億円と約二百億円の大規模合併であった。

誕生する新会社の名は石川島播磨重工業株式会社、略称はIHIである。

「まさに寝耳に水」（『毎日新聞』昭和三十三年七月二日付朝刊）と書かれた合併劇は、マスコミのみならず、造船造機業界にも大きな波紋を呼んだ。

しかし、誰よりも驚いたのは、従業員だった。石川島では、部課長、労組に合併の合意が伝わったのは記者発表当日の午前八時、全従業員に伝わったのはそれからのことである。労組委員長が思わず叫んだ。

「社長、発表の直前に知らせるとは何事ですか。事前に労組に意向を打診するのが筋ではないですか！」

「悪かった。役員にさえ長く秘密にしてきた。そこを理解してもらいたい」

合併論議が騒がしくなれば成るものも成らなくなる。十光はあっさり申し開いたので誰も返す言葉もなかった。合併を交渉した当事者は両社長のほか、三人ずつの担当者、計八名にすぎなかった。

当時、経済の大変動を予見して、製造業界に異変が起こりそうな予感はずであつた。しかし、造船業界においては、それぞれ思惑はあつても誰も舵取りをしなかった。それゆえに、十光の合併劇は周囲の逡巡をさしおいて鮮やかに映った。播磨造船所との吸収合併をひそかに企図していた川崎重工専務・砂野仁（のち社長）は、「こちらが半年以上もぐずぐずしているうちに、十光さんはわずか三日で決断してしまった」と悔しがった。

陸と海の結婚

十光が合併を意識し始めたのはその一年前のことである。造船業界の会合で播磨造船の六岡と会食をした。そのときの六岡のさりげない言葉がきっかけだった。

「播磨造船は造船部門の比率が高すぎて、造船の景気が悪くなると業績を直撃するのです。十光さんのところのように、陸上機械部門が強いとショックを吸収できるんだがなあ」

十光は驚いた。石川島との状況の違いが際立っていたからだ。

朝鮮戦争による米軍からの特需によって、日本の造船業は飛躍をとり、世界一の座に駆け上った。しかし、昭和三十三年（一九五

八）年から世界的に海運業が不況に転じ、造船業もあおりをくつていた。六岡の悩みはそこである。

一方、石川島は全事業のうち造船部門が二割、陸上機械部門が八割だから、造船での影響は深刻ではない。しかし、十光はもっと先をみて別のあせりを感じていた。

（これから世界のエネルギーは石油の時代になる。そうなれば不況は一転し、大型タンカーの需要で好況に転じるのは間違いない。逆にその時になって船を造るドックがなければ競争に負けるのは必然だ。造船部門の強化を急がねばならない）

昭和三十四（一九五九）年に、ブラジルに石川島ブラジル造船所を完成させ、造船能力を三倍にしたが、それでもなお三万トン級タンカーの建造しかできない。ライバルの三菱重工、日立造船などは十万吨級タンカーを建造できるドックを持っていた。（十万吨級の船を造れるドック建設に踏み切るかどうか）

それが十光にとって大きな懸案だった。「六岡さんのところとは逆に、石川島は造船が弱いのです。大型タンカーの時代が目前に来ているのに、今の石川島のドックや技術では対応できない。せっかくのビジネスチャンスを、指をくわえてみているしかありません」

図表 1・土光敏夫の略年譜

1896年(明治29年)	岡山県岡山市北長瀬に生まれる
1920年(大正9年)	東京高等工業学校機械科卒業。株式会社東京石川島造船所入社
1936年(昭和11年)	石川島芝浦タービン株式会社入社
1946年(昭和21年)	同社取締役社長に就任
1950年(昭和25年)	石川島重工業株式会社取締役社長に就任
1960年(昭和35年)	播磨造船所との合併により、石川島播磨重工業株式会社取締役社長に就任
1965年(昭和40年)	東京芝浦電気株式会社取締役社長に就任
1972年(昭和47年)	同社会長に就任
1974年(昭和49年)	経団連会長に就任
1978年(昭和53年)	勲一等旭日大綬章受章
1981年(昭和56年)	臨時行政調査会会長に就任
1983年(昭和58年)	臨時行政改革推進審議会会長に就任
1986年(昭和61年)	勲一等旭日桐花大綬章受章
1988年(昭和63年)	91歳にて逝去

光のもとに届けられる。こと造船に関して播磨造船は三菱重工、日立造船に次ぐ第三位。兵庫県の相生あいおいにある大型ドックは業界屈指である。合併の意義を確信した土光であったが、それでも資料の吟味にゆっくり

と同じく技術屋経営者で合理的な六岡はすぐ予定の一時間前に赴いて、玄関で六岡を待った。腹を割って合併の話を持ち出すと、

「世の中うまくいかないものすなあ」と二人でこぼし合ったあと別れた。しかし、このひと時の会話で、「お互いに、成り成りて成り合わざる処と、成り成りて成り余れる処とがある。これならうまくゆくのでは」と、土光は勝手に合併を意識したのである。社に戻ると、腹心の部下を呼び、指示を出した。それは、「播磨造船所の調査をしてほしい。内密に」というものだった。

合併という難題の推進に、もっとも大事なのは交渉である。夜の付き合いが苦手な土光は普段料亭に行くことはない。かたや播磨造船の六岡は小唄こづたが得意な都会人。しかし、今はそんなことを言っておれない。土光は六岡社長を赤坂の料理屋に招待し、

「世の中うまくいかないものすなあ」と二人でこぼし合ったあと別れた。しかし、このひと時の会話で、「お互いに、成り成りて成り合わざる処と、成り成りて成り余れる処とがある。これならうまくゆくのでは」と、土光は勝手に合併を意識したのである。社に戻ると、腹心の部下を呼び、指示を出した。それは、「播磨造船所の調査をしてほしい。内密に」というものだった。

と時間をかけ、最終的に意志を固めたときは、六岡との会食から半年が経っていた。それだけの時間をかけた裏には、おそらく合併に至るまでの土光なりの算段をつけたり、想定されうる事態への対処を思索したり、また合併後の混乱なき事業推進への対策を練ったり、といったことがあったのだろう。

と時間をかけ、最終的に意志を固めたときは、六岡との会食から半年が経っていた。それだけの時間をかけた裏には、おそらく合併に至るまでの土光なりの算段をつけたり、想定されうる事態への対処を思索したり、また合併後の混乱なき事業推進への対策を練ったり、といったことがあったのだろう。

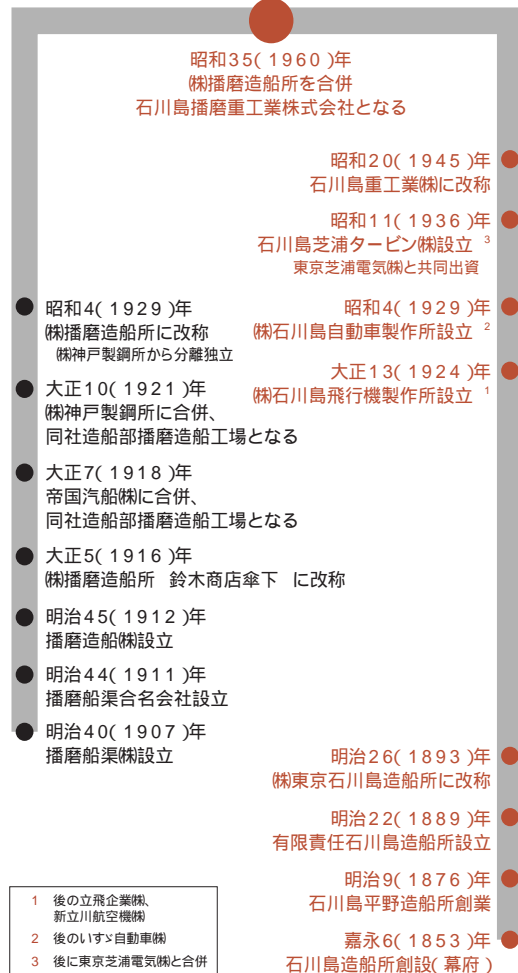
改革の申し子

に土光の意向を理解し、話は一夜にしてとんとん拍子に進んだのであった。

正式合併までの最難関は人事と組織の整備。ここは問題となりやすい。旧社同士の力関係をひきずって、人事に不公平を生むことがよくあるのだ。ことに大が小を併せ呑む合併では尚更なほさらである。石川島播磨重工業においては、播磨造船が解散という形をとった。どうみても石川島による吸収合併である。その上両社の社風、給与体系、昇進制度すべてが違う。

しかし、新会社初代社長として土光は、まず役員構成を旧二社出身者同数にして公平を保った。膨張した組織は「産業機械」「原動機化工機」「船舶」「航空エンジン」「汎用機」の五部門に集約、完全事業部制を布しき、それぞれの事業部長には大幅な権限委譲を行なって、俊敏な経営形態の構築を図った。驚くべきは個々の人事であった。これは「ミキサー人事」と呼ばれ、賞賛された。全従業員をそのまま本社がいったん預かり、あとは先の事業部へ石川島、播磨の出身にかかわらず適材適所のみ忠実に配置し直したのである。これでは社員同士がお互いに新顔で、どちらの出身かもわか

図表2・石川島播磨重工業誕生までの歩み



らない。こだわりやわだかまりが生じるこ
 となく人心が一新された。十光が会見で言
 った「核融合」は本物だったわけである。
 この合併の立役者になったことで、従来
 地味だった十光の株は一躍上昇した。
 その後の十光は「改革」の要あるところ
 に引つ張り出されるようになった。取引関
 係にあった東芝再建を託され社長に就任。
 エリート意識だけが高く、お坊っちゃん気
 質に陥っていた社風に入れ、社長専用
 の華美な浴室を取り壊し、二人の秘書を業
 務に戻すなど、徹底的にムダを省いてわず
 かな期間に再建のめどをたてた。

いよいよ引退しようと思ったら、経団連
 会長に推され、さらに八十四歳にして臨時
 行政調査会会長に担ぎ出され、やはり改革

を任された。技術者らしい合理的な考え方
 が、企業の再建や政治の改革にも適役だと
 みられたのだろう。
 こうした活躍から十光についたあだ名も
 数多い。「財界の荒法師」「ミスター合理化」
 「行革の鬼」「怒号さん」等々である。
 そうした資質が十光の人生において最初
 にクローズアップされた決断が、この石川
 島重工業と播磨造船所の合併劇だったと思
 われる。
 では、合併の決断という点において、も
 つとも評価されるべきはいかなる点であろ
 うか。

合理的であることはもちろんだが、やは
 り公平無私の人となりと強いリーダーシップで
 はないだろうか。従来資本関係も業務提携

もなかった大企業同士の合併が、官庁や金
 融機関による根回しもなく、企業トップの
 主体的判断のもとに成立した。こうした例
 はごく稀なことで、企業家の信念がよほど
 強固でなければ実現しない。しかも、それ
 が円滑に進んだのは、当事者の十光が、目
 先の利益、自社の利益といった視点ではな
 く、長期的視野に立ち、また相手の会社の
 立場を配慮して、終始紳士的な態度でリ
 ドしたからこそであろう。

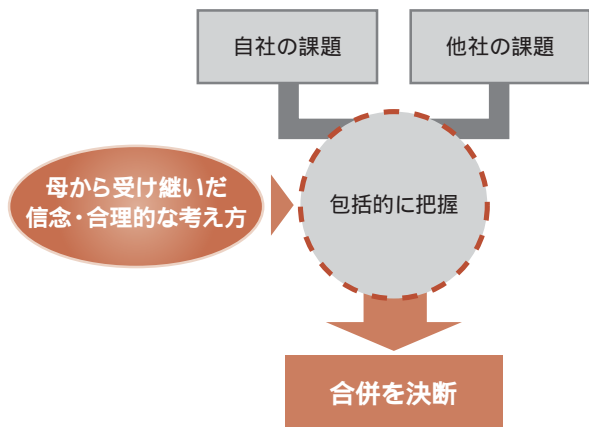
十光敏夫の原点

こうした十光の信念と公正な気構えはい
 つ培われたのであろうか。その答えが、母
 の存在にあることは間違いない。

明治四(一八七二)年、岡山県御津郡芳
 田村で十光の母登美は生まれた。登美は十
 八歳で米穀肥料の仲買をしている十光菊次
 郎と結婚し、明治二十九(一八九六)年に
 敏夫を生んだ。

十光は熱心な日蓮宗の信者だが、それは
 この父母がそうであったからである。ただ、
 信仰の姿勢は対照的で、病に関してなど、
 父菊次郎は薬を拒否し、信仰による治療を
 信じた妄信ぶりだったのに対して、母登美
 は読経をしつつ専門の医学者を探したりし
 た。また、信仰生活や自然を大切にしながら

図表3・土光敏夫の決断のポイント



ら、たえず生活に工夫を取り入れ合理的な考え方をしていた。こうしたことから周囲の曰く、土光はこの登美の気風をそのままに受け継いだのである。

登美について驚かされる点は一主婦の身の上ながら、学校を創設したことである。元来、進取の気性に富んでいた登美は、雑誌『中央公論』『改造』などを読みふけり、社会問題に敏な女性であった。

いつしか信仰のない当時の女子教育に大いに不満を感じるようになった登美は、いつかそのための活動をしたとひそかに期していたのであろう。菊次郎も登美も土光の就職とともに上京、普通に暮らしていた

が、菊次郎が昭和十五（一九四〇）年に病没すると、一周忌のその席で余生を女学校の創設にかける、と家族に宣言した。すでに七十歳の登美のその宣言には、皆呆氣にとられ、当然反対した。

しかし、登美は譲らない。学校創設など文部省の認可から、用地買収、教員の確保、生徒募集まで途方もない労力である。資本もない。登美は、資金集めから始めた。そして、不屈の信念のもと、勤勉の限りを尽くして、本当に女学校創設を実現してしまふのである。昭和十七（一九四二）年創設の橘学苑がそれである。学苑ができて、登美は法華経の読経をピアノの音で生徒に弾いてきかせたという。

土光にとって、そうした母の生き方はすべて手本になった。土光は晩年、臨調会長として奮闘する中、質素な生活ぶりが紹介され有名になった。食事はメザシ、散髪も息子の腕に任す。月々の生活費は五万円、といわれた。おそらく大半が残されたであろう月々の給与は、母が創設し、自分が理事長を継いだその橘学苑に多く、可能なかぎり寄付されていたのである。

母の壮大な目標に対して、当時の土光は石川島の猛烈サラリーマンにすぎず、時間もなければ、給与も協力するには頼むに足りない。登美はすべて自力で邁進したが、

亡くなるときには、「たのむよ」と土光に言った。土光は社業を抱えつつ、橘学苑理事長を継ぎ、母の遺志に応え続けた。肝心なときに充分に力になれなかった悔いが終生あったからだろう。

亡くなるまで母がしたように、朝夕法華経を讀んで心を清めた。そうしてこと仕事に当たれば信念に基づき、合理性を重んじて判断した。よく合理的であることの裏側には、ドライ、冷徹な経営者像がついて回るが、土光ほどそのイメージがないどころか、求道者的人間像が尊敬を受ける人物もいないのではないだろうか。

「個人の生活は質素に、社会は豊かに」。母登美が口癖にしていた言葉を、土光も信条としていた。土光が亡くなって十七年、そうした清貧の経営者はどこにもいなくなった感がある。物心両面の豊かさについて、今の経営者は何らかの思いを抱いているのであろうか。

参考文献

- 土光敏夫。私の履歴書。日本経済新聞社。一九八三年
- 土光敏夫。日々は新たな。PHP文庫。一九九五年
- 土光敏夫。経営の行動指針。産業能率大学出版部。一九七〇年
- 石川島播磨重工業株式会社。石川島播磨重工業株式会社。一九九二年
- 上之郷昭昭責任編集。土光敏夫は語る。リダーよ、自ら火の粉をかかれ。講談社。一九八五年
- 宮野澄。正しきものは強くあれ。人間・土光敏夫とその母。講談社。一九八三年
- 上竹瑞夫。無私の人・土光敏夫。講談社。一九九五年
- 松沢光雄。土光敏夫の生い立ちと素顔。山手書房新社。一九九九年
- 池田政次郎監修。昭和人間記録・土光敏夫大事典。産業労働調査所。一九八九年