経営

城山三郎

男たちの経営

昭和四十九年十一月二十日　一刷
昭和四十九年十二月三十日　五刷

著者　城山三郎
© Saburo Shiroyama 1974
発行者　黒川洸

発行所　日本経済新聞社
東京都千代田区大手町一―九―五
電話（〇三）三二〇―〇三五一　振替東京五五

印刷・奥村印刷／製本・大口製本
0093-9703-5825

目次

第一部　7
第二部　105

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.

男たちの経営

装丁　上西康介

第一部

これまで格別の興味も関心もなかった花王石鹸という一企業の歴史を、わたしが追ってみる気になったのは、二、三のきっかけがあったからである。

まず、創立者長瀬富郎が、島崎藤村の『東方の門』において、かなり重要な人物としてとり上げられようとしていたことである。

もちろん、『東方の門』は、未完の大作であり、雄大な構想のごく一部しか姿を見せていない。大作のタネとも芽ともいえる部分が顔をのぞかせているだけなのだが、その中に、花王石鹸の長瀬富郎が、牡丹石鹸をつくる巣山千十郎という名で登場する。

藤村は、長瀬富郎こと千十郎を、

「儲けさへすればいゝといふやうな人達とはおよそ行き方を異にする産業人」

として期待し、

「これからの実業は千十郎のやうな行き方でなければなるまい」

とか、

「すこし若いさかりに売り出すと茶屋酒の味を覚える旦那衆のやうな風はなく、質素で手堅い仕方の中にも濶達な動きを懐(ふところ)にしてゐる新しい産業人」

などと、他の登場人物たちにうわさせている。

日本の夜明けをになう一つの新しい人間像を、藤村は千十郎によってえがこうとしていたようである。

うわさ話の中で、千十郎が山深い美濃から上京、日本橋馬喰町の洋小間物問屋の小僧となり、番頭となり、やがて独立して……などという経歴が、簡潔に紹介されて行くが、それはまたそのまま長瀬富郎の紹介でもある。

千十郎は、仲々ユーモラスな男で、独立間もなく子供ができると、

「こんなに早く子供を拵へて迷惑に候得共、これは夜なべ仕事に候」

と親戚に書き送ったりする。これも、長瀬富郎の実話である。

石鹸の海上輸送にはじめて保険をかけ、相手方に迷惑をかけぬようにしたという話もまた、長瀬富郎のしたことである。

『東方の門』の発端で、千十郎（長瀬富郎）は、そうしたエピソードの形で紹介されるにとどまっていたが、『東方の門』のためのノートを見ると、「近代精神」などという文字の見えた後に、青山半蔵・岡倉天心などの名にはさまって、長瀬富郎の名が出てくる。

青山半蔵は『夜明け前』の主人公であり、一方、『東方の門』は、岡倉天心的人物を軸にして展開されるはずであったというのが、通説である。

とすると、千十郎（長瀬富郎）は、『東方の門』において、かなりの役割をになって活躍することになったはず。少なくとも、藤村は、新しい時代の新しい人間の可能性を、千十郎の上に見ていたことは、たしかであった。

事業が石鹸というと、今日では、いささか話が小さい感じがするが、藤村は、石鹸とは、

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.

「新しい日本を打ち建てる廃藩置県後の坩堝の中から生れて来た生産品の一つ」であり、「実に迅速な勢いで民衆に親しまれて来たもの」

として、時代を象徴する生産品としての文明史的な意味を強調する。

維新前まで、石鹸は蘭方医の手により、医薬用に秘伝として製造されていた。基礎に蘭学があり、分析・調合も蘭学の知識にもとづいて行われた。

このため、維新後もしばらくは、学問のある旧藩士族の手でつくられていた。需要も製造も、身分と知識のある上流階級のための生産品であったわけである。

だが、石鹸が民衆のものになるにつれ、職人を親方とする工場生産がはじまり、無数の零細工場が乱立するようになって、士族は圧倒されてしまう。

その一方では、品質のすぐれた舶来の石鹸が、ダース二十八銭から二円五十銭というような値段で入ってくる。これに対し、国産品は安かろう悪かろうで、ダース八銭から十銭、中には二銭のものさえ出てきた。

新時代が旧時代を追いかけ、舶来品と国産品が争い合う乱戦の場。文明開花の混乱がそのまま凝縮されたような世界が、石鹸業界であったわけで、それは、ひとつの「夜明け前」の世界ともいえた。

千十郎が「この荒れ果てた産業と商業との中から身を起した」ことに、藤村は大きな意味を見る。

和製品の無力を痛感することから出発した千十郎は、名人肌の職人や、化学に詳しい薬剤師、

デザインに明るい詩人などを、たくみに協力させることで、牡丹石鹸の製造に立ち向かって行く……。

『東方の門』では、千十郎については、筆をおさえるようにして、その辺のところを手短に説明するにとどまっている。

作品の展開につれ、少しずつ千十郎（長瀬富郎）の魅力、人物の大きさを小出しに語って行こうとする息づかいが、わたしには感じられる。前座をつとめる端役でなく、本当の主役として大切にしておきたいといった語り口なのである。

藤村がそれほどに興味を示した長瀬富郎とは、いったい、どういう人物なのであろうか。わたしは、当然のことながら、興味を持った。

千十郎こと長瀬富郎については、当時の立志伝中の人であり、奇人でもあったことから、いくつかの伝記が書かれている。

その伝記中でも正伝とも呼ぶべき決定的なものが、昭和十五年刊行された『初代長瀬富郎伝』である。著者は、服部之総。

わたしは、場ちがいな著者の名前をそこに見る気がした。

服部之総は、『明治維新史研究』などの労作のある重厚な感じのマルクス主義経済学者というのが、わたしの印象であった。

階級史観に立って批判するならともかく、一私企業の成功者の伝記を肯定的に書くはずがない。

書くはずがない人が書いている。

服部之総と、晩年の島崎藤村とでは、その史観は天と地ほどくいちがっている。それでいて、同じ長瀬富郎という人物に真向からとり組んでいる。

その点にも、わたしは、興味を持った。

やがて、服部之総が著者となった舞台裏がわかった。

昭和初期の思想弾圧により警視庁に留置されていた服部は、長瀬富郎の三男で当時花王の社長であった二代目富郎が身許引受人になることで、釈放された。

これに先立ち、二代目富郎は社史編集の仕事を服部に依嘱し、後には、宣伝部長として働かせる。

戦後、水を得たように学界で活躍するまでの十数年を、服部は花王のミドルとして暮すのである。

昭和初期、まだ二十代の二代目富郎がブレーンとして集めたのは、服部之総だけではない。進歩的な牧師や画家、写真には木村伊兵衛、広告デザインには、築地小劇場関係者など。東大新人会の機関誌『新人』は、一時、二代目富郎の寄附によってまかなわれた。

同志社神学科を中退したこの青年社長は、社員たちを「同労者兄姉」と呼び、広告には歯車や労働者住宅がえがかれ、花王のマークがソビエト国旗の月と鎌に似た形にえがかれたりした。

社内には、赤旗を立て並べた講習会などが開かれ、資本主義を越えたもうひとつ新しい時代の風がうずまいている感じであった。

民衆への奉仕ということもあって、石鹸は値下げされたが、その結果、このころ頭打ちであった花王の業績は、飛躍的な成長を見ることになる。

花王社内で「新装花王」と呼ぶこの時期は、初代富郎がもたらした革新に肩を並べる第二のめざましい革新の時期であった。

初代のもたらした夜明けは、すでにこのとき古く、古い夜を踏襲しようとする番頭政治は、この革命前夜にまがう空気によって一掃された。

若々しい精神、理想主義的な精神が、時代にマッチし、企業の中で花開いたユニークなケースのひとつである。

だが、この花王の社風が、ほぼ十年後、戦争下に入ると、逆方向に一変する。

国粋主義的な修養団体の指導の下、社長以下全社員が白鉢巻に白装束、寒中でも鵠沼の海や伊勢の五十鈴川に身をきよめて、禊をする有様。

老いた重役の中には、万一を案じ、荒縄を腰に巻きつけて人にひっぱってもらい入水するという痛々しい光景も見られた。

これが同じ会社なのかと思われるほどの変貌ぶりである。企業としては、そのように変貌することが生き残る知恵のひとつであったとしても。

こうした社風の中から、若手技術者たちを中心に、第三の革新が生れる。

石鹸は、もはや時代を象徴する生産品ではない。新技術を開発し、化学工業に打って出るべきだ

とする発想である。

新風をもたらした二代目富郎が、今度は、古い夜、古い壁になった。若手社員たちは蹶起し、クビを賭けて、第三の夜明けを求めて奔走する……。

戦後、花王は三つの会社に分れて競い合い、ときに争い合った。それもまた、成長に伴う苦しみのひとつであった。

長い長い夜であった。今度は経営者となったかつての若手技術者が、新しい若手たちを励ます。

「長いトンネルだが、遠くに出口の光が見えている」

と。

気の遠くなりそうな闇が終り、出口におどり出てから、花王はまた発展をはじめる。

そこには、闇と夜明けが交替し、いくつかの節をくぐり抜けることで成長して行く企業の典型的な記録があった。その成長や変貌の秘密をとくことには、一企業の研究を越える意味があるはずであった。

1

「実はシンショより早く子供を拵へて迷惑に候得共、これは夜なべ仕事に候」

などという手紙を認めながら、長瀬富郎（初代）が石鹸の製造販売に転じたのは、明治二十三年、富郎満二十七歳の秋であった。

富郎は、藤村と同じ東美濃の出身。二十二歳のとき、東京に出ると、蠣殻町で米相場に手を出した。

資本をつくるためだが、それまで郷里で雑貨の商いなどして貯えてきた虎の子の百五十円をあっという間にすって、無一文になってしまった。

さらに、風邪からリューマチを発して、寝こむ。

郷里の近親へ援助を求める手紙を再三書き送り、

「秋空に一文なしの我身をば人こそ知れよ今朝の初霜」

などと悲鳴をあげる有様。

裸一貫から出直すため、日本橋馬喰町の伊能商店につとめた。

当主は伊能忠敬の血をひくという洋小間物問屋で、鉛筆、消ゴム、インキ、石鹸、歯磨粉、香水などを扱い、文明開化の先端を行く商売である。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.