

# 決断

の背景

第一回

住友財閥第二代総理事

伊庭貞剛

# 経営トップの現場主義の手本

PHP総合研究所松下理念研究部副主任研究員

渡邊 祐介

## 別子銅山の内憂外患

存亡の危機が訪れたとき、経営トップはいかなる決断をし、いかなる行動をとるべきか。選択を誤れば事態をさらに悪化させる。住友財閥の第二代総理事伊庭貞剛は、明治二十七年に起こった住友史上最大ともいわれる別子銅山での騒乱の危機を見事に克服し、逆に発展の礎を築くという稀有の成果を収めた。そこで示された決断の背景にはどのような信念が込められているのだろうか。

伊庭貞剛が下した決断。それは、大阪の本店から新居浜・別子へ単身で赴任するという決断である。テロによる生命の危険がある中、現地で陣頭指揮をとるという、一見蛮勇とも奇異ともみえる決断であったが、それが結果として、住友の人心を結集し、のちの改革を成功に導く基となったのである。

明治二十七年、当時、別子では二つの問題によって大きな紛争が生じていた。一つ

は、住友の初代総理事広瀬幸平の独裁経営に対する反発、もう一つは銅の製錬が及ぼす環境問題であった。

異様な状況である。「広瀬反対！」というが別子での社内の氣勢。一方社外では「煙害を何とかしろ！」と訴える地元農民たちのデモ。

広瀬幸平という人物は、別子銅山の一番人から出世した才人であった。幕末維新期の住友の財政危機を切り抜けたこと、外国人鉱山技師を雇って銅山を近代化したのも広瀬の功績である。しかし、初代総理事となり、経営の全権を掌握すると、自らの戦略への固執や人事の専横など、その豪腕経営が次第に度を過ぎるようになった。そしてついに事業の中心たる別子銅山で、現地幹部社員が広瀬批判の弾劾書を住友の家長宛に提出するに至って、銅山経営は麻痺状態となった。

社外においては、火力確保のために銅山周辺の木々は伐採され、山肌から緑が消えつつあった。加えて、製錬により生じる亜硫酸ガスが新居浜・別子の人々の健康や作物に重大な影響を与え始めている。ところが、その被害が刻々拡大しているにもかかわらず、総理事広瀬は「煙害など存在せぬ」と請け合わない。

住友の不誠実に対して、一部の農民は暴

徒化し、ここに別子は内にあつては内ゲバ、外にあつてはデモや打ちこわしの危機に見舞われていたのである。

事態の打開のために、本来もっともリーダーシップを発揮すべきは、住友家の家長もしくは総理事の広瀬であつたらう。しかし、家長に経営の指導力はなく、総理事は事態の当事者として適任ではなかった。広瀬に次ぐ経営責任者である支配人の伊庭におのずと衆目が集まった。

伊庭は形勢を察して、自ら、「私が新居浜へ行きましょう」と志願した。

## 伊庭の決断の背景にあつたもの

非常事態の現場に強いリーダーの姿があると志気が高まるといのは、ニューヨークの九・一一テロにおけるジュリアーニ市長（当時）の例を思い起こしても明らかであろう。

伊庭貞剛の新居浜・別子行きを決断の場合はどうであつたらうか。自薦したというものの、伊庭にどれだけの成算があつたのかは疑問である。ジュリアーニ市長にくらべて分が悪いのは、現地に歓迎されて行くのではないということである。さらに悪いのは伊庭が広瀬の裏の甥であつたことだ。

広瀬は近親者を多数引き上げ、公私混同を批判されていた。伊庭も裁判官だったところを、その器量を見こまれ、広瀬の説得によつて住友入りしており、憤激している者にとつては、伊庭こそ広瀬の分身として憎しみの対象にもなり得る。

テロに遭う可能性は多分にあつた。伊庭は、妻の梅子に別子行きを伝えるなり、「わしの身に何が起るかわからんから、子供のことは万事よろしく頼む」と言い残していた。

したがって、伊庭の決断の背景にまずあるのは、死を恐れぬ勇気が備わつていたことである。また客観的に伊庭でなくてはならなかつた理由はまだある。それは広瀬と並ぶ権限を有し、即断即決ができる責任者の資格があつたことである。現場は急を告げている。そこに赴任したものの何の権限もなく、いちいち本店に伺いを立てなければ判断ができないということなら、現地の憤りは増すばかりである。さらに、この重大な危機は住友内部の問題だけではなく、社会的に十分な配慮のある対処をしなければならぬという点で、たいへんな見識が必要であつた。関東で足尾銅毒問題がすでに社会問題化していた。別子を足尾のようにするには、全住友にとつても大打撃である。その点でも、大阪の上等裁判所判事であつ

図表1・伊庭貞剛の略年譜

1847年(弘化4年)	近江国蒲生町西宿(現在の滋賀県近江八幡市西宿町)に伊庭貞隆の長子として誕生
1864年(元治元年)	勤王家西川吉輔の門下生となる
1868年(明治元年)	朝廷出納御用係にあった西川に招かれ、京都御所警衛隊隊員となる
1869年(明治2年)	京都御留守刑部官少監察として正式に官途につく
1877年(明治10年)	大阪上等裁判所判事となる
1879年(明治12年)	依願免官ののち、住友入り、入社3カ月で本店支配人となる
1888年(明治21年)	大阪府立商船学校校長を兼務
1889年(明治22年)	大阪市立商業学校校長を兼務
1890年(明治23年)	第1回総選挙に立候補、代議士となる
1894年(明治27年)	公職を辞し、事業経営に専念。別子銅山勤務となる
1896年(明治29年)	住友家理事兼別子鉱業所支配人となる
1897年(明治30年)	総理事心得となる
1900年(明治33年)	第2代総理事に就任
1904年(明治37年)	引退
1926年(大正15年)	活機園にて死去

## 大いなる決断

た伊庭の経歴は住友にとって僥倖(ようへい)だったのかもしれない。  
伊庭は、周囲の期待と自らの適性に準じて、別子行きを決めたわけである。

明治二十七年七月四日、木綿の質素な着物に羽織、袴(はかま)という姿で、袂(たもと)に『臨濟録』を忍ばせ、四十八歳の伊庭は船上の人とな

り、瀬戸内の海を越えた。無聊(ぶりょう)を慰めるために連れてきた顔なじみの謡曲師との二人旅である。とても大住友の支配人一行には見えなかった。

新居浜入りした伊庭はまったく驕(おご)る風もなく着任し、居宅も四畳半の質素な草堂に起臥(きぎ)した。それでも現地従業員の態度は敵意に満ちたものだった。廊下ですれ違っても挨拶(あいさつ)さえしない。歓迎の酒宴では伊庭の前にあぐらをかき、「支配人、山の宴会は

大阪とは違って手荒いぜ」とうそぶく始末だった。

別子の幹部たちにとっても荒くれた坑夫や人足たちにとっても、本店支配人の伊庭は広瀬の分身であり、諸悪の根源に見えたであろう。もしも、有無を言わず担当者(こうてつ)の更迭(こうてつ)や大量の鹹首(かくしゅ)をするならば、暴力沙汰に及んでもと、彼らは激昂(げききやう)していた。

険悪(けんあく)な情勢(せいせい)の中、伊庭が始めたのは、わらじ履(はき)きで銅山通い(どうざん)をすることだった。

坑夫(こうふ)たちは伊庭の態度に当惑(たうわく)した。会えば殴(なぐ)りつけてやるうと思(おも)っていた相手が、質素(しつそ)な格好(がっこう)でやってきては、「ご苦労なことだのう」「体の調子(ていし)はどうかね」といたわりの言葉(ことば)をかけてくれる。しかも危険(けんけん)な坑内(こうない)を平気(へいせい)で巡検(じゆんけん)し、帰(かえ)れば連れの謡曲師(うたがし)と曲(うた)を唸(うな)る。

人心(じんしん)の収拾(しゆしつ)こそ改革(かいかく)の第一歩(だいいつぽ)と、伊庭は己(おのれ)の捨て身の態度(たいど)を示(し)そうとしたのである。その融和(じゆうわ)的な姿勢(しせい)は現地従業員(げんちじゆうぎやういん)たちを次第(しだい)に軟化(なんか)させていった。日(ひ)を追(お)って伊庭(いぢ)の周(しゅう)りに職員(しやくしん)や坑夫(こうふ)たちが集(あ)うようになり、ともに謡曲(うたがし)をうたうまでになっていた。暴徒(ぼうと)が出る恐れ(おそ)れなど、いつの間(ま)にかすっかり消(き)えていた。

こうして人心(じんしん)が落ち着(お)いた時分(ときぶん)、広瀬(ひろせ)は家長(やまぢやう)友純(ともじゆん)の命(いのち)により、依願(いがん)解雇(げいこ)の形(かたち)で総理事(そうりし)事を退(ひ)き、まず内(うち)なる問題(もんだい)は解決(げっかい)した。

事实上、総理事を継いだ伊庭（正式には六年後）は、残った煙害問題に身を挺して尽力した。製鍊所に、煙害の被害を被っている周辺の農民たちが、手に手に棍棒や竹槍を持って、「支配人の伊庭に会わせろ」と、押しかけてくる。四畳半の草堂にも上がりこんでくる。しかし、伊庭は毅然とした態度で臨み、脅しには屈さず、しかも追い返すようなこともせず徹底して対話を続けた。

まず伊庭は失われた山林のために、大規模な植林を命じた。「自然にお託びをして緑をお返すのだ」という信念のもと、この植林事業は明治二十八年から昭和二十五年まで継承され、広大な山林が蘇った。のちにここから住友林業という専門企業が誕生する。

次は煙害そのものの解決である。本店の家長友純に別子赴任の挨拶をしたとき、伊庭は、「銅山をつぶす覚悟で参ります」と決意のほどを示したという。最悪の場合には、事業廃止を決断する覚悟もあったのかもしれない。

伊庭はかつて広瀬との意見の相違から住友を離れ、古河鉦山に移っていた技師塩野門之助を別子へ呼び戻して技師長とした。優秀かつ必要な人材を得るのに逡巡はなかった。塩野も伊庭の熱意に打たれてこれに

応じた。調査のあと、塩野は煙害を解決する抜本策として製鍊所の移転を提案した。

これは、製鍊所をそのまま瀬戸内海に浮かぶ無人島四阪島に移転することで煙害を根本からなくすという、前例を見ないスケールの大きなものだった。伊庭は塩野とともに釣り船に乗り、ざっと島の見分をして即断した。伊庭が現地に来たことがここでも生きた。伊庭は買収に際して余計な横槍が入らないよう、四阪島を個人名義で地主の言い値のままほとんど買い取っていた。四阪島製鍊所は伊庭が赴任した十一年後の明治三十八年から操業を開始する。

こうして、住友は新鋭設備をもつ大規模製鍊所を有し、しかも煙害を大幅に軽減することに成功したのである。大規模な植林運動と製鍊所の全面移転。煙害を地域住民と無縁のものにするためのこの二つの策は、企業の社会的責任に準じた、時代を先

図表2・新居浜・別子銅山・四阪島の位置関係



取りする誠意ある対応だったと評価されている。

伊庭貞剛に学ぶ  
決断のポイント

伊庭は、弘化四年（二八四七年）、近江

図表3・伊庭の経営決断のポイント



国蒲生に生まれたが、十代の青春期には勤王倒幕に燃えて京都を奔走した熱血漢であった。それが新政府に至って司法家となり、のち官界に嫌気がさして農業に転じようとする。それを叔父の広瀬に報告に行ったところを説得され、住友入りしたという異色の履歴をたどった。

そういった経歴からか、伊庭の経営決断は、大局的見地に立って公正が貫かれていく印象が非常に強い。それにいったん下された決断が後々ブレないところも特徴的である。

かの四阪島の買収過程で、ある部下が、「買収が終わってから、やはり製錬所に向きだどわかつたらいかがいましてしよう」と弱音を吐いたとき、伊庭は、「そのときには本当にわしの私有地にして、桃でも植えて名所にするよ。君たちも見物に来ておくれ」と笑って、部下たちを安心させたという。

決断がブレないのはなぜか。それは何がどうあるべきかという解決へのビジョンがつねに確固としており、部下に対しても明快に示されていたからではないだろうか。

それは、キャリアのゆえか、もしくは本来司法家に適した資質が、伊庭の恬淡とした性格から引き出されるのかもしれない。伊庭は実業人でありながら、大阪府立商船学校や大阪市立商業学校の校長に推され、代議士にもなった。司法界に教育界、政界と種々の要請があったこと自体、その篤実な人間性を証明しているといえよう。

別子に居ること五年間、解決の道筋をつけると、伊庭は独裁を生まないよう、重役会議による戦略決定を定式化、経営の意思決定の合理化を計った。そして自らの進退も潔く五十八歳で総理事を辞する。「事業の発展にもつとも害をなすのは、青年の過失ではなく、老人の出しやばりである」と

いうのが退任の弁。最後の決断も鮮やかだった。

退任後は、近江石山の邸宅・活機園に悠々と老いを養い、大正十五年十月二十三日、行年八十歳にて死去した。

伊庭は幽翁と称されるが、その号は最晩年、八十歳の新年を迎えたときに、自ら選びなおしたものである。禅を好んでいた伊庭は、「幽」の意味する、自然で優雅な、そして私心を忘れる境地をその生涯を通じて願っていた。

友人の禅僧に、「七十はまだ婆婆くさし歳の暮。八十の耳あらたなり初からず。幽翁と名もあらためて御慶かな。などと申し出し候」とその心境に至った喜びを綴っている。

無欲恬淡とした生涯が当時の財界人の尊敬を集めたのも頷ける。

参考文献

- 西川正治郎『幽翁 図書出版社 一九九〇年』
- 木本正次『伊庭貞剛物語 住友近代化の柱』朝日ソノラマ 一九八六年
- ダイヤモンド社編『財界人の人生観・成功観（財界人思想全集第8巻）』ダイヤモンド社 一九九九年
- 木村毅『日本実業家列伝21 伊庭貞剛』実業之日本 55 21、実業之日本社 一九五二年
- 宮本又郎『企業家たちの挑戦（日本の近代11）』中央公論新社 一九九九年