

反骨と創造の経営者

— 出光佐三の歩んだ道

作家・自由学園理事長 水木 楊

人生、首尾一貫

出光佐三は、満洲、上海に事業展開をした男です。彼が中国に駐在をして活躍した期間はそう長くはありません。彼が中国に関わり合いがあったのは大正から終戦までです。終戦の時には日本に帰っ



出光佐三

ておりました。今日は中国との関連だけではなく、広く出光佐三がどういう男だったかをお話しさせていただきたいと思います。

出光佐三の特色を最初にひとつ上げると、これほど首尾一貫した人生はないというところ。学生時代から、これだと思つたことを通し抜いた人物は少ないのではないかと思います。

私が出光のほかに特筆すべき経営者だと思ふのは、例えば松永安左エ門ですが、彼は最初は錢ゲバ、石炭の投機や株の投機をやり、そうして倒産して夜逃げ同然、極端に追いつめられては復活する、敗者復活の雄みtainなものです。

ところが松永は、追い込まれてひっくり返って、次に登場してくる時には、出



世魚みたいに変わる。最初は純粋な錢ゲバ、それがだんだん経営者になり、人を使うとはどういうことを勉強して、やがて国全体のためには権力はどうかあるべきかと考える。最終的には日本の基幹産業中の基幹産業である「電力」のあり方を考える。出世魚みたいに人間が変わっていきました。

しかし、出光佐三という人は最初からこうだと思つたことをずーっと通していった。どのようにして首尾一貫した人生を送ったのでしょうか。

その1つの理由は、最初から国策を考えていたことです。彼が生まれたのは福岡県宗像市、宗像神社のある所です。宗像神社は裏伊勢とも言われて、天皇家とも関わりが深い、ですから皇室への彼の

思いには非常に強いものがありません。彼が亡くなった時、昭和天皇は歌をおくっている。「国のため ひとよつらぬき 尽くしたる きみまた去りぬ さびしと思ふ」。

出光は、「国」というものが頭の中に最初からありました。

彼は小さい頃、病弱でした。体を強くするために牛乳を飲んでいました。だからあだなを「べべ」と言われた。べべとは、その地方で子牛のことで、子牛は牛乳を飲むからです。

小さい頃、遊んでいる時に葉っぱの先で目をついてしまい、そのため目がたいへん不自由になった。私も会ったことがありますが、不自由で小さな目がらんと光っている。頭がつるつとしていて、比叡山の荒法師が現れたみたいなき感じの人でした。目がすぐ疲れてしまうから、小・中学校時代は勉強があまりできなかった。でも、福岡商業に入ってから勉強がどんどんできるようになった。仲間が「あいつほど勉強してないのにできるやつはいない」という話になった。本人は、目が思うにまかせないため、1つのことを集中して考えるようになったと言っています。福岡商業では成績優秀でした。成績優秀で品行方正の人はリストに残っ

ているのですが、出光は残っていません。なぜかという、彼はストライキをやったのです。

担任の先生が、今学期はもう終わりだから皆で旅行に行こうと言いました。わーっと、皆が喜んだのですが、次の日に先生は「一晩考えたがやはりやめよう。前例のないことだから」と言を翻したのです。

それで出光は怒った。「一晩考えて変えるくらい軽いことを決めて、我々を喜ばせた」と言ってストライキをしました。校長が出てきても折れないのです。とうとう市会議員のレベルの話になりました、オフィシャルには行けなかったのだけれど、自分たちで行きました。ですから品行方正には入っていないのです。

その後、神戸高商にいきました。神戸高商は西の一橋と言われ、競争倍率が高い。卒業する時は外交官になりたいと思ったのですが、父親が非常に強く反対した。父親は藍を作っていました。

出光はたいへん親孝行でした。のちに下関に住むことになったとき、山の中腹あたりが一番高級な住宅地ですが、父親の家より高い所に自分の家を造りませんでした。ある意味では封建的、古風です。それから外交官になりたいと思って、父親が反対したのであきらめました。

でも外交官になりたい気持ちはずっと貫くのです。イラン石油などは国策を考えてのことですが、国策として考えても損することはやっていません。事業家と国策というのは彼の場合、物の見事に調和しています。首尾一貫の第一の原則は国策を最後まで貫いたこと。

2番目の首尾一貫は、土魂商才です。彼が神戸高商にいたときは日露戦争が終わったときで、世の中がバブルに沸いていました。その時の校長、水島という恩師は、「土魂商才を忘れるな」と言っていて、金さえ儲ければいいんだというのはだめだと諄々と説いた。彼はそれを受け止めてずっと最後まで守りました。

もう1人、恩師に内池廉吉という人がいます。この人が彼に教えたことは具体的に、商売をやるのはいいけれど、浮利を追うなど。商人という者は、生産者と消費者をスムーズにつなげる役割を担う者に過ぎないと説いた。あちこちに消費者に直接売る拠点を作れ、今のスーパーみたいなものですね。こういう発想は当時はなかったはず。あちこちに拠点を置いて直接商品を買者に渡す。こういう考え方は大規模小売主義ですが、これをやった。

実はそこから彼の出光興産という会社

の特色がいくつか出てきます。あちこちに拠点を置くということは、拠点の支店長、マネジャーに権限を委譲しなければならぬ。いちいち本社にお伺いを立てていたら迅速な行動はできない。土地の売買権すら委譲してしまった。もちろん誰を採用するかということも全部含めて。あちこちに在るリーダーに権限を委譲するということはどういうことか、そのリーダーを信用することです。大規模小売主義は、権限委譲を徹底し、委譲した人間を信頼することで成り立つ。

卒論で石油に注目

彼の卒業論文は「筑豊炭田と若松港の将来」です。下関に出光資料館がありまして、そこに、彼が毛筆で書いた卒業論文が残っています。石炭はもうだめだと書いてあります。卒業論文からすでに石油に着目している。たいへん先見の明がある。そして石油を大規模小売でやるということになるわけです。

大規模小売をやるかどうかということが起るか。運転資金がうんとかかります。店々に在庫を置いておかねえとお客さんは来ませんから。「私の人生は借金そのものだった」と言っています。



出光商会創業

株式を公開しませんでした。今は公開しましたが、出光佐三はがっかりしていると思います。彼は株主とやらに3、4割の配当をするなんてとんでもないと言っで、社員持ち株制をやりました。だから、資本に対して膨大な債務を抱えている。それがなぜ可能だったかというと、銀行にたいへんな信用があったからです。彼はナシヨナリストでした。ただ、狭

いナシヨナリストではない。彼は出光興産を興してから、大陸、満洲に行き、さらに上海に出るのですが、当時、軍部が「大華石油」という国策会社を設立して、石油の販売を一手にやらせようとした。これに対して出光は強く反対した。「石油の大部分はアメリカから輸入している。アメリカの石油会社に販売させないで、自分たちで販売するという、こんなことをやったら戦争になりますよ」と警告を発しています。戦争を予測していたといってもいい。

余談ですが、日本の使っている石油のうち、6割は当時、アメリカから輸入していました。石油がないと飛行機も飛ばせませんし、あの頃の軍艦だって、だんだん石油化が進んでいました。6割もアメリカから輸入しているのに、アメリカとよくも戦争をしたもんだと思います。

大華石油などというものをつくったら戦争になるぞと、軍部に対して楯突いたわけですが、これは当時の状況から見ますと、たいへん勇気のいる行動だったと思います。

3番目の特色は、極めて平凡な表現ですが、人間中心主義です。彼は神戸高商を卒業して、当時の大商社である鈴木商店の試験を受けます。結果は合格です。

けれどなかなか合否の返事が来なかった。それで彼は小さな商店、油と小麦粉を売っている商店に入りました。入ってから鈴木商店から採用だと通知が来たんですが、もし入っていたらどういいう人生になったのか。

独立をする時のお金ですが、神戸高商時代の親友に日田重太郎という男がいた。この男が大きなお金を出した。そのとき、日田が出光に言ったことが3つあって、1番目は、自分がお金を出したことは絶対言うな、2番目は、社員を家族としろ、3番目は、自分の主義・主張を曲げることではないことでした。1番目は守れませんでした、後の2つはずっと最後まで貫き、社員を大切にしました。

出光興産の入社試験は彼が作りしました。例えば「届いた商品が壊れていた時、送り主への手紙を書け」。もう1つは「出光に入社し、最初に父母に送る手紙を書け」です。これは人間が出ます。入社試験は自分で考え、人事部長に任せたりしなかった。社員は全寮制で、朝から一緒に生活をさせる。

タンクの底を洗いっ

私が皆さんにぜひ紹介したいのは、終

戦の時のことです。当時、出光興産の社員1100名のうち800数十名は海外にいた。中国大陸とか南方にいた。国内には200人くらいしかいなかった。それだけ海外展開を盛んにやっていたということです。その海外を全部失って、800数十人が戻ってきた。

それを全員雇用したのです。仕事なんかありません。でも、全員クビを切らなかつた。出光は「人は財産だ」と言って、1人もクビを切らなかつただけでなく、新しく500人を雇った。

何をやったか。何でもやりました。油はありません。石油は最重要戦力物資ですから、何をやらすか分からない日本にもう1回扱わせるなんてことはしない、全部GHQが押さえて日本人には扱わせない。石油の商売はできない。

だから、農場も経営した。いちばんやらせたのはラジオの修理です。定置網漁などもやりました。印刷もやり、醤油も販売しました。そうやって1人も社員のクビを切らずに、一人一人が何とか生きていけるようにした。彼は不自由な目で社員のリストをしょっちゅう眺めていた



タンク底油の回収作業

らしいです。「これが俺の財産目録だ」言って。

書画骨董には目がなくて、特に仙厓の絵なんかを集めたそうですが、それを全部売ってしまい、社員の給料にあてた。

ただ、商売をやらせる時に1つだけ言ったことがあります。できるだけ海に近い所に拠点をつくれと。それは将来の石油を睨んでいたのです。これは大きな力になって実ってきます。

石油をもう一度始めるきっかけになっ

たのは、戦争が終わり海軍の製油所が全国に8か所残っていた。石油はなくなっていました、タンクの底にドロドロの廃油が残っていた。この廃油を汲み上げて何らかの商品にしないかというオフアールが進駐軍からきました。

皆、嫌がりました。どんな有毒ガスがあるかわからない。ところが出光はぱっと手を挙げて、徳山にあった海軍のタンクの底をさらうという仕事を請け負いました。真夏の石油タンクの中のドロドロの中に足を入れて、皆、仕事をしました。そうすると体がただれて、下半身がおかしくなる。家庭問題になったという例もあったそうです。それでも見事に底をさらいました。それで信用を築きました。

その時、見に来た当時の東京銀行（横浜商銀）の支店長が感心したのです。靴がなかったで、足に藁を巻いて中へ入って、一生懸命やっていた。こういう会社なのか、それでは金を貸してやろうと、信用を築いた。

その後、長い間、出光で困ったことが起きた時、社員が言ったことは「タンクの底さらいに戻ろう」と。これが社員の合言葉となりました。終戦の日に、彼は社員を集めてこう言いました。「愚痴はもらすな。ただちに昨日までの敵の長所

を取り入れる。そして己の短所を猛省しろ」と。「日本三千年の歴史を信じ、再建に堂々と取り組め」、こういう演説をしました。

松永安左エ門も同じことを言いました。彼は軍部がほとんど日本の通産官僚と組んで、電力を国営化していく、これに猛烈に反対して、一切の要職から引いて、埼玉の川越に引っ込みます。そこで人生は終わりだと過ぐす。ところが、彼は新聞記事を隅から隅まで読み、ある日、外電面の片隅に「ヤルタで会談が行われた」という記事に着目した。ああこれで日本は戦争に負けると判断しました。彼の所にずっと通っていた新聞記者がいるのですが、終戦の日に、松永は縁側にすくと立ち、これから俺がアメリカと戦争をすると言うのです。そして今に見ていると、太平洋沿岸に工場群をたくさん造ってやるぞと、一家に2台乗用車が持てるようになる日をつくってやるぞと、これからは俺の戦争だと、言いました。それとちょっと似ています。

その後、出光に徳山製油所を造ることが許可されました。しかしお金がいりません。アメリカに渡りメロン財閥というところに行ってお金を貸してくれと言います。製油所の建設資金です。



出光徳山製油所

ところが彼はメロン財閥のお歴々が集まっている前で、「アメリカは民主主義、民主主義というけれど、おたくの国は民主主義ではない」とこう断言しました。金を借りに行つてそういう言い方もないと思います、そう言ったら皆鼻白む。

そこで出光は言った。「見ておると、おたくはタイムレコーダーがあるではないか。あれは社員を信用していないということだ。民主主義というのは1人1人を信用することから始まっているのでは

ないでしょうか」と。

すると相手は「おたくはタイムレコーダーがないのか?」「うちはそのものはありません」と大威張りです。当時は実際になかったわけですね。それで皆はびっくりしました。これはある意味で戦術だったのかもしれない。メロン財閥のお歴々は皆びっくりしました。お金を貸しました。

それでできたのが徳山製油所です。できた工場は、昭和30年代、徳山製油所には緑地帯が何と15%もあるのです。今は珍しくないですが、時代を先取りしています。工場と街が上手く融合しています。

割り込みの人生

最後の特色は、彼の人生は新規参入、ニューエントリー、つまり悪い言葉でいうと割り込みの人生だったということです。割り込む時、権力を生かすとか、政治家と結託するとかではない。それまでにない新しい手法で割り込むということです。結果として、それまでになかった新しいものをつくっている。規制の秩序を破壊して新しいものをつくっていく、それが彼の人生です。

彼が出光興産を興した当時の話に戻り

ますが、独立後まずやったことは、

灯油を下関門司で売ることでした。漁船に売ります。自動車はまだです。まだです。が皆地域カルテルがありました。

下関は〇〇商店、門司は××商店とか、入るすき間がない。

しかし、彼は見事に割り込んだのです。どうやったか。海の上で売った。海にはテリトリーがないだろうと。海の上で売るのは量らなければいけない。揺れる海の上でも量れる計量器を自分でつくりました。弟が割合に器用だったのです。計量器を発明して、それで彼は「海賊」と言われたのです。

割り込みその2は満鉄です。満鉄は、スタンダード社とバキューム社といったところがテリトリーを持って、完全に満鉄の潤滑油を押さえていた。ところが彼らが売る潤滑油はドロドロでした。車軸



船上の計量器

に布みたいなものが入っていて、これが燃えちゃうんです。

それで出光は割り込むために自分で油を調査しました。ドロドロでない潤滑油を持つて行った。スタンダードとバキュームは当時、外油と呼ばれていました。この外油と一緒に実験してみようと言った。要するにものすごく寒くなるその時にどっちが燃えないかやってみようじゃないか。実験させてみて、勝った。出光の潤滑油の車軸は燃えなかったのです。

割り込みその3は、何といってもイランです。彼は戦後、昭和20年代中頃から、日本における石油はセブンスターズと言われた、外資が全部押さえていた。ところがアメリカはたくさん会社がありますから、売ってくれと言っていると売ってくれます。これをゲリラ的にあちこち買い集めて、日本でアポロ石油というブランドで売り始めた。

しかし、アメリカは、外油を出光という会社があちこちで安く売っているからけしからん、売るなと中小の会社に締め付けをして、出光に売らなくなりました。

石油が手に入らなくなり、そこで出光は考えました、まず「日章丸」という船をつくりました。当時1万2千トンが常識と言われていた中で、1万8千トンの



日章丸II世

日章丸をつくったのです。

日章丸とはいかにも国策的な名前です。その時、イランはモサデクという政権がイギリスの資本を追い出して、アングロ・イラン・アン社をモサデクが国有化してしまった。そこでイギリスはけしからんと、イランから石油を輸出できないようにしたんです。その時、出光はイランの石油

を買いにいこうと言い出すのです。それも日章丸を使って。日章丸は虎の子です、それしかないんですから。これを差し押さえられたら出光はパーです。

まず事前の準備として、弟の計助をイランに派遣する。そのころはイランへの渡航はビザなどで難しく、外務省はだめですよと言うので、パキスタンに行く嘘をついた。それでビザをもらい、そのままイランに飛んで行った。出光計助は交渉して帰ってきました。

そしていよいよ日章丸はイランへの航海を開始する。乗組員は何も知らずサウジアラビアに行くと思っていた。知っていたのは船長と機関長だけ。ある夜、乗組員に行き先はアバダンだと告げます。そして石油を満杯にして帰りは、航海中一切の通信を断ちます。

本社さえもどこにいるか分からなかったのですが、UPI通信が嗅ぎつけます。イランで石油を満杯にした日本のタンカーが日本に向かっていくと。イギリスは裁判を起こして日本で差し押さえようとする。

ところが出光は石油を徳山に持つてくるといふニセの情報を流す。月曜日に徳山に入港すると。記者団が徳山に押し寄せる。ところが、実際に入ったのは川崎でした。土日に入って積み下ろしをして

しまふ。積み下ろしてしまつたらもうしょうがない。差し押さえのしょうがない。月曜日にイギリスは差し押さえの申請をするのですが、その前に出光は日本側の言い分も聞いてくれという働きかけを裁判所に対してやっている。両方の言い分を聞いているうちに、油はどんだんいろいろな所に散っていきました。

日章丸が2度目にアバダンに行った時にはすごい歓迎だったそうです。小船がウンカのように押し寄せ、岸壁には日の丸の旗を持ったイラン人や子どもたちが走って、たいへんな騒ぎでした。NHKの国民歌謡も流れてくる、軍隊が軍旗を立てて迎えに來たそうです。イラン人は今日にいたるまで親日的です。

割り込みその4は、逆に脱退ですが、昭和30年代半ば過ぎに輸入が自由化され、石油も自由化された、池田内閣の時です。その時、通産官僚は石油の輸入に皆が走って過当競争が起きるといけないと考えました。だから石油精製会社の精製設備そのものを割り当てにしようとした。

これに対し、出光は真っ向から反対しました。その審議会のお歴々のことを、
「学識無経験者」と呼んだのです。学識無経験者の決めることに私は従うわけにはいかないと、何と石油連盟を脱退して

しまうのです。これには業界だけでなく時の福田通産大臣もびっくりしました。その後、オイルショックが起きて、石油が不足し、精製設備が不足して、出光の予言が正しかったということになります。

日本経済をつくった人々

出光は精神主義と申し上げましたが、非常に鈴木大拙に私淑していた。彼が亡くなった時、「鈴木先生のそばに埋めてくれ」と言いまして、鎌倉の東慶寺に鈴木大拙の墓があるのですが、その近くに自分の墓をつくってもらった。もちろん故郷宗像にも分骨してお墓があります。遺言では「鈴木先生より墓を小さくしてくれ」とあります。出光佐三はきれいな、毒々しいところのない人生を送った人間かなと思っています。

日本の経済をつくってきた人々は誰だろうかと考えますと、それほどたくさんはいません。松永安左エ門を抜かすことはできない。次は本田宗一郎、この人の遺伝子はホンダの中にずーっと貫かれています。要するに人の真似はしない。もう一人は最近おかしくなって悲しいのですが、ソニーを創った井深大ですね。この人も人の真似はしない精神でした。ソ

ニーは世界中で知られ、新しいものをどんどん創り出すというイメージでした。

もう一人は松下幸之助だと思います。松下は「マネシタ電器」と言われるくらい、人の真似は絶対しないというわけではなかったのですが、たいへんすぐれたオーガナイザーでした。

最後が出光佐三だと思います。皆に共通しているのは創造的な破壊者だったということです。

今の日本はたいへん危険な状況にあると思います。目に見えないところで画一化が進んでいます。個性の時代と言われながら、個性尊重と言われながら、結果としては個性軽視になっている。教育がそうです。問題を大人が作って、答えは同じでなければならぬ。しかし、本来は人生で突きあたる問題には正解はない。答えは全部違うはず。体験に裏打ちされた知識というものが、極めて軽んじられているような気がします。結果として皆同じワンパターン化された人間になる。もっと恐ろしいのがITです。やることはいいのですが、これも答えはパターン化されています。

もっと嫌なのがお役人の監視システムです。本当にきめ細かくなっています。我々は監視カメラで全部監視されています。

す。今の金融庁は、銀行がどんな絵を保有しているかまでチェックする。どこそこの課長が3年経っているとかまでチェックしています。新しい建築物を造る場合でも、気の遠くなりそうなほどの書類の山とお役人とのやりとりを経なければならぬ。

あぶない社会になってきたのではないかと思います。多様性を重んじなければならぬのに、むしろ逆に画一化が進んでいるような気がしてなりません。革新性に富んだ創造的破壊者ももっと出てきてほしいと思います。横紙破り、割り込みの精神に富んだ人間が出てこない、日本は活気を呼び戻すことはできないだろうと思っています。

(2014年10月10日・公開フォーラム)
(写真は出光興産提供)

講師略歴 (みづき よう)

1937年 中国上海生まれ

本名 市岡揚一郎

自由学園最上学部を卒業、日本経済新聞社に入社、ワシントン支局長、総編集次長等を歴任へ退社後、作家として独立、学校法人自由学園理事長
著書『出光佐三 反骨の言魂』『田中角栄 その巨善と巨悪』など多数