

歴史に学ぶ

大阪経済大学特別招聘教授・
経済評論家

岡田 晃

第四十七回 岩崎弥太郎が創業、三菱発展のカギは事業承継だった

ワンマン経営で三菱を創業 渋沢栄一とはライバル関係

先月号で渋沢栄一の盟友、大倉喜八郎を取り上げたが、栄一のライバルだったのが岩崎弥太郎だ。弥太郎は一八三五年、土佐の元郷士の家に生まれた。郷士は足軽より下に扱われたが、生活に困窮した岩崎家は身分の証である郷士株を売り払い、郷士の身分さえも失っていた。

このような厳しい環境の中で弥太郎の前半生は不遇だったが、一八六七年、チャンスが巡ってくる。土佐藩が長崎に設立した土佐商会（通称）の会計責任者に任命されたのだ。外国船舶の購入や土佐の物産輸出に走り回り、実績を挙げた。

坂本龍馬率いる海援隊が土佐商会に合流したのもこの頃で、弥太郎は龍馬の活動を資金面で支えた。この長崎時代の経験が世界に目を向けさせ、実業家としての基礎を作ることとなる。

時代は明治へと移る。土佐藩の大阪藩邸に転勤

となった弥太郎は一八七〇年、藩の貿易など経済事業を独立させ「九十九商会」を立ち上げた。ほどこなく「三菱商会」に改称し、一八七四年に東京・南茅場町（現・中央区日本橋茅場町）に移転した。ここから三菱は海運を中心に保険、造船、炭鉱などに次々に進出し、急成長する。

弥太郎はワンマンタイプの経営者で、弥太郎自身、「独裁主義」と称していた。これは「合本主義」を標榜する渋沢栄一とは相いれないものだった。有名なエピソードが残っている。

ある日、弥太郎が栄一を宴席に誘い、芸者を五人ほど呼んでもてなした。その席で弥太郎は「二人が協力すれば日本の実業のことは何でもやれる」と提案したが、栄一は「二人で独占するのではなく、合本主義によって多くの資本を集め事業を行うことが必要」と主張。弥太郎も「トップの独裁でないと、迅速な意思決定ができない」とお互いに譲らない。議論は平行線で、とうとう栄一は芸者を連れて引き揚げたという。

二人は実際のビジネスでも対立した（協力した事業もあったが）。中でも海運事業をめぐる対立は激しかった。三菱が国内海運をほぼ独占していたのに対抗して、栄一が中心となり大倉など多くの実業家や三井などが参加して共同運輸を設立。両社は熾烈な運賃値下げ競争を繰り広げ、ついに共倒れが危惧される事態となった。

二代目・三代目が経営確立

ところがその渦中の一八八五年、弥太郎は五十一歳（数え年、以下同）で亡くなってしまふ。急きよ、弟の弥之助が二代目社長となったが、彼はまだ三十五歳と若かったし、弥太郎のようなワンマンタイプではなかった。このような時、社内が混乱したり、二代目の経営がうまくいかなくなるケースが少なくない。だが堅実な性格だった弥之助は、弥太郎とは違う形でリーダーシップを発揮し「ポスト弥太郎」への移行を成功させた。

具体的には、まず就任後ただちに共同運輸との和解へと舵を切った。三菱の海運事業と共同運輸を合併させ日本郵船を発足させたのである。以後、渋沢と三菱は友好的な関係へと変化していく。

続いて弥之助は丸の内の開発、銀行への本格進出、長崎造船所の取得と拡大、炭鉱事業の本格展開などを矢継ぎ早に進め、陸上事業の多角化を推進した。弥太郎が手がけ始めていたものだが、それらを中核的な事業に育て上げたのだ。当時は各分野で産業が本格的に発展し始めていた時期で、そうした変化を先取りする戦略でもあった。

弥之助の社長就任から八年後、彼はまだ四十三歳だったが、社長の座を弥太郎の長男・久弥（当時二十九歳）にあつさり譲った。若い新社長を見守るため引き続き三菱の経営に関わったが、三年後に日銀総裁に就任して以降は、久弥が名実

ともにトップとして手腕を発揮した。久弥の社長在任は二十三年間に及び、三菱は日本最大の財閥の地位を確立することとなる。

早くから後継者育成に着手 事業承継成功の四つのポイント

このように、三菱発展の陰には巧みな事業承継戦略があつたのである。

実は、弥太郎はワンマン経営の陰で早い時期から後継者育成のために必要な手を打っていた。大阪にいた頃の一八七二年、兄を頼って土佐から出てきた弟の弥之助を米国に留学させている。明治になつてまだ五年、一般民間人の海外留学などまだほとんどなかつた時代であり、弥太郎は事業を始めたばかりだ。そんな頃から「これからは世界が相手だ」と将来を見据えていたのである。

弥之助は約一年半の米国留学から帰国後、弥太郎の補佐役として奔走した。三菱が初の外国定期航路となる上海路線を開設した時、弥之助は社長代理として初就航船に乗り込んで上海に赴き支社を開業、現地の各国商館への営業活動を行った。その結果、欧米の船会社との競争に勝つなど、重要な仕事を任されて経験を積んだ。これらが実践的な後継者教育になつていったわけだ。

弥太郎は長男の久弥の教育にも力を注いだ。福沢諭吉を尊敬し交流もあつた縁から、当時十一歳の久弥を慶應義塾に入学させた。久弥は福沢の薫陶を受け、「独立自尊」「自由に考える」といった思想を体得した。

弥太郎の死の翌年、二十二歳の久弥は米国に留

学した。これも父・弥太郎の遺志だつたと思われる。留学は五年（一八八六―一八九一年）に及んだが、その頃の米国は金融、鉄鋼などの産業発展や鉄道建設が急速に進み、世界第一の経済大国だつた英国に追いつきつつあつた。久弥は「祖国日本で叔父の彌之助が率い、やがては自分が率いることになる三菱の、遠大な目標をこの地で得た」（公益財団法人三菱経済研究所『岩崎久彌小伝』）のだった。

久弥はこうした経験と人脈を生かし、「グローバル戦略」を三菱の基本路線として確立した。また、弥太郎以来の「決定権のすべては社長」との体制は堅持する一方で、「自由に考える」ことを幹部に求めたという。

その久弥も五十二歳の時、社長を従弟の小弥太（弥之助の長男、当時二十八歳）に譲っている。

こうして三菱は創業者の弥太郎だけではなく、後継者たちが力を発揮して発展を遂げたわけだ。そこには、①早い時期から後継者育成を進める、②後継者は創業者精神を受け継ぐ、③ただし経営の具体的なやり方は違つてもよい（むしろ時代に合わせて変化させるのが適切）、④経営のバトンタッチは若いうちに――など、事業承継を成功させる基本的な要素が詰まっている。

岡田晃（おかだあきら）

一九七一年、慶應義塾大学経済学部卒業後、日本経済新聞社入社。編集委員を経て、テレビ東京出向。「ワールドビジネスサテライト（WBS）」マーケットキャスター、同プロデューサー、NY支局長、テレビ東京アメリカ社長、理事・解説委員長。二〇〇六年から大阪経済大学客員教授。二〇二二年、同特別招聘教授。新刊『徳川幕府の経済政策―その光と影』（PHP新書）。

