特別対談　作家 新田純子 × 秋山優樹 代表取締役社長

日本近代化の礎をつくった男 浅野総一郎

**2018年は明治維新150年、
東亜建設工業の創業110周年、
創業者 浅野総一郎の生誕170年にあたります。
それぞれが節目の年を迎えることを機に、
浅野を語るにこの人をおいて他にないと言われる
作家の新田先生を迎え、浅野総一郎と明治の時代、
そして東亜建設工業について、
当社社長 秋山優樹と語っていただきます。**

サンマーク出版（2000年）

浅野総一郎の魅力

秋山　新田先生は、当社の創設者浅野総一郎について、数々の著作を世に出され、またさまざまなメディアを通じて浅野の人物や業績を紹介されていますが、これほど浅野に関心をもった最初のきっかけは何だったのでしょうか？

新田　実は私の祖父が浅野の石油事業に携わっていまして、外国産原油をタンカーで輸入し国内で精製する事業を日本で初めて浅野が手掛けたことなどを聞いていたのがきっかけで、浅野の足跡をたどり始めました。調べれば調べるほど浅野が近代日本に与えた影響の大きさに驚き、浅野のことをもっと世間に知っていただきたいと思った次第です。

秋山　当社は、本社受付の所に浅野総一郎の像と新田先生に監修していただいた冊子『九転十起の男～浅野総一郎』を置き、お客様に持ち帰っていただいています。この冊子の巻末に新田先生は「彼の生涯をたどることは期せずして、日本近代化の歴史そのものと重なるのです」と書いていらっしゃいますね。

新田　そう、浅野の生涯は幕末から明治、大正、昭和初期までの日本の産業史そのものと言えます。東京や川崎、横浜では小学校の社会の教科書に「京浜工業地帯の父」として紹介されていましたが、今はどうでしょうと、若い世代の方にお聞きしてみると、神奈川県では「神奈川ゆかりの人物」として「源頼朝、北条早雲、二宮尊徳、ペリー」などに続いて、「浅野総一郎」が紹介されているそうです。京浜地区の埋立事業が歴史的にも評価されているとあらためて感じた次第ですが、維新の志士でも官僚でもなく、一民間人である浅野への世間の評価はさほど高くはありません。浅野が実際に、どのように日本の国力をつけることに貢献したかが具体的に知られていないからだと思います。

渋沢栄一

浅野総一郎

秋山　日本の近代化に尽くした人物として、浅野は渋沢栄一や福沢諭吉ほどは知られていませんが、浅野の事業は渋沢の傘下で発展したため、浅野個人の業績というより、渋沢の業績の一部として解釈されてきたからでしょうか？

新田　そうですね。このことは浅野本人も意識して、渋沢栄一を一生の恩人としています。渋沢は500以上の企業の創設に関わっていますが、そのうちのかなりの企業が浅野関連です。浅野は並みはずれた着想力と行動力で現場に精通し、結果を出していました。渋沢が浅野を合本主義の仲間として人に紹介する時の枕詞が、「学はないが、なかなかの人物……」でした。総括的かつ事務官的才能に優れた渋沢にとっても、浅野の行動力は魅力だったと思います。その行動力を知る福沢桃介は浅野について、「すべてのことに徹底している。あれほどの剛の者はいない」と評しています。渋沢は後に、「浅野のケタ外れの積極策に、私などもだいぶヒヤヒヤしましたが、不思議と時代が浅野さんの後をついてきました」と述べています。

未来を捉える先見性と事業にかける情熱

秋山　「時代が浅野の後をついてきた」というのは、率直かつ的確な評価ですね。常に時代の先を読む先見性を浅野が身に付けることができた理由は、時代の産物と言えるのでしょうか、それとも生来のものでしょうか？

新田　浅野の生い立ちですが、明治維新の20年前、越中の海辺の村（現在の富山県氷見市）に生まれ、生家は石高と苗字を持つ代々の村医者でした。医者となるべく修行し、勉強を強いられたのですが、夢は「大海原に千石船を走らせる大商人」となること。15歳から商売の道に突き進みました。糸を買い付けて女工さんに織らせ、自分で近隣に販売する小事業主です。また、当時最先端の稲扱き機を因幡まで行って買い付け、レンタル業を始めます。250両もの資金を動かしましたが、不作で100両の損。なかなかうまくいきません。19歳の時に、村の世話役の勧めで、庄屋の入り婿となり、そこで多くの人を統率して農作業を進めることも身につけます。自然リサイクルは当然のことでした。さらに加賀藩に倣って“産物会社”を個人で立ち上げました。これは近代の株式会社と本質的に同じです。が、明治維新の混乱で失敗し、婚家とも離縁。この頃の失敗と起業の繰り返しが「九転十起の男」と言われる所以ですが、維新の混乱期にありながら、外国の商法を素早く取り入れた先見性には敬意を表します。

秋山　当時の浅野は「損一郎」と揶揄されて、夜逃げ同然に故郷を脱け出して大江戸、東京を目指したそうですね。

新田　上京した浅野はまず、ほぼ無資本で始められる“水売り”からスタート。その後すぐに拠点を横浜に移し、竹皮商で最初の成功を収め、続いて薪炭および石炭商として身を粉にして働き、財を築いていきます。福沢桃介をはじめ他の多くの財界人も実業家として伸びる時期に石炭を手掛けた人が多いようですが、浅野は石炭だけでなく、当時は廃物と思われていたコールタールやコークスにも眼を着け、きっと何かの役に立つと考え積極的に買い付けました。その後、これらの利用法の開発が進み、大きな成功を収めます。一商人でしかなかった浅野が大実業家となる大元はここにあります。浅野を成功に導いたのは、商売の種を見分ける眼、先見性にあると言えます。

秋山　私が浅野の事業で最も評価することは、当社の祖業でもある、鶴見川河口に広がる遠浅の海岸一帯における埋立造成事業です。浅野は欧米視察後に、日本の発展のためには港湾と工業用地が必要なことを痛感し、政府の力を待たず自らの力で東京湾埋立事業の構想を練り、何度も挫折しながらも、15年の歳月をかけ完成させました。造成した土地には、セメント・製鉄・造船などの近代産業が次々と立地し、浅野のもくろみ通り日本の近代化の礎になります。そこに、浅野の未来を見通す眼力、そして事業にかける情熱を感じます。

昭和3（1928）年の鶴見埋立事業完成後の安善町

新田　浅野にとって埋立事業は人生後半からの事業ですから、失敗や成功を重ねた末の、成熟した力と情熱を注ぎ込むことができたのではないでしょうか。欧米各地を巡り、日本が大きく遅れているという危機感を抱きながら、いろいろなことを考えたと思います。日本の国土は山が海に迫り平野部が少なく、港湾施設も遅れている。そこで、埋立で国力をつけようと、凝縮したパワーが埋立事業に注がれたのではないでしょうか。

秋山　埋立事業で私がもう一つ感心したのは、浅野が神奈川から多摩川に至る海岸を五回にわたって実地調査し、さらに港湾工学の権威であった廣井勇博士の同行を求め、そのお墨付きを得たことです。また、当時国産技術が未熟だったポンプ浚渫について、廣井博士の推薦する關毅（せきはたす）技師を招聘し、日本の土質に合ったポンプ浚渫技術の開発を任せます。浅野が事業家として非常に優れていたのは、本能的にビジネスチャンスを掴む能力だけでなく、事業のリスクがどこにあるかを嗅ぎ分け、その時々の最高の人材を活用してリスクの低減を図ったことです。単なる猪突猛進型ではありません。そして昭和２（1927）年、遂に154万坪の埋立地を造成して東京湾埋立事業が完成します。

新田　昭和2年は大不況の年でしたが、それを乗り越えようと浅野はさまざまな苦労をしています。先日、私も奥多摩に行ってまいりましたが、当時はもちろん鉄道などない山路を辿り、奥多摩の奥地まで浅野自ら出かけ、地元の有力者を口説き、将来の需要に備え、日原や天祖山などの石灰山を全て抑えています。そして御岳から氷川まで鉄道を通す約束もしています。不況の時こそ、事業の種を次々と播いているんですね。

公益性と100年後を目指す精神

秋山　浅野が播いた種は、そのほとんどが日本の近代化に結実していると言ってもよいと思います。その浅野を創業者として抱く東亜建設工業では、彼が残した２つの精神を大事にして育てています。ひとつは「人間の目的は、死んだ後までも、社会を益することを志すところにある」という言葉にある“公共への貢献”、もうひとつは、“九転十起”という言葉にある“不撓不屈”です。この２つの精神を胸に、浅野の大きな志や社会に対する思いを代々引き継いできた会社の先人たちの歴史を、次の世代へバトンタッチしていくことが私に課せられた使命だと感じています。

新田　おっしゃる通り、“公益性”が浅野の最大の原動力と感じます。明治初期、難しい工事は高価な輸入セメントを使っていたのを、浅野は安くて質の良い国産セメント製造に成功し、多くの工事が国産に切り替わります。また、明治中期の小樽北防波堤の工事で、廣井勇博士は強い塩分や波に浸食されない新工法を試み、その際に浅野セメントを採用。その時、博士は「この工事の全責任は自分にある。もし、この堤防が崩壊すれば、自分も壊れるが浅野も壊れる。私たちの責任はこの防波堤につながっている。」と、100年後もこの防波堤がもつようにと、命を賭けた男と男の約束でした。感動しますね。また、関東大震災からの帝都復興を担った後藤新平が描いたプランは、“大風呂敷”と酷評されましたが、今日の東京の骨格となります。実は関東大震災以前から後藤、浅野、そして安田善次郎たちは、幹線道路や港湾が完備した国際都市大東京について話し合っていて、そこには“公共性と公益性”という共通認識があったと思います。

浅野深川セメント工場　1884年に払い下げを受け、年々隆盛となる

秋山　世の中では企業の社会的責任を発展させて、ＥＳＧ（環境・社会・ガバナンス）やＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）の視点を事業に組み込み、イノベーションにつなげていこうという機運にありますが、ＥＳＧもＳＤＧｓもその根底には「公共への貢献」の考え方があるはずです。建設業を営む当社の公共への貢献は、やはり、過去100年以上にわたり、日本だけでなく世界各地で港湾、道路、橋、建物など数多くの社会インフラを提供し、100年後も提供し続けていくことです。

新田　100年後をめざした浅野の精神を継承することが誇りにつながると思います。保全、点検も含め、土木工事、築港工事などの公共事業の大切さを社会の隅々で感じてもらえれば……。

コーポレートガバナンスとステークホルダー

秋山　ところで、浅野は次々と事業を立ち上げましたが、経営トップとして一時は百を超える企業の舵取りをどう執っていたのか、現代社会で言うガバナンスやステークホルダーの観点から、是非知りたいと思っています。新田先生はどう思われますか？

新田　これはガバナンスと言ってよいかどうかわかりませんが、浅野は優秀な人物を直感的に見分ける力をもち、これと

思う人物を登用し事業を任せていますね。浅野の人の活用力は学びたいことです。

秋山　ステークホルダーについては、どう考えていたのでしょうか？私は、“死んだ後まで社会を益する”という言葉は、正しく社会全体をステークホルダーと捉えていることの証であり、欧米列強に追いつき追い越すために悪戦苦闘したことは、大きな意味で日本や日本人全体をステークホルダーだと考えていたと思います。また、新田先生が『その男、はかりしれず』で紹介されている、船員を招いた食事会（p219）や失業者への気配り（p216）は、働く人を重要なステークホルダーとして扱っており、今日のＣＳＲの考え方に近い、非常に先進的なものだと思っているのですが。

新田　浅野は社員を大変可愛がりましたよね。昔の良き時代の大家族主義のような感じで。それから、こちらの社是、三則、五訓はよく考えられていて本当に素晴らしいなと思いました。『社会的責任と高い技術力、健全な経営理念、個人の力を伸ばす組織の力』という基本には「経営者の責任と愛」そして後継者一人ひとりを大きく包む家族主義も感じます。

九転十起、そして、思いを新たに

秋山　当社が昭和56（1981）年に定めた「社是」は、浅野の“公益性”にかける思いを引き継ぎ、「社会的責任を果たす」という、当時としては先進的な言葉・概念を盛り込んでいます。一昨年に施工不良の問題を起しましたが、その原因の一つが、浅野が体現した“公益性への思い”が薄れていたことだったことを大いに反省し、改めて浅野の思いに立ち返るため、社是・三則・五訓を記したクレドカードを作成し、グループ全社員に配布しました。また創立記念休日の前日に、私から社員へ動画メッセージを配信し、創立の原点に立ち返り企業風土・社風を見直すための、創立記念懇談会を、各支店・部署で開催しています。さらに、経営層と現場職員が直接対話をする「フォアフロントミーティング」も、実施拡大を図っています。

もうひとつ紹介しますと、私の部屋に「九転十起」と書かれた書を飾ってあります。当社の社員が書いてくれた素晴らしい書であり、私は朝一番に一礼してから仕事についています。部屋に来てくれた人に紹介したり、定年退職者の方々とこの書を背景に記念写真を撮ったりしています。社員には、これらの機会を通じて、現在の自分の仕事は、創業者である浅野総一郎の大きな志やそれを引き継いできた会社の先人たちの歴史の延長線上にあることを理解してもらいたいと願っています。

新田　「九転十起」という言葉は、浅野が設立した浅野学園（横浜市）の校歌のなかにも入っています（校歌二番に「九転十起に我れ世を経んと額に示す自立の心」とある）。若い人たちがいろいろな失敗をした時にもう一回起ちあがる力を、という願いが込められているんですね。「九転十起」について思うのは、浅野の人生の前半は文字通り九「転」十起ですが、後半は、ピンチをチャンスにして乗り越えています。そのうちに九「展」十起に直さないといけないと思っています。

夢はテレビドラマ化。タイトルは「さぁ大変だ！」

秋山　さて、残念ですが時間も残り少なくなってきました。最後に新田先生にこれからの夢をお聞きしたいと思います。いかがですか。

新田　「夢」というと夢で終わってしまうから「目的」と言わないといけないと、ある人に言われましたので、目的としてお話させていただきます。浅野の魅力を多くの方たちに知っていただくために、また日本近代化の実行者としてのカリスマ性を高めるためにも、ぜひテレビドラマ化したいですね。ＮＨＫ大河ドラマか朝の連続テレビ小説で。朝ドラであれば、「さぁ大変だ！」というタイトル（仮）もすでに考えております。

秋山　我々のためにもぜひ実現してほしいですね。

新田　秋山社長のこれからの夢というか、目的についてもよろしければお聞かせいただけますでしょうか？

秋山　やはり私は社員を一番大切にしたいと思います。彼らと会っていろいろな話をし社員教育をしていくなかで、浅野総一郎の志というか気概というか胆力をもった人材を育成していきたい。もう一つは、働くことに誇りと夢を持ち、幸せを感じられる会社をつくっていくこと。まずはそこをめざしていきたいと思っています。

――2018年6月15日　東亜建設工業本社役員室

社長室に飾っている「九転十起」の書

新田純子
東京都出身。昭和40（1965）年立教大学文学部卒。在学中東京オリンピック通訳。卒業後は旅行会社勤務を経てOTCA（海外技術協力事業団）通訳。昭和58（1983）年『飛蝶』で「第26回女流新人賞」（中央公論社主宰）受賞。その後、小説、エッセイ、紀行文などを執筆。著書は、「その男、はかりしれず」、「九転十起の男」、「浅野総一郎の度胸人生」など浅野総一郎に関するもののほか、「万葉人の遺言」、「空の如く、海の如く」（空海伝）、「トルコ幻想―はるかなる時をさかのぼる旅」など多数。月刊コア（日本設備工業新聞社）に九転十起シリーズ連載中。日本ペンクラブ会員。