明日への道標

強盗慶太まかり通る
―五島慶太 大東急への代償―

㈱日本設備工業新聞社
代表取締役社長　高倉克也

数多くの会社を乗っ取って強盗と揶揄された経営者がいる。普通なら怒り、反論し、躍起となって自己の正当性を主張するだろう。ところが五島慶太（1882－1959）の反応は違った。みずからの生涯を顧みて「強盗慶太の異名を頂戴するくらいであった」と満更でもなさそうに振る舞っていた。むしろおもしろがっていたといってもいい。

東急電鉄の創始者である五島は渋谷の開発から学園都市構想に至る一連の事業を通じて鉄道王と称されるほどの巨大コンツェルンを築き上げた。強引な手法を批判されても怯まなかったのは常に経営上の信念を抱いていたからだという。強盗の汚名も五島にとっては勝負師としての勲章だったのかもしれない。

向学心に燃えた苦学生

五島は長野県小県郡青木村で農業を営む小林家の次男として生まれた。父が製糸業に手を出して失敗し、生活は貧しかったものの向学心に燃えて旧制上田中学から旧制松本中学へ進んだ。

卒業後は家計を支えるために青木村の小学校の代用教員になる。しかし進学への夢を捨てきれず官費が支給される東京高等師範学校の英文科を受験して合格した。在学中は講道館柔道の創始者として知られる校長の嘉納治五郎から倫理の講義を受けた。嘉納からは「どんなことにぶつかっても『なあに、このくらいのこと』というように考えろと言われた。先生の『なあに』精神はいまでもはっきり頭に残っている」と述懐している。

五島慶太

無事に卒業すると三重県四日市市の商業学校に英語教師として赴任した。教員生活は退屈で校長や同僚との折り合いもわるく、一念発起して旧制一高の卒業資格試験に挑戦する。なんとか難関を突破して東京帝国大学法学部に転入した。

学費を稼ぐために嘉納の紹介で富井政章男爵邸に家庭教師として居候した。続いて政治家の加藤高明の息子の家庭教師となり、住み込みの書生を兼ねて大学に通った。加藤はのちに内閣総理大臣を務めることになる。

1911年、29歳で大学を卒業し、高等文官試験に合格して農商務省に入省した。翌年、皇居二重橋を設計した工学博士の久米民之助の長女と結婚する。久米の祖母の実家である五島家を再興するために小林から五島に改姓した。

栄転から奈落の底へ

1913年、鉄道院に転属し、６年後に総務課長に昇格した。とはいえ高等官７等という身分のために肩書は課長心得だった。五島はこの処遇が気に食わず、稟議書に記してある心得の文字をわざと消して上司へ回した。そのうち次官の眼に止まり、おもしろい奴だと晴れて総務課長になれた。

官吏生活を送って９年目を迎えた頃、東急東横線の母体となる武蔵電気鉄道の社長の郷誠之助が有能な人材を鉄道院に求めてきた。次官は五島を推薦し、五島も渡りに舟と快諾する。1920年、鉄道院を辞めて同社の常務取締役に就任した五島は転身の理由として「官吏というものは、人生の最も盛んな期間を役所の中で働いて、ようやく完成の域に達する頃には、もはや従来の仕事から離れてしまわなければならない。若い頃から自分の心にかなった事業を興して育て上げ、年老いてその成果を楽しむことのできる実業界に比較すれば、いかにもつまらない」と語っている。

同時期、経営不振の荏原電気鉄道は阪急電鉄総帥の小林一三（いちぞう）に建て直しを依頼していた。多忙な小林に説得され、五島は1922年から同社の専務取締役を兼務する。目黒蒲田電鉄と名称を変更し、２年後に目蒲線の全線開通にこぎつけた。折しも関東大震災が発生し、都心から焼け出された人々が沿線に移住して業績は一気に好転する。

勢いに乗った五島は目蒲線の利益で武蔵電鉄を買収。名称を東京横浜電鉄に変えて1927年、渋谷から桜木町に至る東横線を開通させる。学園都市構想の草分けとして震災で被災した東京工業大学を蔵前から大岡山に移転させ、日吉台の土地を慶応大学に無償で提供した。

ところが1930年に勃発した昭和恐慌によって事態は一変する。業績が悪化し、五島は奈落の底に突き落とされた。「私はしばしば自殺を考えるほどの苦しさを体験した。ときには社員の給与にも困難し、十万円の借金をするのに保険会社に軒並み頭を下げて回り、みな断られて小雨の降る日比谷公園をションボリ歩いたこともあった。松の枝がみな首吊り用に見えて仕方がなかった」と。

1933年、競合していた池上電鉄を買収して反転攻勢の機運を掴んだものの、東京市長選をめぐる贈収賄事件で逮捕され、市ヶ谷刑務所に収監された。拘留されたまま一審で有罪、二審で逆転無罪となる。釈放後「６カ月間の獄中生活の苦悩は、おそらく経験者でなければその心境を推察することは不可能であろう。私はこのときが人間として最低生活であった」と回想した五島は獄中で読書に没頭し、とくに中国の儒者・洪応明の箴言集（しんげんしゅう）である『菜根譚（さいこんたん）』に心酔した。のちに混迷の時代を生き抜く指南書として『ポケット菜根譚』を上梓する。

経営と金儲けの違い

1934年、どん底からの再起を期して渋谷に関東初のターミナルデパートとなる東横百貨店を開設した。同年、渋谷と新橋をつなぐ地下鉄の建設へ東京高速鉄道を設立。地下鉄の父といわれた早川徳次東京地下鉄道社長と路線をめぐって激しく対立し、同社の株を買い占めて退陣に追い込んだ。百貨店事業では東横百貨店と三越の合併を画策したものの、三井・三菱の両財閥が立ちはだかって頓挫する。

鉄道関係では玉川電鉄、江ノ島電鉄などを次々と買収。1942年、傘下の京浜電鉄と小田急電鉄を合併させて新たに東急電鉄を立ち上げた。２年後に京王電気軌道も吸収し、主要な私鉄を網羅した大東急を構築する。

戦時中の1944年、豊富な実績と経験を買われて東條内閣の運輸通信大臣に就任した。だが戦後は戦争協力者として公職追放の身となり、水面下で大東急の分割・再編を牽引した。

追放解除後は東急電鉄会長に復帰し、倒産寸前の東映を再建。観光事業ではピストル堤の異名をもつ西武鉄道総帥の堤康次郎と熾烈な攻防を演じ、箱根山戦争として世間を騒がせた。晩年は五島育英会を設立するなど教育・文化事業に情熱を注ぎ、77歳で起伏に富んだ生涯に幕を下ろす。

75歳のとき月刊誌『太陽』に掲載された手記は「強盗慶太まかり通る」というタイトルで話題を呼んだ。そのなかで五島はいくら強盗と罵られても「私は意に介しないし、また、従来の主義と信念は今後も変える意志はない」とあらためて公言した。五島の主義と信念は「金儲けは易しいが、経営とは違う。世のためになって利益を上げるのが経営。だから経営は難しい」という一文に集約されている。

歴史に名を残す稀代の強盗は少なくとも経営の意味を熟知していた。