

この人が今いたら、混乱の極みにある日本について何というだろうか。聞いてみたい1人に、2007年に逝去した平岩外四さんがいる。ご存じのとおり、東京電力の社長、会長を歴任し、バブル経済がはじけた1990年代前半に経団連会長を務めた。

一見すると調整型の能吏だが、そう簡単に割り切れる人ではない。常人にはまねのできない気配り、目配りは不気味なほどだった。

経団連会長時代、平岩さんの自宅を夜分訪ねたときだ。新聞記者の夜回りというやつである。家の前にいるガードマンが「お客さんが来ていますよ」と言う。待つのは面倒なので、名刺を郵便受けに入れて引き揚げた。

大した用ではなかったのに、改めて行くこともなく1週間ほどたって、経団連のパーティーをのぞいた。大勢の記者に囲まれている平岩さんを認めて近づくと、私を見るなり、こちらが挨拶する前に「先日は失礼しました」とわざわざ詫言った。

驚きである。失礼なのは勝手に訪ねた私のほうだ。まして分刻みの多忙な毎日を送っているのだから、一新聞記者の空振りに終わった夜回りなど忘れて何の不都合もない。平岩さんはその時、77か78歳だったろう。あまりに明晰な頭脳と気配りには舌を巻いた。

東京電力にはかつて木川田一隆という傑出した経営者がいた。経済同友会の代表幹事を務め経済界の論客でもあった。戦前、前身の東京電燈が公募した大卒入社第一期生で、1961年から10年社長を務めた。

その補佐役を務めた平岩さんは、

総務部長時代の思い出をこう語っていた。「木川田社長が今何を考えているのか、絶えず注意して、そろそろお呼びかなと思ったときに部屋にうかがう。必要でないときには、お邪魔にならないように控えていました」

部屋に入ると、ちょうどいいとばかりに「あれはどうなった」と声がかかる。「あれ」といわれてわからないようでは、「補佐役は務まりません」と言う。木川田社長は名実ともに東電の実力者で、人物の好悪が激しかったそうだ。その厚い信頼を得たのだから、平岩さんはただ者ではない。

1974年、自民党の企業ぐるみ選挙で厳しく批判され、木川田社長は公益企業の立場を考慮して政治献金をやめた。政治と密接な関係にある電力会社にとって、途方もない決断である。ほかの電力会社も追随したが、案の定、業界のリーダーである東電への自民党の風当たりはきつかった。それをなだめて回り、関係を修復したのは平岩常務である。

政治家相手のタフな折衝も淡々とこなす。当時の田中角栄首相とじっこんになり、その秘蔵っ子の小沢一郎氏を後援するなど、政界に強固な人脈を築いた。政界通の経営者には、独特のイメージが思い浮かぶが、平岩さんは、そんなところを微塵も感じさせない。

無類の読書家で、経済界屈指の知性派として通っていた。だが、それをひけらかすこともない。会った印象はあくまで謙虚な老紳士である。寡黙な人で、当時、東電の人が「話の途中で沈黙されて、じっと見つめられると、いたたまれなくて、つい余計なことを話し

てしまうんです」と言っていた。

伝記作家の小島直記さんが対談集の『読書尚友のすすめ』で、平岩さんにこう語りかけている。「私、平岩さんを好きなのはね、個別的な文学作品の論評ができるということなんですよ（笑）。財界の人には珍しい」

しかしサロンに集う教養人とは違う、底知れぬところがある。経団連副会長になったのは土光敏夫会長の時である。稲山嘉寛氏、斎藤英四郎氏と続く併せて3代の会長の下で、足掛け13年も副会長に在任した。電気事業法に規制される業種はふさわしくないといわれながら、斎藤前会長のわずか3歳下で「平岩さんしかいない」という状況を待って、経団連会長に就任した。

バブル崩壊後、金融証券業界をはじめ企業不祥事が噴出して企業批判が高まるなか、「共生」を指導理念として掲げた。「企業中心から人間中心に」と高まっていたものの、3年半の任期を振り返って、具体的な進展は特に記憶にない。自民党一党支配の1955年体制の崩壊などに遭い、経団連会長を退任する前のお別れ記者会見で、在任中の感想として「苦しみことのみ多かりき」と述べている。

だが無難に乗り切った。それが平岩さんの最大の成果だったのではないか。巨大化して政界、産業界、消費者などあらゆる利害関係者との摩擦を恐れる電力業界を背負い、敵を作らぬことに徹したように思えてならない。

温厚なまなざしの奥に、深慮遠謀と粘り強さを秘めていた。苦況に立つ現在の電力業界を、平岩さんならどうみるだろうか。 ●

経団連会長は昔「財界総理」といわれた。その異名をとった石坂泰三会長は1956年、鳩山一郎首相に退陣を勧告したことで知られる。国の政策形成に影響をもつ経済人を「財界人」と呼ぶ時代があった。

平岩外四さんは、その最後の一人といえる。後任の当時トヨタ自動車会長の豊田章一郎・現名誉会長はタイプが全く違う。「経営者」の地を隠さずに経団連会長の座に就いた初めての人である。掲げた指導理念は「企業家精神の発揮と自己責任原則の徹底」であり、「規制緩和」を強く求めた。

政界、官界とのトライアングルをなす従来の財界の行き方とは異なる。産業界の利害を調整して、政治への働きかけに努める財界人のイメージには合わない。

風貌、語り口、すべてが、ものづくりに専心してきたメーカーの経営者そのものである。実直で朴とつな人柄で、大向こう受けするような言動はしない。

社長時代に経団連会長を目指す気はないかと水を向けたところ「とんでもない。自動車メーカーの経営者は経団連会長には向きません。激しい競争をしていますからね。産業界のまとめ役には、ほかの余裕のある会社のトップの方がふさわしいですよ」。言下に否定した。

昔から周りから「真面目」「目立たない」「口数が少ない」と見られてきた。小柄で地味な印象を受ける。よく知らない人には平凡な人物に思えるようだ。自動織機の発明王である豊田佐吉が祖父で、父親はトヨタ自動車の創業者、豊田

喜一郎である。豊田家の御曹司だから、ただのぼんぼんかと思うと、実は違う。非凡な感性の持ち主だ。

あれは1990年の秋だったと思う。乗用車の国内販売に少し陰りが出た点について、「どうも、おかしい。注意しないとイケない」と話していた。ご存じのとおり株価は年初から下がり出していたが、バブルの余韻があって、まだ景気は何とかもっていたころだ。その後の展開は、豊田さんの読みの通りだった。

ウシオ電機の牛尾治朗会長は「豊田さんは素晴らしい。話をすると、すぐに結論を出してくれる」と、経団連会長に就任早々の豊田さんを絶賛していた。外見とは違って、大局を見抜き、決断する能力を備えている。それをいかんなく発揮したのは1995年の日米自動車交渉の時である。

制裁発動をちらつかせて妥協を迫る米国に、経団連会長だった豊田さんはトヨタの会長として、米国での現地生産の大幅増強を柱とする自主計画を示して決着に持ち込んだ。自動車メーカー5社がそれぞれ自主計画を発表するかたちで交渉をまとめたが、業界首位のトヨタの動向が焦点だった。

豊田さんは病氣療養中の弟、豊田達郎社長に代わって前面に出て、米国の駐日大使とも直接交渉しギリギリで米国側を納得させた。交渉に当たった通産省を差し置き、主張してきた自由貿易論の建前も棚上げするという異例の対応だった。

経営者らしく固定観念にとらわれず、大きなそろばんをはじいたのだろう。その後、金城湯池だっ

た米国での現地生産の拡大は、巨額の利益をもたらした。米国の圧力があつたにせよ、経営的には長い目で見て引き合う決断だったわけだ。

豊田さんは、闘志もなえなかった。あるとき、「うちの連中は少しおとなしくなった。もっと貪欲でなくては駄目だ」と自らを戒めるように語っていた。経団連会長であっても、英語でいう「カーガイ」（自動車野郎）の気概は衰えず、工場や販売店などの現場が性に合っているようにみえた。

2005年の日本国際博覧会、いわゆる愛知万博の会長を務めたときも、現場感覚を発揮した。名誉職としてただ漫然と座っていたわけではない。事務局にまず「入場者の安全が最も重要だから、海外の事例も調べて安全対策に万全を期せ」と命じた。事務局に出向したある官僚は「的確な指示をする立派な方でしたね」と感心している。

自らは何も言わないが、苦勞人である。終戦後、トヨタは倒産しかけた。喜一郎の長男だが、大学卒業後、北海道に渡って魚肉加工機械を開発する仕事に携わるなどの回り道をして、1952年に取締役として入った。

当時、社長は経営再建にらつ腕をふるった石田退三である。その後、喜一郎のまたいとこ前任の社長だった豊田英二氏や大番頭の花井正八氏などの先輩たちにみっちり鍛えられた。

根っから経営者として育ち、浮ついた格好いいことは、ばからしくて言えないのだろう。てらいのない人柄に^{れいり}伶俐さを隠している。

(森 一夫) ●