

2023年度

青山学院大学審査学位論文

指導教員 山下 勝 教授

創業者精神と現代経営における Legitimacy

: ANA創業者・美土路昌一の事例研究を通して

The founder's spirit and its legitimacy cycle: A case study of MIDORO Masuichi, the founder of ANA Holdings, Inc.

経営学研究科

大木由美子

## 【目次】

### <序章>

- 1 節 問題意識とその背景
- 2 節 研究意義
- 3 節 研究方法
- 4 節 本論文の構成

## 第 1 部 先行研究と分析視角

### 1 章 先行研究 1 \_\_経営理念

- 1 節 経営理念の整理
  - 1 項 経営理念という言葉
  - 2 項 経営理念の意味
- 2 節 経営理念の歴史
  - 1 項 経営理念の源流
    - (1) イギリスの産業革命と経営理念の誕生
    - (2) アメリカでの発展
    - (3) アメリカの 1880 年以降と「強盗貴族」
  - 2 項 日本の経営理念
    - (1) 日本の経営理念の源流
    - (2) 敗戦と日本の経営理念
  - 3 項 小括

- 3 節 現代における経営理念の構造と特徴
  - 1 項 領域性による分類
  - 2 項 階層性による分類
- 4 節 経営理念論からみた企業文化と創業者精神
  - 1 項 経営理念論からみた企業文化
  - 2 項 経営理念論からみた創業者精神
    - (1) 経営理念の作成者
    - (2) 現代企業における創業者精神

## 2 章 先行研究 2 \_\_企業文化論

- 1 節 企業文化とは
  - 1 項 企業文化の定義
  - 2 項 企業文化研究の源流
- 2 節 E. H. Schein の企業文化論
  - 1 項 Schein の企業文化の特徴
  - 2 項 Schein の企業文化成立プロセス
  - 3 項 Schein の企業文化の変革
  - 4 項 Schein 理論からみた経営理念
  - 5 項 Schein 理論からみた創業者精神

## 3 章 先行研究の概要と研究課題

- 1 節 先行研究の概要と理論的交差
  - 1 項 先行研究の概要
  - 2 項 経営理念と企業文化論の理論的交差
- 2 節 研究課題
- 3 節 創業者精神と Legitimacy
  - 1 項 Legitimacy の定義と四つの要素
  - 2 項 Legitimacy の邦文における 2 つの表記
  - 3 項 Suchman の Legitimacy 経営における三つの課題

#### 4 節 Legitimacy サイクルモデル

1 項 Suchman の定義と Schein 理論の近似性

2 項 Legitimacy サイクルモデルにおける「正統性」と「正当性」

(1) 「正当性の獲得」

(2) 「正統性の維持」

(3) 「正統性の危機」

(4) 「正統性の修復」と「正当性の再獲得」

## 第 2 部 美土路昌一の創業者精神の成立

### 4 章 創業者精神を生んだ三つの土壌

1 節 稀有な出自と義父・美甘政和の「武より文」の精神

2 節 洋・蘭学者を数々輩出した津山の地と母・花の教育

1 項 津山という風土

2 項 母・花の教育

3 節 軍部との闘いと試練

1 項 言論統制との闘い

(1) 従軍記者経験と権威との闘いの出発点

(2) 戦争の本質を知る

(3) 憲兵の監視下での言論活動

(4) 二・二六事件と機転スクープ

2 項 時代へのあがきと挫折

(1) ペンを飛行機にかえて

(2) 「精神」の凍結

### 5 章 敗戦と美土路の企業家活動

1 節 航空禁止下での美土路の精神

1 項 敗戦日本の航空をとりまく状況

2 項 郷里に開校した美土路塾

- (1) 若者を育て復興を目指す
- (2) 興民社会長就任を切望されて

3 項 興民社時代にみる美土路の精神と企業家活動

2 節 アメリカ資本の航空会社設立を阻止

## 6 章 創業期にみる美土路の企業家活動と創業者精神

1 節 日本ヘリコプター輸送の設立前夜

- 1 項 事業計画の立案
- 2 項 会社設立にみる美土路の「公」の精神
- 3 項 航空再開の流れと免許申請

2 節 日本ヘリコプター輸送の設立と経営理念

- 1 項 日ペリの概要にみる理念の実践
- 2 項 三つの経営理念と新聞社時代
  - (1) 「高潔な企業」の源流
  - (2) 「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」の源流
  - (3) 「独立独歩できる企業」の源流

## 7 章 日本の空の奪還と「現在窮乏，将来有望」

1 節 赤字経営とその要因分析

- 1 項 第 1～3 期の赤字要因分析とヘリコプター事業
  - (1) 第 1～3 期の赤字の要因
  - (2) ヘリコプター事業の効果
- 2 項 定期運航開始と第 4～6 期の赤字
- 3 項 「現在窮乏，将来有望」の誕生
  - (1) 「現在窮乏，将来有望」の誕生背景
  - (2) 資金集めと顔担保

## 2節 赤字からの脱却と三つの経営理念

### 1項 知恵で「独立独歩」

- (1) 航空業界初のアイデア連発で、話題喚起
- (2) 全国でも初の、エリアごとの総代理店制度の導入
- (3) 減価償却費にみる透明性の高い経営

### 2項 極東航空との合併交渉

## 3節 全日本空輸の設立

### 1項 全日本空輸と新スローガン「和協」

- (1) 伊豆沖墜落事故と記者対応
- (2) 日本航空への吸収合併案を阻止
- (3) 外国機メーカーと政府に見せつけた美土路の精神
- (4) 中野の死と社長交代

# 第3部 後継経営者と創業者精神

## 8章 岡崎嘉平太（2代目社長）と創業者精神

### 1節 岡崎嘉平太の「正統性」

#### 1項 岡崎嘉平太と美土路昌一

- (1) 美土路昌一との出会い
- (2) 岡崎嘉平太の経歴
- (3) 日本ヘリコプター輸送入りの経緯

#### 2項 岡崎経営と創業者精神の実践

- (1) 「公」の精神の継承
- (2) 「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」の継承
  - ① 2度の航空機墜落事故
  - ② ロッキード事件
- (3) 「独立独歩できる企業」の継承
- (4) 「高潔な企業」の継承

### 2節 岡崎「和協」にみる創業者精神の深化

## 9章 ANAの現代経営者と創業者精神

### 1節 野村吉三郎（10代目社長）と創業者精神

- 1項 強い批判を浴びた人事抗争
- 2項 野村が唱えた創業者精神「和協」
- 3項 野村経営にみる創業者精神の実践と発展
  - (1) 現場を歩き知った社風の官僚化
    - ① 役員会，役員体制の改革
    - ② 連結決算導入を目前に，グループ事業の見直しや本社移転を実施
    - ③ 聖域なき人件費抑制に着手

### 2節 大橋洋治（11代目社長）と創業者精神

- 1項 野村から大橋へ託された課題
  - (1) 企業イメージ回復に向けて
  - (2) 企業文化の再生
- 2項 明るくリストラ，大橋経営
  - (1) 幼少に体験した敗戦と死の淵
  - (2) 岡崎の背中で学んだ「和協」の精神
  - (3) 新しい経営理念をつくる
  - (4) 未曾有の連続惨事と「現在窮乏，将来有望」

### 3節 山元峯生（12代目社長），伊東信一郎（13代目社長）と創業者精神

- 1項 山元の「現在窮乏，将来有望」，ANAの未来を信じて
- 2項 伊東信一郎の「権威に屈せず，自分の足で立つ」

## 10章 現代経営者のメッセージにみる創業者精神

### 1節 後継経営者と「和協」

- 1項 創業期の「和協」
  - (1) 美土路の「和協」とは
  - (2) 岡崎嘉平（2代目社長）と「和協」
- 2項 現代経営者と「和協」
  - (1) 野村吉三郎（10代目社長）と「和協」

(2) 「和協」の機能・効果と限界

2 節 後継経営者と「現在窮乏，将来有望」

1 項 創業期の「現在窮乏，将来有望」とは

2 項 現代経営と「現在窮乏，将来有望」

(1) 野村吉三郎（10 代目社長）と「現在窮乏，将来有望」

(2) 大橋洋治（11 代目社長）と「現在窮乏，将来有望」

3 節 社内報発信数にみる創業者精神

1 項 調査資料及び方法

(1) 社内報調査

① 調査資料

② 調査方法

a. 調査対象

b. 調査キーワード

(2) 全国紙 4 紙調査

2 項 調査結果

(1) 概観

(2) 役員・社員からの発信の特徴

(3) 歴代社長の社内報における発信の特徴

4 節 経営理念の変遷と創業者精神

1 項 ANA における経営理念の変遷

2 項 「公」の精神の行方

<終章>

1 節 ANA における現代経営と創業者精神

1 項 創業期における「正当性の獲得」

2 項 岡崎 2 代目社長における「正統性の維持」

3 項 ANA における「正統性の危機」と「修復」と「再獲得」

2 節 現代経営と創業者精神の一般理論の構築に向けて

1 項 受け継ぐ創業者精神とはいかなるものか

2項 創業者精神と経営理念の関係

3項 創業者精神とは何か

<補論> 片野坂真哉・現 ANA ホールディングス会長の「創業者精神と経営理念」

<参考文献>

<後注>

<資料1> 年表：美土路昌一

<資料2> 美土路が手本とするデーリーメール紙とは

<資料3> 「神風号」ロンドン・タイムスを飾る

<資料4> 全国紙4紙調査における「創業者精神」発信調査

## <序章>

### 1 節 問題意識とその背景

大和ハウス工業やクボタ、日清食品ホールディングスなどの企業の例<sup>(001)</sup>にみるように、昨今、「創業者精神を受け継いだ」経営を表明する大手企業が増えている。1980年代には、アメリカで『エクセレント・カンパニー』<sup>(002)</sup>や『シンボリック・マネジャー』<sup>(003)</sup>が「強い文化論」<sup>(004)</sup>を巻き起こし、日本でも理念経営を標榜する企業が続出した。企業のCI活動や文化事業ブームもこの頃のことであった。しかし、バブル経済が崩壊し景気が後退すると、アメリカでの「強い文化論」の否定も相まって、こうした勢いは沈静化していった。ところが、10年ほど前からアメリカで、株主資本主義批判<sup>(005)</sup>としてPurpose（パーパス）論が展開され始め、日本でもここ2～3年、パーパスを制定する企業が目を集めるようになってきた。パーパスの訳語は、存在価値や志、理念など様々<sup>(006)</sup>だが、利益優先の経営方針ではないという企業パーパス論の前提<sup>(007)</sup>において、理念経営の潮流の一つといえる。そしてこうした理念経営の中心に、冒頭にあげたような「創業者精神を受け継いだ」経営を、社内外にアピールする大企業の存在がある。

そこで、創業から何年も経った大企業において、創業者精神が、現代の後継経営者によってなぜ重用されるのであろうかという疑問に突き当たる。この疑問は、1997年から数年に亘り経済誌記者としてANAグループを担当した筆者の次のような体験とも重なる。

2018年春の航空業界で、2位が定位置だったANAグループ（旧：全日本空輸株式会社）が、半官半民の国策会社としてスタートしたJALグループ（旧：日本航空株式会社）の売上高、当期純利益ともに抜き、首位に立つという快挙が起きた<sup>(008)</sup>。初めて筆者が航空業界を担当した1997年当初は、日本航空、全日本空輸（以下全日空）、株式会社日本エアシステムの3社体制であった。日本版金融ビッグバンの直撃による法人需要の落ち込みから回復できないままに2001年9月にニューヨーク同時多発テロ、2年後の2003年3月にはイラク戦争、その前後にはSARS（重症急性呼吸器症候群）の流行と世界的な事件が次々と起きた時期だった。3社あった航空会社は、業界3位の日本エアシステムが業界1位の日本航空

に吸収合併され、日本の航空会社は2社になったが、2強体制というよりも2弱体制といってよく、日本航空も全日空も、いつ経営破綻してもおかしくない状況に追い込まれていた。

そうした折、経営改革中の大橋洋治社長（当時）を訪ねる機会があった。全日空は、羽田の整備工場内のシンプルな建物に本社を移しており、それまで本社があった東京・霞が関ビルと比べると、経費削減ぶりが見て取れた。大橋社長は、「全日空はそもそも飛行機が買えずに、たった2機のヘリコプターから始まった会社で、私の若い頃は、ぼろ雑巾を捨てずに更にぼろぼろになるまで大事に使いながら、大切に飛行機を拭く貧乏会社だったのです」と言いながら、帰り際に役員会議室を案内してくれた。壁にかかっていたのは、創業者・美土路の直筆を復刻した一枚の額であった。そこには「現在窮乏、将来有望」と書かれていた。

この「現在窮乏、将来有望」という言葉に再び出会うのは、2009年1月1日、リーマンショック後に、山元峯生社長（当時）が社員とマスコミ向けに発表した年頭所感だった。「現在窮乏、将来有望を信じて今年を明るく前向きに歯を食いしばって乗り切っていきましょう」と書かれていた。続いて2009年4月に社長に就任した伊東信一郎社長は、「現在窮乏、将来有望」をスローガンと呼んで積極的に使用し、経営改革への社員の協力を求めた。会社が危機的な状況にあるときに登場する創業者・美土路の言葉は、単なるスローガン以上のもので、美土路の精神は、経営陣の指導理念として綿々と受け継がれているのではないかと、担当記者として思わずにはいられなかった。同社にとって創業者精神とは何か。美土路を知らない時代の後継経営者にとって、創業者精神が有効な理由は何か。それは例えば、現代社会の変動性、不確実性、複雑性、曖昧性といった経営環境のなかで、いかに社会に存在していくのかという意思決定に大事な役割を果たしているのではないか。これが問題意識を持つに至った事由である。

## 2節 研究意義

本論文の研究意義については、1)～3)のとおりである。

1) 本論文の理論的な貢献は、創業者精神と現代経営を論じるうえで、創業者精神が後世にまで継承され、それぞれの時代において求められる価値を発揮するためには、Legitimacyの継続的な発揮が後継経営者によってなされなければならないことを指摘し、分析フレームワークとして新たにLegitimacyサイクルモデルを提示したことにある。このLegitimacyサイ

クルモデルは、次に述べるようにM.C. Suchman の Legitimacy 理論をベースに、E.H. Schein の理論を援用している。

まず、創業者精神は Legitimacy を保持しているかどうかことが重要であることを、Suchman (1995) をベースに論じる。この場合、その組織にとってだけでなく、社会にとっても「正しい」「意味がある」「納得性が高い」ものであることが必要となる。そのうえで、Suchman (1995) は、企業が世代を超えて長期的に継続していくという視点が必ずしも明示的でなかったため、その欠落部分を E.H. Schein (2016) の、①企業を長期のライフサイクル（創業期・初期成長期、中年期、成熟期・衰退期）で捉えている、②経営者が組織文化へ介入することによって変革を生み出すと述べている点を取り入れて、Legitimacy サイクルモデルを新たに提示する。このモデルにより、時間経過のプロセスがより明示的となり、研究事例で取り上げた ANA のように、創業から 70 年以上も経過し、経営者も 14 代目・15 代目となる長寿企業に対する理論的分析が可能になると考える。

またその前段として、先行研究における Legitimacy の邦文和訳には「正当性」と「正統性」の二つの表記が混在していることを指摘し、先行研究を整理し直すことで、「正当性」と「正統性」の意味を明確にし、論じ分ける。

2) 日本の航空業界をリードする ANA グループの創業者でありながら、これまでほとんど経営者としての功績を研究されてこなかった美土路昌一を取り上げる。美土路の航空会社創業者としての特徴は、67 歳という人生の晩年において起業にチャレンジしたことである。しかしそれゆえに、それまでの朝日新聞社での経験や軍部に対する鬱屈した感情や反骨心、敗戦国日本の航空ビジネスを日本人の手で育てていくという志が原動力となり、組織の理念や運営に反映され、同社を成長へと導いていくのである。

また、創業者研究だけにとどまらず、歴代の後継経営者と創業者精神のかかわりを、経営環境の変化を踏まえて丹念に調査することで、創業者から現代経営者に至るまでの Legitimacy サイクルモデルの理論的妥当性の検証を行う。

本論文では Legitimacy サイクルモデルを使って、美土路と 2 代目社長の岡崎により創業者精神の「正当性」が獲得され、その後「正統性の危機」を迎えるが、10 代目社長の野村と 11 代目社長の 大橋の、全社員を統合するための意識的な取り組みにより「正統性の修復」と「正当性の再獲得」が行われたことを検証する。

3) 本論文の貢献の一つに、史資料の渉獵・発掘がある。特に美土路に関するもので、社会的に陽の目をみてこなかった史資料を発見し、研究資料として活用していることも、本論文の独自性である。例えば、美土路の人生に多大な影響を与えた義父・美甘<sup>みかもまさとよ</sup>政和の著書『天地組織之原理』は、たった150冊だけ自費出版されたものの復刻版があることが分かり、1年半かけて古書店より入手した。美甘の長男の光太郎が自費出版した『旭香美甘政和翁』は、岡山県津山郷土博物館にて、未整理の段ボール箱にあったものの中から発見し全ページ写真に収めて資料とした。これら『天地組織之原理』と『旭香美甘政和翁』は、幼少期の美土路の家庭環境や美甘の教えが、美土路の精神の確立にいかに関与しているかを論じるのに役立つ史資料である。

美土路の回顧録『余の歩んだ道を思い出すまゝに』は、朝日新聞社に閲覧を申し込んだが、「開示できない」と断りを受けた。が、最終的にご子息から借用することができた。美土路の出生から終末期までの自らの人生を綴ったものだが、新聞記者らしく出来事を記録しており、時代考察にも役立つ。

『青島戦記』や『日本戦争外史従軍記者』は、美土路の軍に対する強い嫌悪感、反骨精神の源泉が読み取れる。エッセイ集『鰐の命日』は、ニューヨーク駐在やヨーロッパ滞在をベースにしており、美土路の時流を読む視野の広さや国際感覚は、こうした海外経験に基づくものであることの参考になる。機関誌「新聞紙の自由と拘束」、書籍『社会と新聞』、書籍『明治大正史 I 言論篇』は、公安に目をつけられ右翼に命を狙われながらも、国民には知る権利があることを国民に知らせようとした言論三部作である。美土路の「権威に対する反骨心」や「高潔」、「独立独歩」、「公」などの精神や信念が言葉となって記されている。

以上のように、郷土に眠っていた史資料や、あまり活用されてこなかった史資料などを研究に加えることにより、美土路のライフヒストリー研究としても一定の価値を提示する。

### 3節 研究方法

本論文は、文献調査をもとに資質アプローチを用いて歴代の各経営者の内面や固有の資質を探究するとともに、史学的アプローチによりそれぞれの経営者が置かれた経営環境や企業家行動と、創業者精神とを関連づける。加えてヒヤリング調査や定量調査により、文献調査の補強を行う。

文献調査に関しては、研究意義の3)のほか、戦前から現代に到るまでの朝日新聞、毎日新聞、日経新聞およびロンドン・タイムスに掲載された計3,000件を上回る関連記事や雑誌記事についても広く調査した。

また、美土路が幼少期を過ごした岡山県津山市で現地調査を行い、美土路の出自と縁の深い中山神社<sup>(010)</sup>や、市役所や博物館、美土路の卒業した旧制中学（現：津山高校）などを訪問した。こうした現地調査から、証言や史資料が入手できただけでなく、実際に足を運んでみなければわからない美土路が育った風土の特色を体験することができた。

ANAの現代経営に関しては、片野坂真哉 ANA ホールディングス会長を始めとし、現役員や、美土路を直接知るANAのOB役員など、重要関係者4名へのヒヤリング調査を実施した。

定量調査は、国会図書館に所蔵されている1975年からのANAの社内報すべてに対して、歴代社長別、キーワード別の悉皆調査を行った。この結果、「正統性の修復」が10代目社長の野村のときに行われたこと、創業者精神の継続には2代目社長の岡崎の貢献が大きかったことなどが定量的にも裏付けられた。

## 4 節 本論文の構成

**【第1部】** 創業者精神が、現代経営者の経営理念や企業の文化に強い影響を与えているという問題意識のもとに、先行研究の整理を行う。経営理念や企業文化は、それぞれ経営理念論、企業文化論という個々の研究領域で主に論じられてきた。それゆえ、本論文で創業者精神を論じるにあたり、双方の先行研究を調べ比べる必要がある。そこで文章量の都合から、1章と2章に分け、経営理念を先行研究1、企業文化論を先行研究2とする。

**1章**では、経営理念の定義が未だ定まっていないことを確認した(1節)のち、2節においてイギリスの産業革命まで遡り、欧米及び日本の経営理念のそれぞれの源流を明らかにするとともに、第二次世界大戦後の日本の経営理念について整理を行う。3節では、日本の現代における経営理念の構造と特徴を整理する。現代の経営理念には領域性があること、階層性があることを改めて指摘し、その理由として、企業の経営環境が複雑化したために、抽象度の高い上位概念だけでは、社員を具体的な行動に向かわせるに不十分になってきたこと。企業が社会的役割を求められる時代となり、外に向けての説明責任が増したことなどをまとめる。4節では、経営理念からみた企業文化と創業者精神について整理する。1項にて、創業者精神が企業文化を形成してきたと考える先行研究がある一方で、経営理念の下位概念である行動指針が経営風土の交錯することの蓄積で企業文化の形成につながる、という異なる研究があることを指摘する。2項では、経営理念論における創業精神について、「精神的バックボーン」「企業の心として語り継がれうるもの」「企業を活性化するもの」などと捉えられることを述べる。

**2章**では企業文化論の整理を行う。1節1項で企業文化の定義が定まっていないことを確認したのち、2項で企業文化研究の源流を確認する。2節では、本論文で採用した E. H. Schein (1985, 1999, 2009, 2010) の理論を整理する。2節で、Schein は企業文化を三つのレベルで捉え、暗黙の仮定(レベル3)を企業文化(基本的仮定)とみなしていること、創業期における企業文化成立のプロセスの3段階を説明する(1項・2項)。3項では、企業には、創業期・初期成長期、中年期、成熟期・衰退期といったライフサイクルがあり、時間の経過とともに、文化の分散化や統一性の弱化・喪失(解凍)が始まることから、企業文化の本質的要素は維持しながらも変革は不可避であることを整理する。4項では、経営理念が企業文化

を測る役割を果たしていることを、5項では企業文化の創り手は創業者であること。その創業者の頭の中にあった信念や価値観・哲学が企業文化の源泉であり、まさしく経営理念論での「創業者精神」であることを論じる。

3章では、1節で経営理念と企業文化論の理論的交差を行い、組織をまとめあげるうえで、創業者精神が極めて有効なものであることを結論づける。そして2節で、研究課題（問題提起）として次の3つを提示する。

#### <研究課題（問題提起）>

- 1) 後継者が受け継ぐ創業者精神はいかなるものなのか（創業者精神であれば、どんな精神であってもよいのか）
- 2) 創業者精神と経営理念の間にはどのような関係があるのか
- 3) 現代経営において創業者精神の意義および役割とはなにか

3節では、一つめの研究課題である「創業者精神であれば、どんな精神でもよいのか」を論じるうえで、Suchman（1995）の Legitimacy の定義<sup>(010)</sup>に着目していく。ただし、日本の先行研究者における Legitimacy の和訳が、研究者によって「正統性」であったり「正当性」であったりと定まっていないことから、その不統一を指摘するとともに、本論文では、過去から現在に至るレガシーをベースにした Legitimacy を「正統性」と表記し、創業者であれ後継者であれ、その時点における経営者独自の企業家活動に対する同時代的な Legitimacy を「正当性」で表すこととする。そのうえで、Suchman（1995）には、企業が世代を超えて継続していくという視点が必ずしも明示的ではなかったため、Schein（2016）の企業を長期のライフサイクル（創業期・初期成長期、中年期、成熟期・衰退期）で捉え、なおかつ経営者に組織文化への介入による変革を明示している点を取り入れ、Legitimacy サイクルモデルを提示する。この Legitimacy サイクルモデルは、事例で取り上げた ANA のように、創業から70年以上も経過し、経営者も14代目・15代目となる企業に対して有効であると考えている。

**【第2部】** Legitimacy の「正当性」の獲得の源流となる ANA の創業者精神を解明するために、創業者である美土路昌一の人生を大きく二つのパート（4章・5章と6章・7章）に分

けて、美土路の精神の成立のプロセスを論じる。

**前半（4章・5章）**は、美土路の稀有な出生から始まり、敗戦を経て67歳で日本ヘリコプター輸送社長となるまでの期間とする。この期間を本論文では、美土路個人の精神の成立期としている。美土路家は1300年以上も続く神社に奉職してきた家柄で、宮司で偉大な国学者を義父に持った。その義父に「武より文」を幼い頃より、叩きこまれる。美土路の生きた時代は、8歳で日清戦争、18歳で日露戦争と、戦争抜きでは語れない。「武より文」を叩きこまれた美土路は、朝日新聞社に入社すると、40歳ごろには言論の騎手として名を馳せるようになる。「新聞は公器である」との考えから、「知る権利」を阻む政府や軍部への批判も恐れない。公安に目を付けられ、一部の右翼に命を狙われる存在となるも、命を賭して言論の自由を守ろうとするが、太平洋戦争に突入すると言論は弾圧され、美土路も沈黙する。1945年の敗戦を待たずに朝日新聞社に辞表を叩きつけるものの、生涯の深い苦しみとして残ることは、戦時中に言論を凍結したことだった。「物言わずして生きながらえ」、社内外の多くの若者を死なせたことを、美土路は「桎梏と業火の苦しみ」と表している。

敗戦後、腹心の部下に頼み込まれて、職を失った航空関係者のための救済会社会長に就任し、パイロットを再び日本の空に戻す日のために奮戦する。「本来ならば、国の仕事であるが、今、国にその余力がないのであれば、自分がやろう」という「公」の精神からであった。

**後半（6章・7章）**は、それまでの美土路個人の精神が、組織の精神となったパートである。日本ヘリコプター輸送（日ペリ）の社長となった美土路は、幹部社員に対して、三つの経営理念（「高潔な企業」「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」）を示す。美土路は、それまでの稀有で過酷な人生を通して培った（個人の）精神を、日ペリの経営理念としたのである。実際に三つの経営理念に則った経営が行われていく。日ペリは、日本人のパイロットによる旅客定期便の運航をスタートさせ、「日本の空を日本人の手に取り戻す」という往年の大義を達成した一方で、財政面では赤字に苦しむ。そのため役員・社員は赤貧の苦勞を味わう。そうした役員・社員を元気づけるために美土路が創った「現在窮乏、将来有望」という言葉は、日ペリ全体の合言葉となり、苦しい時代を乗り越えたという成功体験をともなって、後世に受け継がれていく。この第2部では、史資料に基づいた具体的なエピソードを頻出させることで、終章での美土路の精神の「正当性」の議論材料を提示する。

**【第3部】** 美土路の精神が ANA の歴代の後継経営者にどのような影響を与えているのかについて、その時の経営環境を交えながら考察する。

**8章** 美土路の精神が、今日の ANA の経営に影響を与えているのは、2代目社長の岡崎の存在によるところが大きい。岡崎は、美土路よりも11歳年下であるが、美土路と同じ岡山県出身で、戦前から美土路の勉強会に出席するなど師徒関係にあった。大学卒業後日本銀行に就職し、他企業の再建などでも経営手腕を発揮していた岡崎は、戦後、日ペリを設立するときに美土路に副社長として招聘される。岡崎は、社長候補だった専務の不慮の死により、やむなく社長に就任するが、その人柄により創業者精神の伝道師的な役割を果たす。美土路・岡崎の2代に亘る創業期が、創業者精神の「正当性」の獲得と、なおかつ岡崎自身の「正統性の維持」につながる。この8章では岡崎のおかれた経営環境や企業家行動を示すことにより、終章への議論材料を提示する。

**9章**は、現代の後継経営者（10代目野村吉三郎、11代目大橋洋治、12代目山元峯生、13代目伊東信一郎）を取り上げる。9章を野村から始めた理由は、野村以前の同社は、トップ間での人事抗争が起きるような組織であり、Suchmanのいうところの「正統性の危機」、Scheinのいうところの「文化の解凍」の期間であったためだ。野村は美土路の「和協」の精神を前面に出した経営を行い、結果的に「正統性の復活」「正当性の再獲得」、「文化の再凍結」への道を開いた。いわば、同社のターニングポイントに立った社長が野村であった。野村に続く大橋・山元・伊東を順番に取り上げながら、各社長のおかれた経営環境や経営課題も踏まえることで、各後継者と創業者精神の関わり、距離感の違いを明らかにする。

**10章**は、8章・9章で時系列に論じた各後継経営者の創業者精神とのかかわり方の違いを、創業者の残した言葉（「現在窮乏、将来有望」、「和協」）を軸にまとめ直す（1節・2節）。そこから、創業者の言葉はその時々を経営者が、経営環境に合わせて自分なりの解釈を加えて発信していること、「現在窮乏、将来有望」は、平時ではあまり見かけないが、経営が危機に見舞われたときに頻出する言葉であることが分かる。加えて3節では、社内報における創業者関連のキーワードの掲載頻度調査を行う。この数量調査で、野村の創業者精神に関する発信量が突出していることや、8章・9章・10章の資質アプローチ、史学的アプローチの裏付けを行う。4節では、三つの経営理念（「権威に屈しない」「独立独歩」「高潔」）の前提となる「公」の精神が、現代経営のなかでどう発揮されているのかについて考察する。その結果、ANAは度重なる経営危機において、その時々の後継経営者が「現在窮乏、将来有望」を旗印

に、経営の「自立」を貫いてきたことがまさしく三つの経営理念の現れであり、民としての「公」の実践であるとする。

**【終章】** 本論文の三つの研究課題（問題提起）に対して答えるとともに、一般理論の構築にむけて論じる。経営者が受け継ぐ創業者精神は、「正当性」と「正統性」を有したものでなくてはならない。加えていえば、同時代の「正当性の獲得」ができ、組織的に「正統性」が世代を超えて「維持」しやすいもの。すなわちどの時代にも受け入れられるものでなくてはならないことを一つめの研究課題の解とする。加えていえば、「正統性の危機」のあるなしに関わらず、後継経営者が「正統性の維持」を行うだけでなく、「正当性の（再）獲得」をも行うことで、創業者精神は、世代を超えて価値を与え続けることができるのである。すなわち、創業者精神はその質も問われるが、後継経営者の質も問うのである。

また、創業者と経営理念の関係は、岡崎の「月を指す指、門を叩く石」という言葉が象徴するように、指や石である経営理念は、時代や組織の大きさや社会環境によってそぐわなくなると、新しい経営理念がつくられることがあるが、これは「経営理念は（指や石といった）道具であるから、適切に変わってよいし、変わらなくてはならない」とする。しかし、（月や門のように）変わらないもの、変えてはいけないものもあるとし、それが ANA の場合は創業者精神である。

最後に、現代経営において創業者精神の意義および役割についてであるが、本論文では、「創業者精神は、企業の基本的価値である。創業者精神は創業者だけのものではなく、後継経営者によって価値を付加され、次の経営者につながっていくものである」とする。そして、ひとたび「危機」に陥ったとき、創業者精神は集団を結束させる心理的な「糊」のような役割を果たす。よって、創業者精神は、企業を過去・現在・未来へとつなぐ、「旗」であり、「糊」であり、「基本的価値（DNA）」である。

## 第1部 先行研究と分析視角

本論文は、創業者精神が、現代経営者の経営に強い影響をあたえていることを明らかにする研究である。そこで、創業者精神の影響を受けて形成される経営理念や企業文化とはどのようなものか、まずは先行研究を整理しておきたい。そのうえで、「創業者精神であればどんな精神でもよいのか」という問題提起に対して、M.C. Suchman (1995) の Legitimacy 理論をベースに E. H. Shein 理論を援用した新たなフレームワークである Legitimacy サイクルモデルを提示する。

### 1章 先行研究1\_\_経営理念

「創業者精神を受け継いだ経営」を、本論文では理念経営の一部であるにとらえている。しかるに、まず経営理念に関する先行研究を整理し、続いて経営理念論では、創業者精神はどう扱われているかについて先行研究をみていく。

#### 1節 経営理念の整理

##### 1項 経営理念という言葉

「経営理念という言葉の使い方は人によってまちまちである」(中川, 1972, 5頁)。このように中川敬一郎が著書『経営理念』のなかで論じてから半世紀近くが経過した今も、「経営理念」の定義は確立していない。浅野(1991)や奥村(1994)の整理によると、「社是、社訓、社意、社魂、経営信条、経営方針、わが社の方針、行動指針、何々精神、何々の誓い、

企業憲章，モットー，企業スローガン，会社標語，企業使命，五是，五訓，十則，十戒，綱領」（浅野，1991,4頁），「企業目的，企業指令，根本精神，理想，ビジョン，めざすべき企業像，事業の成功の秘訣，事業領域，行動基準」（奥村，1994,7－8頁）などその多様性は明らかである。

海外の研究ではどうであろうか。Sutton, et. al (1962) の書籍翻訳を手掛けた高田 (1968) は，business creed を「経営理念」と訳し，business ideology という単語については，Sutton 自身は経営理念と同じ意味で使用していると断りつつも，あえて「イデオロギー」と訳した。しかし，小林 (1994) は，business creed, business ideology の双方を「経営理念」と訳し，渡辺 (2000) は business ideology を「経営理念」と訳した。これは海外においても経営理念を言いあらわす言葉が定まっていないことの証左であり，鳥羽・浅野 (1984) の研究でも Basic Objectives, Our Basic Policy, Fundamental Principles, What We are Aiming For, The Credo by Which We Serve, Guiding Principles, Management Philosophy, This We Believe, Primary Responsibilities, Policies (47 頁) など数々の言い回しが指摘されている。

## 2 項 経営理念の意味

経営理念の言葉の使い方が様々なように，経営理念の意味するところも様々である。浅野 (1991) は，中川 (1992)，間 (1992)，北野 (1992) が各々経営史，社会学，経営学の立場から論じた『経営理念』を念頭に，「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動方針あるいは指導原理」（3 頁）と定義し，「第 1 に経営理念とは何らかの形で公表あるいは成文化されていることが条件であること。したがって，第 2 に，経営者個人の信念は，むしろ『経営哲学』であり，経営理念といえば，あくまで企業あるいは組織としての経営目的，基本方針，指導原理を重視する」（浅野，1991,5－6 頁）と整理した。一方，土屋 (2002) は，「『経済人』の精神たる『資本主義精神』に対する対立理念，もしくは『資本主義精神』の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある『理念』である」（35 頁）と定義した。柴田 (2013) は 25 名の研究者のそれぞれの定義を一覧にしたうえで，「現在においても定まった定義はされていない」（27 頁）と結論づけている。本論文では，以上の議論を踏まえて，浅野 (1991) の定義を採用し，経営理念を「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動方針あるいは指導原理」とし，創業期においては「創業者の持つ信念，思想，哲学」と定義する。

## 2 節 経営理念の歴史

土屋 (2002) によると「経営理念が形成されるのは、本格的な経営なり、経営者なりが起ってから」<sup>(101)</sup> (615 頁) である。この考え方に従えば、産業革命がヨーロッパでの経営理念研究のスタートであり、日本では「経営理念が誕生したのは江戸時代」(土屋, 2002, 616 頁) が、初期の形成期とみなせる。そこで、経営理念の世界の源流といわれるイギリス (中川, 1979, 角山, 1979) と、その発展形であるアメリカの経営理念の変遷を 1 項で、日本の経営理念の変遷を 2 項でみていく。「近代化後 (現代)」の経営理念に関しては、3 項とする。

### 1 項 経営理念の源流

#### (1) イギリスの産業革命と経営理念の誕生

本論文では経営理念の研究の出発点をイギリスに置く。それは、イギリスが世界で最初に工業化に成功した国であることに関連し、中川 (1979)、角山 (1979) などの研究によると、経営理念の世界での出発点をイギリスの産業革命期(1760~1830 年代)としているからだ。だが、残念なことにイギリスの産業革命期の「その経営思想ないし経営理念を何らかの文書のかたちで残しているものはほとんどない」(角山, 1979, 184 頁)。文書が残っていない理由は、産業革命期の企業家の多くがピューリタン<sup>(102)</sup>であったことと関係する。当時、ピューリタンは非国教徒であったため社会的に疎外されていた。例えば非国教徒は公務員になれなかったし、オックスフォード大学やケンブリッジ大学には入学できなかった。国の体制の中心に入ることが許されなかったピューリタンは、支配階級が忌み嫌う商業 (実業) の世界での成功を目指すより他なかった。ピューリタンのそうした強烈的な地位向上意欲と禁欲的信仰が産業革命を成功に導くのだが、当時の大半の企業家が「自分で自己の思想を書き残すほど自己の立場を意識していたとはいえなかった。まして貧しい身分出のものは、自叙伝を残すほど教養が高かったとはいえなかった」<sup>(103)</sup>。そのため、経営理念を活字で残した文献が残っていないのである。

そこで角山 (1979) は、記録文書からではなく、彼らの行動・行為から当時の経営理念を導き出すことを試みた。その結果、企業がその利潤の一部を社会事業に還元する<sup>(104)</sup> という博愛主義を導き出した。「社会的に恵まれない人々のための病院、子供のための日曜学校、売春婦や乞食の矯正、監獄の改修」(角山, 1979, 189 頁) など公共施設の建設やインフラ造

りといった地域や社会に対して企業が責任を果たすことが経営の理念となったのである。なかには産業資本家のタイタス・ソールト (Titus Salt) のように、労働者のために、3～6の寝室があるデラックスな労働者住宅を与え、年をとって働けなくなった人には無料で入れる施設と企業年金を支給した人物も 1800 年代には輩出された。こうした福祉行動・行為は、社会から迫害され、下層部に押し込められたピューリタンの「社会を改良する」という地位向上意欲と密接にむすびついており、角山 (1979) は「ピューリタンのジェントルマン的博愛主義」(199 頁) と呼んでいる。

## (2) アメリカでの発展

イギリスの経営理念を受け継ぎながらも独自に発展させ、その後世界を大きくリードしたのがアメリカである。すなわちアメリカの経営理念は、イギリスから新大陸を目指したピューリタンが持ち込んだ。ただし、イギリスのピューリタンが前述のように、マイノリティーで、強烈な地位向上意欲を原動力としていたのとは違い、アメリカでのピューリタンは、始めからマジョリティーで社会の中核に進出していた。そのため企業経営の原動力も、「企業の『生産量』『売上高』『資産額』といった企業そのものの属性」(中川, 1979, 24 頁) を高めるためのものであった。

小林 (1994), 渡辺 (2000) はともに、初期のアメリカの経営理念を論じるとき、ベンジャミン・フランクリン (Benjamin Franklin) を例にあげて論じている。フランクリン個人の企業家精神を、アメリカの初期の経営理念の象徴として、小林 (1994), 渡辺 (2000) は位置づけている。

フランクリンは、イギリスから宗教の自由を求めて移住したピューリタンを両親に持ち、1706 年 1 月 17 日にマサチューセッツ州ボストンで生まれた。父はフランクリンを牧師にするために、ラテン語学校に入れたが、学費が払えなかったためにたった 1 年で退学となった。そうした貧しい家庭に育ったフランクリンだったが、父から教わったソロモンの箴言 (旧約聖書) 「汝その職業に勤勉なる人を見るか (a man diligent in his calling), かかる人は王の前に立たん、卑しき者の前に立たじ」を一生の教訓としたことは有名である。「少年のころから『勤勉』こそが人間が生きる基本原理であると肝に銘じ、それをモットーとして生きた」のであった (渡辺, 2000, 18-19 頁)。1731 年、フランクリンは 25 歳のとき

に、節制、沈黙、規律、決断、節約、勤勉、誠実、正義、中庸、清潔、平静、純潔、謙遜を  
実行すべき13項目とした「十三徳」を作成する。そして、日課（エートス）として身に  
着けるために表を作り、実行できなかつたときは×をつけるなどして自らを徹底管理した。  
印刷業・出版業で成功し、政界へ進出し、建国の祖の一人とまで言われたようになった後  
世、自分が「幸福な生活を営み富と名誉を得、健康に恵まれた良き市民としての信頼を受  
けるようになったのは、諸徳を目標とし戒律の実践に務めた」（渡辺、2000, 47-48頁）十  
三徳のおかげであったと述懐している。

渡辺（2000）は、「フランクリンが強調した自主独立の精神、節制、勤勉、節約など諸徳  
のエートス、そして『自由』な人間像は、その後のアメリカ社会の労働倫理や価値観およ  
び人間像の原形となり、経営理念と企業者精神（原文まゝ）の源流を形成した」（17頁）  
と結論づけている<sup>(105)</sup>。

### （3）アメリカの1880年以降と「強盗貴族」

「近代化後（現代）」の経営理念を3項で論じる前に、産業の発展で巨万の富を手に入れ  
る者たちが出現した近代化前夜の経営理念について触れておく。「1880年以降、新たな交通  
手段として発展を遂げた鉄道と、これまた新たな通信手段として登場した電信・電話を中心  
とするインフラストラクチャーの完成にともなう全国的市場の創設という環境の中から、先  
行企業とはその類を異にする現代巨大企業＝ビックビジネスが出現した」（小林、1985, 245  
頁）。政府が大企業による独占を禁止すると、ビックビジネスの企業家たちは対抗して単一  
事業会社に改組し合法的に統合して巨大な企業グループを作っていた。

こうして巨万の富を築いたのがジョン・ロックフェラー（John Rockefeller）であり、ア  
ンドリュー・カーネギー（Andrew Carnegie）であった。彼らの成功の陰には競争に敗れた  
多くの弱小企業があり、職を奪われた労働者がいた。やがて「大企業は横暴であり、利潤  
追求のためには手段を選ばぬ悪徳業者なのだ」（小林、1994, 77頁）という見方は一つの世  
論となり、「アメリカの一時期の大企業の指導者に対して『強盗貴族（Robber Baron）』の  
概念がさかんに適用された」（井上、1985, 255頁）。強盗貴族の汚名に対して、彼らは「ス  
ペンサーを始祖とする適者生存という論理によって、自らの企業行動を正当化しようとし  
た」（小林、1994, 83頁）のである。

たとえば、ロックフェラーはある日曜学校での講演でこう語ったという。「大企業の成長は単に適者生存の結果なのです。(中略) アメリカの美しいバラは、そのまわりにできる蕾を犠牲にすることによって、はじめて作り出せるのです。これはビジネスにおいても悪い傾向ではありません。それは自然の法則または神の法則の作用にすぎないのです」(小林, 1994, 79 頁)。一代で富を築いた彼らには「勝者としての自負心があり、それは至って強固であった」(小林, 1994, 82 頁) が、人々の心をとらえることはできず、「(適者生存が) 社会的に承認された経営理念になり得ることはなかった」(小林, 1994, 83 頁)。

自ら莫大な富を築いた第1世代が死去し世代交代が起きると、『『適者生存』の理論は親とともに葬られた』<sup>(106)</sup>と小林は述べている。単に相続によって富める第2世代には、適者生存を語る正当性がなかったからだ。加えて、第2世代以降では「所有と経営の分離」が進み、ハーバード・ビジネススクール<sup>(107)</sup>をはじめとする専門経営者の養成教育機関で学んだ専門経営者たちが経営を行うようになる。

しかし、専門経営者の下でも倫理観を兼ね備えた経営がなされたかというところではなかったようである。間(1972)によると「アメリカにおいては、第二次世界戦争中に蔓延した企業の不当利得、統制令違反など、反社会的、反倫理的行為が戦後にいっそうひどくなる傾向にあった。これらの行為は、一般市民の強い不信を招き、ビジネスそのものの存在について根本的な疑問が投げかけられるようになった。経営理念がアメリカで広く取り上げられるようになったのは、こうした問題状況下においてであった」(間, 1972, 77 頁)。

## 2項 日本の経営理念

### (1) 日本の経営理念の源流

日本の経営理念の源流を、<sup>あきない</sup>商の精神や価値観、志にルーツを求めれば、江戸時代初期の博多の豪商・島井宗室が1610(慶長15)年に残した十七条の遺言(竹中, 1979, 59 頁)や、享保期の「三大豪福」三井・鴻池・住友の家憲・家訓などに行きつく。商業実践の中で自然発生的に生まれた「日本風土における経営哲学」(土屋, 2002, 27 頁)が日本の経営理念のルーツである。江戸幕府の終焉とともに近代国家への幕開けとなり、欧米列強に追いつこうと明治政府は「富国強兵」「殖産興業」を国是として掲げた。日本における「会社企業は国益実現のための機関であり、その経営者は国益実現のための担い手として位置づけられた」(浅野 1991, 127 頁)。

明治後期になると、産業の基礎が確立し始め、自信をつけた「企業家が企業経営上の根本方針を明文化する動き」(間, 1972, 113-114 頁)が始まる。この時代に主流となった理念は「経済合理主義に立脚しながら、伝統的な家族主義・温情主義を強調する『経営家族主義』の理念であった」(浅野, 1991, 128 頁)。自らの経営理念を明文化する動きは「大正にはいつてからとくに活発」(間, 1972, 113-114 頁)になるが、「名称は、社是・社訓以外に、社憲とか、簡単に規<sup>のり</sup>とかさまざま」(間, 1972, 113-114 頁)であった。大正から昭和と時代が進むにつれて明文化の動きが活発になった理由として「日清、日露の両戦役をへて、日本資本主義が飛躍的に発展し、これに伴い、日本の企業が、ようやく創業期から安定期にはいつてきたこと」(間, 1972, 113-114 頁)があげられる。また、「儒教道徳ないしキリスト教倫理をバックボーン」(土屋, 2002, 37 頁)にした人道主義的なものも見受けられた。しかし、1929 年におこった世界恐慌後、日本も世界的不景気に呑み込まれ、多くの労働者は解雇され、経営家族主義の理念は大きな痛手を受ける。そして国内では軍部が力を拡大していくにつれ、国家主義的、ファシズム的な(社会の空気を反映させた)経営理念に転換していくのであった。

## (2) 敗戦と日本の経営理念

第二次世界大戦に突入すると、徹底した「経済統制のもとで、日本の企業は、行動の自由を拘束されただけでなく、経営理念まで『産業報国』の旗印によって一元化された」(間, 1972, 142 頁)。経営理念は統制され、企業家個人の精神とはほど遠いものであった。しかし、一転、敗戦が日本にもたらしたものは、GHQによる国家主義(ナショナリズム)の一扫と、民主主義の徹底である。「産業報国」一色であった経営理念も否定され、戦後の企業家は、新しい経営理念への変更を余儀なくされる。それまでの「経営理念の中核が失われたことへの対応は、どうようになされたか。結論的にいえば、それはかつて国家という言葉のおかれた位置に、社会、世界、人類といった言葉をおきかえることであった」(間, 1972, 145 頁)。

例えば松下電器産業の場合を例にとると、1929年に制定された綱領では「国家産業ノ発達ヲ図リ 社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」であった部分が、1946年には「社会生活ノ向上を 図リ 世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」と置き換わった(間, 1984, 24 頁)。

経営理念が改めて多くの経営者の関心を呼ぶのは、「経済同友会が1956年11月に行った

『経営者の社会的責任の自覚と実践』決議以降のことである」(間, 1972, 77 頁)。「これに歩調をあわせて社是・社訓が 1955 (昭和 30) 年以降に多くつくられるようになった」(間, 1972, 171 頁)。神武景気の最中, すなわち高度成長の第一段階を経て戦後の再建が一段落し, 新しい段階を踏みだそうとしたのと同時に, 公害問題なども起き, 企業経営の倫理観が問われた時代でもあった。

### 3 項 小括

創業者精神が影響を与えている経営理念とは, どのようなプロセスを経て発展してきたのか。1 章 2 節ではその源流にまで遡って整理した。

経営理念の源流が, イギリスのピューリタンの強烈な地位向上意欲と禁欲的信仰にあったことは 1 項 (1) で述べた。日本においても, 商業実践のなかで自然発生的に生まれた商いの精神や価値観が, 日本の経営理念のルーツであった。イギリスでも日本でも, 初期の経営理念は, 宗教的グループ (=ピューリタン) や家といったインフォーマル集団が繁栄していくための掟, すなわち行動指針といった類のもので, 必ずしも明文化されていたわけではなかった。このことは後述する近代化以降においても, 経営理念が創業者の発する言葉から始まるケースがあることに通ずる。本論文において取り上げる ANA の事例においても, 創業者・美土路昌一が従業員を鼓舞するために発した「現在窮乏・将来有望」という言葉が, 今日 ANA の経営指針の根幹となっている。

上記のように 1800 年代におけるイギリスの経営は, 完全に明文化されない原始的なものであっても, 企業がその利潤の一部を社会事業に還元するという博愛主義に基づいている」(角山, 1979, 189-199 頁)。こうした利他的経営は, 今日の理念経営の源流といえるのである。

2 節 1 項 (3) では, 産業の発展により巨万の富を得たロックフェラーやカーネギーが, 利潤追求のためには手段を選ばない適者生存という論理によって, 自らの企業家行動を正当化しようとした。が, 適者生存が「社会的に承認された経営理念になり得ることはなかった」(小林, 1994, 83 頁)。このことは, 経営理念が社会的に「正しい」と認められなければ生き残れないことを示唆しており, 後述する M.C. Suchman の Legitimacy の概念と一致する。

### 3節 現代における経営理念の構造と特徴

近代化以降の現代における経営理念の特徴として、明文化され、しかも構造を持つことがあげられる。1956年の同友会の提言（前述）以降、企業が経営理念を制定することは広く普及した。たとえば有価証券報告書を公開している企業は、ほぼ全て経営理念を掲げていると言っても過言ではない。そうしたこともあってか、多種多様な経営理念の内容や構造に対する研究がさかんに行われている。それら先行研究を、改めて領域性、階層性によって分類し整理する。

#### 1項 領域性による分類

経営理念には「領域性がある」とする研究がある。領域性とは、経営理念が企業内部に向かって作成されたものか、企業外部に向かって作成されたものかという「『領域』によって分類できる」とする研究である<sup>(108)</sup>。鳥羽・浅野（1984）も、経営理念には企業内部向け・企業外部向けという二つの領域がある（38-39頁）と指摘したうえで、①自戒型、②規範型、③方針型の3タイプに分類した（38頁）。

①「自戒型」は、「経営トップ自身の行動上の自戒と後継者に対し訓えかつ手本を示すという機能を有し、自らの姿勢と言動を強く拘束する性格をもつものである。したがって、この自戒型の経営理念は、倫理的・道徳的性格を強く帯びることに特徴がある」。

②「規範型」は、「企業内部での社員統率用、あるいは内部管理・内部統制用的性格の強いものである。具体的にいえば、社内標語として社内報やその他社内刊行物などで提示されることが多く、業務遂行上の指針とされるものである」（鳥羽・浅野，1984，38頁）。

③「方針型」は、企業の経営戦略・方針あるいは企業が直面している諸問題について社内はもとより主として社会一般に強く訴える意図を強くもつものである。これには、現在の社会・経営環境の変化に対応して企業の存在理由（目的・使命）を明らかにしようとするものから、企業イメージの向上を目的とするPR的意図の強いものまでが含まれる。したがって、この「方針型」の経営理念は、対外的効果を第一義的に考えるもの

であるが、それが同時に組織の基本方針や戦略的使命を示していることから、同時に社内的には指導性拘束性をもつものである。C I（コーポレート・アイデンティティ）や C C（コーポレート・コミュニケーション）といった考え方などは、この類型に属するものと考えてよい（鳥羽・浅野，1984,38-39頁）。

鳥羽・浅野（1984）は、①と②を企業内部向け、③を企業外部向けと考えており、「①の自戒型が典型的な日本型と言ってよく、③の方針型がもっともアメリカ型に近い。つまり、アメリカ型はより具体的・実践的であるのに対し、日本型は抽象的・理想的」（39頁）だと説明している。しかし、2節1項（2）で述べたように、アメリカでの初期の経営者ベンジャミン・フランクリンが、自らに厳しい規律を課す「自戒型」の経営者であったことから、③の「方針型」は日本かアメリカかの国の違い以上に、近代以前の経営か近代経営かの違いであると考えられる。

議論を戻すと、田中（2016）は、鳥羽・浅野（1984）の研究を踏まえ、独自の分類を表明している。企業の内部に対して働きかけ効果を発揮する「企業内統合型」、企業の外部に働きかけ効果を発揮する「社会的適応型」に加えて、三つめは、企業の内部と外部の双方に働きかけ効果を発揮する「両機能網羅型」（16-19頁）である。メッセージの受け手が、社内の人間であるか、社外の人間であるか、その双方か、ということで分類している。

奥村（1994）も、「経営理念には領域性がある」（9頁）と結論づけているものの鳥羽・浅野（1984）、田中（2016）とは違い、「企業」、「企業環境」、「管理・行動」の3要素で分類をしている。これは奥村（1994）が、キャノンの経営理念を分析し、「①世界の繁栄などに貢献するために企業の成長と発展を果たすという『企業の存在についての理念』（企業理念）、②世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行するなどの『企業環境についての理念』（企業環境理念）、③国際人主義・三自の精神<sup>(109)</sup>などという『企業の管理活動と行動基準についての理念』（管理・行動理念）の三つの領域についての信念を表明している」（9-10頁）ことから導き出したものである。

## 2項 階層性による分類

前述のキャノンの経営理念を分析した奥村（1994）について補足すると、奥村（1994）

は領域性ととも、経営理念には階層性がみられることを指摘している（8頁）。キヤノンの経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念、②これを具体化し実行あらしめる経営方針、③社員の行動を指示する行動指針の3階層から成り、「理想としての上位概念から実践原理としての下位概念に至る階層が構成されている」（奥村、1994、8頁）と説明する。上位概念は「主に経営者が行う意思決定で、価値判断の性格が強い」（水谷内、1992、4－5頁）。一方、下位概念は社員の取るべき行動などの実践原理<sup>(110)</sup>で、「下部層の意思決定ほど事実的判断の性格が強い」（水谷内、1992、4－5頁）。

田中（2016）は、いくつかの企業の経営理念を『単階層型』『2階層型』『3階層型』『4階層型』（田中2016）の階層型により区分し、「各社、階層ごとにさまざまな用語が用いられている」ことを指摘した（15頁）。ただし、2019年に筆者が改めて各社ホームページで確認したところ、イオンは2階層型から3階層型へ、味の素は4階層から5階層へ階層を増やしていた（図表1－1）。

ちなみに本論文の事例としたANAは、グループ経営理念、グループビジョン、グループ行動指針からなる3階層型である（2023年3月現在）。

<図表1－1> 経営理念の階層例

階層	企業例	階層1	2	3	4	5
単階層型	大塚ホールディングス	企業理念				
	ジャパネット	企業理念				
2階層型	住友林業	経営理念	行動指針			
3階層型	本田技研工業	基本理念	社是	運営方針		
	イオン	基本理念	宣言	行動規範		
	大阪ガス	目指す姿	宣言	社是		
	東芝	経営理念	存在意義	価値観		
	クボタ	スピリッツ（私たちの精神・姿勢）	ブランドステートメント（私たちの約束）	ミッション（私たちの使命）		
4階層型	キュービー	社是	社訓	めざす姿	姿勢	
5階層型	味の素	ミッション	ビジョン	バリュー	Way	ポリシー

出所：田中(2016、15頁)の図表1-3(ホームページを基に作成)を基に、筆者が2019年11月1日時点の各社HPを確認したところ、田中が分類した企業のうちイオンは2階層型から3階層型へ、東芝は4階層型から3階層型へ、味の素は4階層型から5階層型へ変更されていたため変更した。キュービーは新たに筆者が加えた。図表レイアウトも筆者が変更した。

## 4 節 経営理念論からみた企業文化と創業者精神

### 1 項 経営理念論からみた企業文化

経営理念論の研究者は、企業文化をどう論じているのだろうか。奥村（1994）は、1章3節2項の階層性の議論をふまえて、経営理念の下位概念である行動指針が、企業文化を形成する重要な役割を果たしているとして論じている。これは、奥村（1994）が、会社において社員の役割が大きく、彼らの行動が業績を左右する大きな要因であると考えているからである。奥村（1994）は、「行動指針が職場の雰囲気形成し、他方、職場の雰囲気から行動指針が導き出され」（199頁）、行動指針が生み出した職場の雰囲気が、経営風土となり、「その結果、『行動指針』と経営風土の交錯から、価値観の蓄積として」（199頁）企業文化形成とつながっていくとみているのである。奥村（1994）が、経営理念が企業文化を形成するうえでの要素として、行動指針に注目しているのに対して、浅野（1991）と水谷内（1992）は、創業者精神に注目している。

浅野（1991）は、企業文化を「社風」と同じ意味で使っているのであるが<sup>(111)</sup>、たとえば、家電業界で規模や職務構成も似通った企業でありながら、日立は「野武士」、東芝は「侍」、三菱は「殿様」、松下は「町人」など別の文化で言い表されることが世間一般にあることを例にあげて、「組織は全体として大きな文化形成力を持ち、各社はそれぞれ違った文化を実際に持ち、成員に一つの行動類型を与えている」（13頁）と論じた。そして、誰が企業文化を創るのかという問題に対しては、創業者精神が組織文化を形成してきたとみる（78頁）。

水谷内（1992）も、企業文化という言葉は「社風」と同義語として使用しているが、加えて「企業体質」という言葉も企業文化の同意語として使っている。1章3節1項の経営理念の企業内統合と社会的適応という領域性の二つの機能のうち、企業内統合、すなわち「創業者のモットーや人生観<sup>(112)</sup>などに表明された精神や教訓が、企業の心として語り継がれ、それが意思決定に具現化されて企業内の人々に統一的なビジョンと、一体感を形成したときこれが企業文化（corporate culture）や社風、企業体質と呼ばれるもの」（3-4頁）になるのだという。浅野（1991）、水谷内（1992）が、企業文化の形成が創業者精神から始まる立場をとっているのに対して、奥村（1994）が、行動指針が企業文化形成の始点であると考えている、と述べたが、これは奥村（1994）が創業から年数を経た現代企業に関して論じているためである。

## 2項 経営理念論からみた創業者精神

### (1) 経営理念の作成者

浅野(1991)が「経営理念は創業者精神から出発する」<sup>(113)</sup>(27頁)と述べているように創業者は、創業期における経営理念の作成者である、という認識で先行研究は一致している。多くの経営理念は、創業者の人生観<sup>(114)</sup>、信念・信条、あるいは強烈な個人的動機<sup>(115)</sup>が投影されたものである。

もっとも時間の経過に伴い作成者は変化することがある。「会社の危機を乗り切った復興の祖的な経営者がいる場合には、こうした人々の理念が語りつがれて会社の精神をつくる」(浅野, 1991, 78頁)。ただし、創業者であれ、中興の祖であれ、初期の研究では、「経営の最高責任者が経営理念を構想する」(北野, 1972, 181頁)。すなわち創り手であった。

ところが、2節2項(2)で述べたように、経済同友会が1956年に各企業に対して経営理念の策定を推奨して以来、経営理念の作成者も多様化している。1961年に日本の経営研究会(尾高邦雄主宰)が572社を対象に行った調査<sup>(116)</sup>によると、「社長が個人で作成」(48.2%)、「社長が相談協議の上作成」(21.8%)、「総務部、人事部で起草」(13.6%)、「起草委員会で立案」(4.5%)、「外部専門家の意見にもとづき作成」(0.9%)と、「社長が個人で作成」と「社長が相談協議の上作成」を合わせれば、70%が社長が主体性を持って作成している。1961年の時点では、多くの企業の経営理念には、最高責任者の強い信念・信条が投影されていたといえる。

しかし、単純比較はできないものの、1995年の調査<sup>(117)</sup>では、「社長が個人で作成」(16.2%)と「社長が相談協議の上作成」(24.1%)の合計が40.3%と半分を切り、「総務部、人事部で起草」(22.1%)、「起草委員会で立案」(22.7%)、外部専門家の意見にもとづき作成」(2.8%)などの組織としての作成が47.5%となった。社会の発展や組織の成長・拡大といった変化のなかで、経営理念の創り手も変化している。

### (2) 現代企業における創業者精神

創業者精神がどのような意味をもつのかについて論じた先行研究を次にまとめる。浅野(1991)は、創業者精神を企業の「精神的バックボーン」(77頁)であると考え、「企業であれ、組織には、その創業期に発し、連綿として継承され、幾多の試練や困苦に鍛えられた精神、時代と環境の変化の中で適応し生き続ける理念がなければ発展はおろか、維

持すらおぼつかない」(77 頁) ためだ。浅野 (1991) は、「創業者精神が生き続け、全社員にいきわたって、企業の心になるからこそ、危機に際しても、一丸となってこれを切り抜けることができる」(77 頁) と論じている。

水谷内 (1992) は、1 章 4 節 1 項での企業文化生成のプロセスでみたように、創業者精神が「企業の心」として語りつがれる可能性を指摘している。奥村 (1994) は、創業者精神は現代企業を活性化するものと捉えており、経済同友会の提言を引用し、「創業者精神の復活が望まれる」(198-206 頁) と論じている。

このように浅野 (1991)、水谷内 (1992)、奥村 (1994) は、創業者精神が現代企業のなかで機能を果たす可能性を示唆している。なお、浅野 (1991) は、創業者精神と経営理念の継承の関係に関して、3 類型 (図表 1-2) を示した。

<図表 1-2> 創業者精神と経営理念の継承の 3 類型

類型 1	創業者精神それ自体は不変のままに継承するが、表現方法を逐次適当に改める。
類型 2	創業者精神の内容の解釈を逐次改め、それに適した表現方法をとる。
類型 3	創業者精神はそのまま象徴的に残置するが、環境変化ないし企業の発展に適合した新しい経営理念を別途構想し、事実上、後者を中心に経営活動を展開する。

出所：浅野 (1991, 28 頁) を筆者が表作成

浅野 (1991) は、創業者の遺訓が今日の社是等となっている例は多いが、古い時期に制定されたものであると、若者層に受け入れられやすくするために、原文にふりがなを付けたり、内容の補足説明を付けたり、ひいては字句の改定をおこなうようになる、としており、これを類型 1 としている。類型 2 と類型 3 は、企業が生業・家業的レベルから大企業への成長過程で起きる変化で、環境のニーズに適しているか否か、または表現が説得性を持ち企業構成員の行動につながるかどうかなどで判断され、適応される (28 頁)。いずれにせよ、浅野 (1991) は、「各企業が創業者以来の精神や価値を経営理念として堅持し、企業活動のよりどころとしている」(27 頁) 一方、創業者精神を継承していくうえで 3 類型にみるような工夫を講じている、としている。

## 2章 先行研究\_2 企業文化論

経営理念論と隣接した研究領域である企業文化論においても、創業者精神について論ずる先行研究がある。そこでまず、企業文化論に関する先行研究を整理する。次に創業者精神は、一つの研究領域にとどまらず、より広い視座から論じられるべきものであるという考えから、2章で整理した経営理念と企業文化論の理論的交差に挑む。

### 1節 企業文化論とは

#### 1項 企業文化の定義

企業文化<sup>(201)</sup>の定義は、経営理念と同じく研究者によって異なる。たとえば加護野(1993)は、企業文化を「組織構成員によって共有された価値、信念、規範」(67頁)と定義し、梅澤(1995)は、「企業の歴史を通じて組織内に培養され、蓄積されている知的・感性的資産」(5頁)とした。

飯田(1995)は、1994年10月までに各国で発表された約300の先行研究を調査し、「企業文化」には9種類の定義<sup>(202)</sup>があることを示した(図表2-1)。定義9にある「企業による文化振興活動や社会貢献活動」のように、企業が行っている文化事業までも企業文化と呼んでいるものもあり、どの定義を取るかによって議論の方向や結論が大きく変わる恐れがある。これが企業文化を研究するうえでの難しさである。

咲川(1998)も、「経営理念、ビジョン、信念、哲学、仕事の仕方、マネジメント・スタイル、組織のパラダイム、行動及び意思決定のパターン、組織のプログラムなど」(20頁)多様な定義があることを指摘したうえで、「多くの研究者はScheinの組織文化の概念に注目する」(20頁)としてE. H. Scheinの定義を支持した。

Scheinの理論の難点は、Schein自身が企業文化は目にみえないものが重要であり、アン

ケート調査などの結果を表面的な事象に過ぎない (Schein, 2016, 75-78 頁) と断じているため、計測による客観的な評価がしづらいことにある。しかしながら、Schein は学術的影響力がもっとも大きい研究者であることから、本論文では企業文化論研究の源流を述べた後、Schein の理論の立場で論じていく。

<図表 2-1> 先行研究における「企業文化」の 9 種類の定義

9種類の定義	定義の内容 (概念)	研究者
定義 1	構成員が共有しているすべての潜在意思決定基準	Schien, 他
定義 2	構成員が共有しているすべての潜在的および顕在的な意思決定基準	Davis, 加護野・伊丹, 他
定義 3	当該企業に特有で優れているいくつかの意思決定基準	Peters & Waterman, 他
定義 4	構成員が共有しているすべての意思決定基準および行動パターン	Jaques, 河野, 野中, 他
定義 5	構成員が共有している意思決定基準や行動パターン、およびそれらを構成員に浸透させる媒体や手段 (社是や訓, シンボル, 逸話, 儀式的行事など)	Ouchi, 他
定義 6	当該企業に特有で優れているいくつかの意思決定基準や行動パターン	梅澤, 他
定義 7	各企業の構成員が共有している意思決定基準や行動パターンおよびそれらによって具象化された創造物 (組織, 戦略, 制度など)	堤, 他
定義 8	あらゆる企業の構成員が共有すべき普遍的かつ絶対的な意思決定基準	植木, 梅澤, 他
定義 9	企業による文化振興活動や社会貢献活動	池上, 他

出所：飯田 (1995, 112-113頁) から抜粋し筆者が表にした。

注：[9つの概念]という表記であったが、飯田自身が注釈で「9種類の基本的な定義」としているため、上表は「定義1~5」に変更してまとめた。

## 2 項 企業文化研究の源流

企業文化研究の本格的な出発点<sup>(203)</sup>は、1982年にアメリカで発刊されたに『エクセレント・カンパニー』(Peters & Waterman, 1982)と、『シンボリック・マネジャー』(Deal & Kennedy, 1987)の2著から始まる。両書とも、理念経営による「強い文化論」<sup>(204)</sup>を展開して注目を集めた。Peters & Waterman (2017)は、1961年から1980年までの期間に

において、創業 20 年以上経ったアメリカの超優良企業<sup>エグゼレントカンパニー</sup> 62 社を選び出し、これらの超優良企業には八つの基本的な共通性<sup>(205)</sup>があることを示した。水谷内 (1992) は、超優良企業の大半が明確なフィロソフィーやビジョン、価値観、信念をもち、同時にこれらを組織内に浸透させ共有化させるためにさまざまな努力を払っていることを指摘した。また Deal & Kennedy (1997) は、強い文化を持つ企業と業績の間には重要な関係があるということを明らかにした。しかし同書では「強い文化論」が、「時代に取り残される危険性」、「変化に抵抗する危険性」や「矛盾の危険性」があることも指摘している。

こうした強い文化論の流れをくみながらも、企業文化で重要なことは表層ではなく「深さ」である、と文化を深度で捉えたのが Schein である。

## 2 節 E. H. Schein の企業文化論

### 1 項 Schein の企業文化の特徴

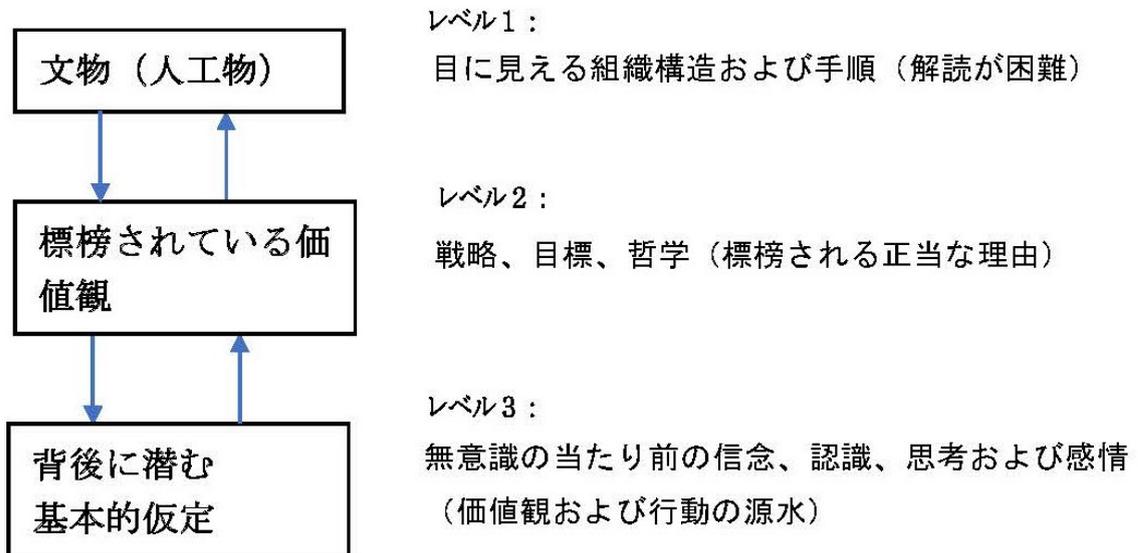
Schein の企業文化論で特筆すべきことは、Schein は企業文化を三つのレベル (図表 2-2) でとらえ、レベル 3 の「意識すらされないもの」を基本的仮定と呼び、もっとも重視していることである。Schein (1989, 2004, 2016) の三つのレベルについて説明する。

レベル 1 は「文物 (人工物)」で、目に見えるもののレベルである。建物やデザインされたものなどの制作物が分かりやすい例だが、Schein は歩き回りながら目にし、耳にし、感じられる事象も、レベル 1 に含めている。たとえば A 社の人々は、いろいろな会議に忙しく、壁やドアによる仕切りがなく、服装もカジュアルで、至るところに熱気が満ち溢れており、テンポの速さが感じられる。ところが別の会社 B では、人々はドアの内側にいて、話し声もほとんど聞かれない。装いもきちんとしている。A 社と B 社は異なる文化を持っていると考えたくなるかもしれないが、これは表面的なことで、文化を理解したとはいえないと Schein は警告する<sup>(206)</sup>。

レベル 2 は「標榜されている価値観」で、戦略、目標、哲学、方針、倫理観、ビジョンなど会社が標榜している価値観を指している。Schein は、たとえその会社の人々が、「標榜されている価値観を自分たちの文化だ」と言ったとしても、それをそのまま鵜呑みにしてはいけないと、次の例をあげて警告している。たとえば A 社が標榜する価値観は、誠実、

チームワーク、顧客本位、品質管理であったとする。ところが、B社の標榜する価値観も実質的にほぼ同じことを掲げていた。それにも関わらず、A社とB社は全く違う物理的な配置やスタイルを取っていた、という。この2社は、標榜する価値観は似ていたが、文物（物理的な配置やスタイル）は非常に異なっていた。こうしたことが起こり得ることから<sup>(207)</sup>、文化を理解するには、（レベル1や2で判断してはダメで）より深いレベルまでみる必要がある<sup>(208)</sup>と、Scheinは説いている。

<図表2-2> 企業文化の三つのレベル



出所：Schein（2004，18頁）

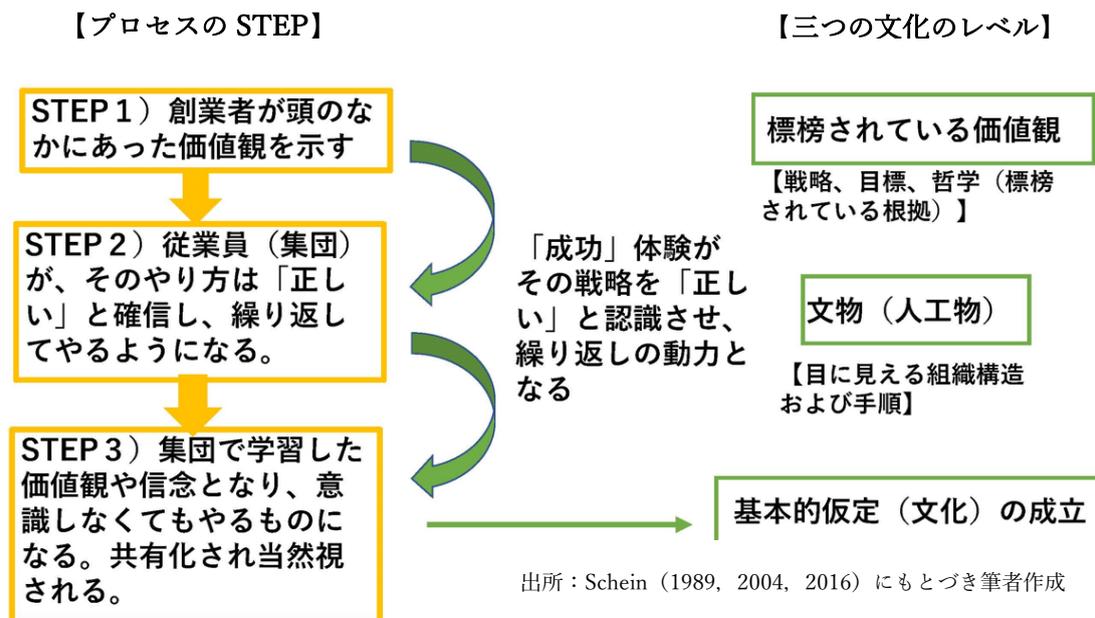
それがレベル3だが、レベル3はより深いレベルであり、Scheinが文化の本質とする基本的仮定である。社員（メンバー）によって共有され、基本的で「当然のこととみなされ」、時によっては意識されないことすらある。この「暗黙の仮定」が企業文化なのである。Schein（1989）は、基本的仮定を「信念」<sup>(209)</sup>という言葉と並列に扱っている。そして基本的仮定や信念は「外部環境での生き残りという問題や内部統合という問題に対して学習されたものである」（10頁）と述べている。企業文化を持つ企業において信念は、社員（メンバー）によって共有されているが、「もともとは創業者の頭にしかなかったものである」<sup>(210)</sup>。

このため、現代においてすでに出来上がった企業の文化を知るには、会社の歴史や、会社の業績を上げた創業者の価値観、信念、仮定はなんであったのかからみていくことが重要である。

## 2項 Schein の企業文化成立プロセス

前項で論じたように、Schein はレベル 3 の基本的仮定を企業文化と呼ぶ。レベル 1 やレベル 2 は表層であり、表層で企業文化を判断してはいけないと断じている。では企業文化はどのようにして生まれ、成立するのであろうか。Schein の企業文化成立のプロセスを図式化したものが、次頁の図表 2-3 である。なお、Schein の企業文化の成立は創業期を前提としている。図表 2-3 の左側が、企業文化成立のプロセスのステップである。右側は図表 2-2 で論じた文化の三つのレベルである。Schein の企業文化成立のプロセスに従うと、図表 2-3 の文化のレベルは、レベル 2 とレベル 1 の順番（上下）が入れ替わる。

<図表 2-3> E. H. Schein の企業文化成立プロセス（創業期）



さて、企業文化（基本的仮定）は、「もともとは創業者やリーダーの頭の中にしか存在しなかったものが共有され、認められていく」<sup>(211)</sup> ことにより成立する。そのため企業文化成立のプロセスは、まず創業者が頭のなかにあった価値観を示すことから始まる（STEP 1）。この価値観は創業者の信念や理念などである。Schein（1989）は、「創業者は自らの文化的経歴と個性にもとづいた自分の考えをもっているのが普通である」(268 頁)と考えている。

次に、創業者から価値観を示された社員（集団）は、そのやり方をやってみる（STEP 2）。そしてそのやり方がうまくいき「正しい」と確信すると、繰り返しやるようになる。成功の体験がその戦略を正しいと認識させ、繰り返しの原動力となるのである。更に、成功体験を繰り返すことで集団での学習となり、共有化され、意識しなくても当然やるべきこととなる。そしてその結果、企業文化となるのである（STEP 3）。このように企業文化は、社員（集団）が「共有し、当然視している仮定の総和であり、歴史を通じて獲得してきたもの」(Schein, 2004,31 頁)なのである。

### 3 項 Schein の企業文化の変革

いったん成立した企業文化が成功を続けている限り、それがどれだけ長い年数であったとしても、企業文化を変える必要はないし、社内に変えようとする動きも起きない<sup>(212)</sup>。なぜなら、その企業文化は「過去が正当化され、それこそ自分たちの誇りであり、自尊心の源水であるからだ」(Schein, 2004,167 頁)。

しかし、組織が年齢<sup>(213)</sup>を重ね、経営者の世代交代の回数が増え、また企業規模が大きくなり、あるいは市場が飽和状態となり商品が陳腐化し、成長が鈍化し衰退していく局面において、企業文化の変革が行われることを Schein は数々の企業を通して見ている。

そして Schein（1989）は、企業の文化変革のメカニズムを「創業・初期成長期」<sup>(214)</sup>、「中年期」,「成熟期」の3段階にわけて論じている。本論文では文化の変革メカニズムについて、Schein が企業文化を不変のものと考えていないことを示すために簡単にまとめておく。

創業・初期成長期において、企業文化の主たる原動力は、「創業者および創業者が抱く仮定である」<sup>(215)</sup>。組織が生き残った場合にその企業文化は「集団を結束させる心理的な『糊』とみさなれている」(Schein, 1989,348 頁)。最初の後継者問題が起きた際には、社内には創業者の影響がまだ強く残っており、たとえ後継者が外部から来たとしても、従来の企業文化を

「後継者が受け入れ、同時に会社が(後継者が受け入れた文化を)受け入れることとなれば、その後継者は成功することができる」(Schein, 1989, 358 頁)。

中年期は、市場が拡大し、企業も成長し組織は地理的にも拡大している。いつ企業が中年期を迎えるかは千差万別であるため、Schein (1989, 2004) は明言していない。しかし Schein (1989) によると、この中年期に、企業文化の分散化、統一性の弱化あるいは喪失が始まる。創業・初期成長期においては、「糊」であった企業文化の最も重要な要素が、「制度化され、組織の機構や主要プロセスの中に植えつけられている」(Schein, 1989, 360 頁)。つまり、初期に獲得した企業文化、それは信条、支配的価値、スローガン、文書化した憲章、自社の理想像、主義、価値観、理論の公式宣言などだが、あまりにも日常のありきたりの業務の中に深く植え付けられているため、人々(社員)は気にしなくなってしまっている。「組織が知っているのは、そのスローガンと神話だけである」(Schein, 1989, 363 頁)。絵に描いた餅であると、Schein は述べているのだ。この状況での処方箋の一つは、経済的困難<sup>(216)</sup>であると Schein は指摘する。経営的危機が、分散(解凍)した企業文化を再統一(再凍結)する動力になるからである。

成熟期<sup>(217)</sup>は、市場が成熟し衰退していく時期である。もはや企業文化の変革は不可避であるが、この時期になると企業文化は改革の障害となることがある。改革は痛みを伴うために抵抗を生じさせるからだ。Schein はすべてを変えるのではなく、本質的要素を確認し、本質的要素は維持すべきであると論じている。Schein は、「文化は過去の成功が残していったものである」<sup>(218)</sup>という。文化のある要素が機能不全に陥っていたとしても、創業以来まだ強みでありつづけている他の要素の上に、土台を築いていくのが良い<sup>(219)</sup>、と論じている。

#### 4 項 Schein 理論からみた経営理念

Schein の企業文化論を論じてきたが、経営理念の視点からレビューする。2 章 2 節 2 項の企業文化成立のプロセスの議論において、経営理念は創業者がそもそも頭のなかにもっていたものであり、自らの文化的経歴と個性にもとづいて持っていて当然の考えであった。三つの文化レベルの議論において、経営理念はレベル 2 の「標榜されている価値観」＝「戦略、目標、哲学(標榜される正当な理由)」が相当する。しかし、経営理念の内容が明文化され、社内に掲示されたり、企業パンフレットや年頭所感に明記<sup>(220)</sup>されたり、あるいは接客の態

度や採用・昇進などの事象として可視化できるという意味で、レベル1の「文物（人工物）」であるとも言える。

ただし Schein は、レベル3の「基本的仮定が企業文化である」と強く主張している<sup>(221)</sup>ため、経営理念がレベル1あるいはレベル2に相当したとしても、企業文化の一部でしかなく、Schein 理論において経営理念は企業文化とはいえない。

ただし、興味深いことに Schein は、ある企業の文化を知ろうとするときに、経営理念を使ってレベル1とレベル2の質問をすることによって、その企業の文化を導き出している。たとえば、ある企業の文化を知ろうとするときに、その企業の社員に、まずその企業の経営理念、すなわちレベル2の「組織が標榜している価値観」をあげてもらおう。そして次にそれをレベル1の可視化された行動パターンや実際に起きたことを答えてもらう。すると、「隠れている文化（基本的仮定）」が見えてくるというのである（Schein, 2004, 68-70 頁）。

具体例でみてみよう。集団へのインタビューで、組織が標榜している価値観（レベル2）として「オープンなコミュニケーション」があがったとする。しかし可視化された文物（レベル1）をみたときに、「内部告発者や悪い知らせを伝えた従業員がひどい仕打ちを受けているのを目にしたこと」が告げられ、「この会社には『ここが問題だと口にはいけない』雰囲気がある」という発言を得たとする。実際には口にはいけない雰囲気があるということから、共有されている暗黙の仮定というレベルでは、本当は閉鎖的な文化だと分かる<sup>(222)</sup>、というのである。

Schein は、このようにレベル2の答え（タテマエ）とレベル1の答え（実際に見えること、起きていること）を比べることによって、その企業の本当の文化（基本的仮定）を浮かびあがらせている。このように Schein 理論において、経営理念は企業文化を測る役割を果たしている。

## 5 項 Schein 理論からみた創業者精神

Schein (1989, 2004, 2016) は、創業者精神という言葉は使っていないが、創業者という言葉は頻出する。しかも Schein 理論の大前提にあるのが、創業者は企業文化の創り手であるということである。2章2節2項の企業文化成立のプロセスで明らかにしたように、企業文化（基本的仮定）は、「もともとは創業者やリーダーの頭のなかにあった」（Schein, 2016, 26 頁）ものである。創業者の頭の中にあったものは、信念や価値観、哲学という言葉で Schein

(1989, 2004, 2016) は表現しているが、この信念や価値観、哲学はまさしく経営理念論で論じる「創業者精神」である。

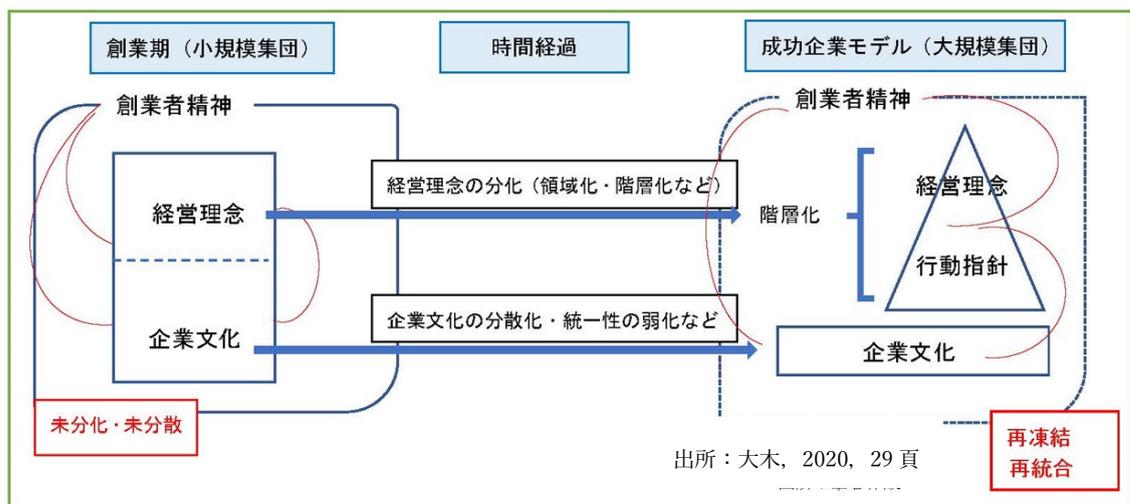
以上の整理を踏まえて、本論文では、創業者精神を「創業者自らの人生を通して強く抱かれた信念、信条、哲学、生き方」と定義する。

しかし、創業者が自分の信念や価値観、哲学を示しただけでは企業文化（基本的仮定）とはならないことは先に論じた。集団のメンバーがそのやり方を正しいと確信し、集団の信念や価値観、哲学にならなければならないのである。

創業まもない成長期にある企業では、創業者の個人的な行動こそが文化の枠組みを決める<sup>(223)</sup>。とりわけ重要なことは、「言行一致している」<sup>(224)</sup>ということである。この時期の企業は小規模集団であるので、組織メンバー（社員）は、創業者の言行を直接的に知ることができるのである。

ひとたび企業文化が成立すると、「集団を結束させる心理的な『糊』となる」と前述した。この心理的な糊は、時間の経過や業績悪化などで、接着力が弱まることがある。ちなみに Schein は、企業文化がバラバラになっていくことを「解凍」と呼び、企業が再生することを「再凍結」と呼んでいる（図表 2-4 参照）。

<図表 2-4> 「経営理念と企業文化」の時間経過における成功モデル（理想像）



企業文化を再凍結する方法を Schein は少なくとも二つ提示している。一つは経営危機である。経営危機に陥れば、心理的な糊の接着力が回復すると Schein はみている。もう一つは企業文化の変革である。ただし Schein のいうところの企業文化の変革とは、すべてを変えてしまうことではない。「(もともとあった)文化の強さを源泉として考えること」(Schein, 2016, 217 頁) である。すなわち、創業期にあった企業文化から本質的な価値を嗅ぎ分け、それを土台に再構築すべきであると論じている。Schein にとって創業期の信念や価値観、哲学 (いわば創業者精神) は、企業文化の再凍結においても重要視されるべきものなのである。

### 3章 先行研究の概要と研究課題

#### 1節 先行研究の概要と理論的交差

1章・2章を通して、創業者精神が、組織を再凍結（結束）させるために重要な役割を果たしていることを結論づけた。その議論のプロセスは次のとおりである。

##### 1項 先行研究の概要

まず第1部1章において、経営理念の先行研究を整理した。1節で、経営理念の定義が定まっていないことを確認したのち、2節では、世界の経営理念の源流とされているイギリスの産業革命期にまでさかのぼり、イギリスで誕生した経営理念を発展させたアメリカと、その比較として日本を取り上げ、近代以前の経営理念の歴史を整理した。結果、経営理念のスタートは、その集団の掟、すなわち行動指針といったようなもので、明文化すらされていない原始的なものであった。だが、その精神は利潤の一部を社会に還元するというもので、1800年代のイギリスではすでに、今日の理念経営の源流ともいえる利他的経営が、ピューリタン経営者によって行われていることが分かった。また、経営理念はその時々、政治情勢など外的環境に強く影響を受けている。その他、①～③のようなことがいえる。

① 経営理念の誕生期（源流）においては、国や集団の理念が経営理念にも強く影響し、企業家の使命感となっていたことが分かる。イギリスの場合は、ピューリタンの社会的地位向上であり、日本は、近代国家への幕開けとともに「列強に追いつけ」とする明治政府の国家戦略である。ただし、イギリスの場合はピューリタンの持つ博愛主義、日本の場合は、明治以前からの家憲・家訓や儒教、伝来キリスト教の教えなどを背景とした創業者個人の精神が反映された経営も見受けられた。

② 1880年代後半～1900年代前半、産業の発展とともにアメリカの初代ロックフェ

ラーに代表されるような巨万の富を築く勝利者がでてくる。自らを肯定するために「適者生存」といった都合のよい理論武装をして経営理念を展開するが、社会に浸透することはなかった。やがて世代交代で後継者の時代となると、「適者生存」の理念は影を潜めた。日本は日清戦争、日露戦争、第二次世界大戦と軍事国家へ傾斜していく流れのなかにあり、「富国強兵」という国家統制理念のもと、企業家の自由な精神は封印された。

③ 第二次世界大戦以降、日本は敗戦により国家体制を始めとするあらゆるものが民主化される。経営理念も、従業員や社会に目を向けたものに一変する。アメリカも変化を迎える。労働紛争の激化、公害問題や不祥事など利益主義の反省、ヨーロッパや日本の経済的猛追を受けて、ビジネスそのものの在り方を考え直す時代に向かう。

次に3節においては、現代における経営理念の構造と特徴について、先行研究を整理した。現代の経営理念には領域性と階層性があることが分かった。領域性とは、経営理念がカバーする領域による分類法で、企業の内部向け、外部向けという2区分をベースに、1) 鳥羽・浅野(1984)は、自戒型、規範型、方針型の三つに分類し、2) 田中(2016)は、企業内統合型、社会適応型、両機能網羅型の三つに分類した。3) 奥村(1994)は、キヤノンの事例研究から、企業、企業環境、管理・行動の三つに分類した。(3節1項)。

また、現代の経営理念は、3節2項で論じたように階層性を有し、構造としては、理論としての上位概念が階層の上に位置し、実践原則としての下位概念が下の階層に位置している。田中(2016)は、階層の数だけ各階層に呼称があり、会社ごとに組み合わせがあり、バリエーションは計り知れないと指摘したうえで、「上位概念を具体的・実践的に表現しているはずの下位概念が、何層にも重なり合うことで複雑になり、理念がわかりづらくなっている可能性がある」(16頁)ことを説いている。田中(2016)はいくつかの企業を、単階層型、2階層型、3階層型、4階層型に分類したが、このたび筆者が同じ企業を再調査してみると田中(2016)が分類したうちのイオンは、2階層型から3階層型へ、味の素は4階層型から5階層型へ、階層を増やしていた。東芝のように4階層型から3階層型へ階層を減らした企業もあったため、一概にはいえないが、少なくともイオンと味の素においては、時間の経過とともに経営理念の多階層化が起きていた。

このように経営理念が領域化・階層化していく理由について、浅野（1991）の研究を要約すれば、企業の経営環境が複雑化したために、抽象度の高い上位概念だけでは、社員を具体的な行動に向かわせるに不十分になってきたことがある。また企業が社会的役割を果たすことが求められる時代となり、外に向けての所信や実施内容を具体的に提示しなければならなくなってきたこともある。浅野（1991）は、そもそも経営理念は、「創業者の遺訓・精神など企業の基本的価値と伝統を示す」（29頁）ものから出発しているが、「環境が変わったからといって簡単に変更できない事情もあって、従来の抽象的な経営理念は一応そのままにし、より具体的な表現を用いて戦略的な適応方向をめざす」（29頁）がゆえに、領域化・階層化するなど経営理念が複雑化していったと論じている。

4節1項においては、創業者精神が企業文化を形成してきたと考える先行研究（浅野，1991；水谷内，1992）がある一方で、経営理念の下位概念である行動指針が経営風土と交錯する蓄積で企業文化の形成につながる（奥村，1994）という異なる研究があることを指摘した。2項では、経営理念論における創業精神について、「精神的バックボーン」「企業の心として語り継がれうるもの」「企業を活性化するもの」などと捉えられることを述べた。

2章では、E. H. Schein の理論を中心に企業文化論をまとめた。企業文化の定義が定まっていないことを1項で確認したのち、2項で企業文化研究の源流を確認した。1節で、Schein は企業文化を三つのレベルで捉え、レベル3の暗黙の仮定を企業文化（基本的仮定）とみなしていることを論じた。2節では、Schein の創業期における企業文化成立のプロセスを、3段階で説明した。3項では、企業文化を時間軸の観点から論じ、企業の中年期において、文化の分散化や統一性の弱化・喪失が始まることを論じた。成熟期は衰退期でもあり、変革はもはや不可避であるが、その際においても、すべてを変えるのではなく、本質的要素は維持するべきである、というSchein の考え方を記した。4項では、経営理念が企業文化を測る役割を果たしていると論じた。5項では、創業者は企業文化の創り手であること、創業者の頭の中にあつた信念や価値観、哲学が、企業文化の源泉だが、これらはまさしく経営理念論での「創業者精神」であることを論じた。

## 2項 経営理念と企業文化論の理論的交差

経営理念と企業文化論の先行研究を以上のように整理し直したところ、双方の理論の接するところに創業者精神があることが確認できた。創業期の企業は、創業者と志を<sup>いつ</sup>一にした小

集団から始まることが多いことから、経営理念と企業文化は、創業者精神と一体化していることが多いからだ。だが、時間が経過し、集団規模が大きくなることにより、企業内部では職能も増加し、地域的にも分散化していく。これらを管理するために組織の階層も増加していく。また、この階層は管理の要請から起こるだけではなく、意思決定上も必要となる。経営層は戦略的意思決定を担当し、従業員層は業務的意思決定を担当するという意思決定の分離および専門化によって階層は増加することになる。こうしたことから経営理念も階層化していかざるを得ない。主に経営者の価値判断基準となる上位概念としての経営理念と、具体的に従業員層の行動を促す下位概念としての行動指針が生み出されていくことになる。また昨今の企業は社会的責任を果たすことも期待されており、外部に向けての理念表明も必要とされている。そのため企業理念も企業内をまとめるものと、外部に対して発信していくもの、その双方とに領域化していくことになる。

一方、企業文化も、創業期、成長期、中年期、成熟期と、時間の経過とともに異なるステージに到達する。企業が好成績を続けている場合には強化されていくが、業績が停滞・悪化していく局面においては、企業文化は分散化、弱体化していく。企業は組織の規模が拡大して専門性が進む、すなわち分化が進行するにつれて、個々のユニットの効率性や有効性が増大するが、他方、組織全体としての効率性や有効性等のパフォーマンスもそれ以上に増大する必要がある。そのパフォーマンスの増大を可能するために必要となるのが「統合」である。

この統合は、組織構造や組織過程、戦略等によっても達成を試みられるであろうが、企業文化や経営理念もこの統合を達成するための要因となりうる。ただ一旦バラバラ（解凍）となった文化を一体化（再凍結）させて、組織的統合を実現させるのは容易ではない。様々な一体化の方策があると考えられるが、その重要な方策の一つとして創業者精神に基づく一体化があるのではないだろうか。なぜなら創業者精神は当該企業を生み出した創業者の考えや行動を内包するものであり、その組織をまとめ上げるには極めて有効なものだと考えられるからである。2章の図表2-4は、「経営理念と企業文化」の時間経過における企業の理想像、成功モデルである。規模が大きくなった組織において、個々に独立したファクター全体を包むかのように大きく束ね、一つの御旗で一体化（再凍結、再統合）する役割を、創業者精神が果たしている。

## 2節 研究課題

昨今、パーパスを制定する企業に脚光が集まっていることから、理念経営の復活であると、序章で述べた。そして、大和ハウス工業やクボタ、日清食品ホールディングスなどの企業の例にみるように、「創業者精神を受け継いだ経営」を表明する大手企業が増えていることに触れた。創業者精神を経営の根幹に据える経営は、理念による経営の一つのあり方に過ぎないが、創業から時間が経過し、後継経営者による現代経営を行っている大手企業が、創業者精神に着目するからには、それなりの価値があるために違いない。

上述のような問題意識を持って先行研究を整理するなかで、創業から時間が経過し一旦バラバラ（解凍）となった組織を再凍結させるうえで、創業者精神が極めて有効なものであることが分かった。が、同時に「創業者精神であればどんな精神でもよいのか」という疑問が浮上した。無論、創業者精神の中身が問われるべきである。ただし、創業者の中身・精神といった内面を重視する資質アプローチは、原始的な研究として軽視されてきた経緯がある。なぜなら企業家自身の資質といった内面構造の研究であり、生まれ育った環境などがそれに影響を与える重要な因子となることから、実践可能な解を与える普遍的研究に昇華させることが困難であったからだ<sup>(301)</sup>。

そのため資質アプローチに代わって発達したのが、Simon<sup>(302)</sup>やDrucker<sup>(303)</sup>を代表とする行動アプローチ<sup>(304)</sup>であった。しかし、2001年にアメリカで起きたエンロン事件をきっかけに、合理性の追求に警鐘が鳴らされ、かつてBarnard<sup>(305)</sup>が述べているような経営者の道徳観・倫理観が再び脚光を浴びる（古山，2005；陳，2009；堀口，2012；今井，2014）と同時に、資質アプローチによる議論も見直されてきている。

本論文は、資質アプローチを行ううえで、SuchmanのLegitimacyに注目する（3章3節）。だが、「正しい」を規定するうえでの一つ概念であるLegitimacyは、邦文における訳語が定まっておらず、研究者によってまちまちである。このことから先行研究を整理し直し、結果、本論文では、創業者の精神を受け継ぐこと、レガシーをベースにしたLegitimacyを「正統性」と表記し、創業者であれ後継者であれ、その時点における経営者独自の企業家活動に対する同時代的なLegitimacyを「正当性」で表すことで、時代を越えて企業が存続していくうえでの「正統性」と、経営のあり方としての「正当性」との論じ分けに挑んでいる。水谷内（1992）は、創業者精神を「企業の心」と定義したが、創業者精神が組織の価値となり得

るためには、まず創業者自らが正当性を作り上げることが必要となる、と考える。また、後継経営者が創業者精神を継承するうえでの「正統性」について考察する。

そのうえで、後継者が受け継ぐ創業者精神とはいかなるものなのか（創業者精神であればどんな精神でもよいのか）、について解明する。これが第1の研究課題（問題提起）である。

次に、序章より理念経営という言葉を使ってきたが、これは一般的に、経営理念に基づく経営、という意味で使用されている。そのため、まず先行研究（1章・2章）において隣接する二つの研究分野である経営理念論と企業文化論の双方の理論を整理した。そのうえで本論文では、重要キーワードである「経営理念」と「創業者精神」のかかわりについて、ANAの事例研究を通して考察していく。つまり、創業者精神と経営理念の間には、どのような関係があるのかを考察する、これが第2の研究課題（問題提起）である。

第3の研究課題（問題提起）は、本論文のすべての議論を通して、現代経営において創業者精神の意義および役割とはなにか、という問いに取り組むことである。これらの研究課題の解明を念頭において、ANAホールディングス創業者・美土路昌一の創業者精神と後継経営者が行う現代経営とのかかわりについて、第2部・第3部にて論じていく。

### 3 節 創業者精神と Legitimacy

#### 1 項 Legitimacy の定義と四つの要素

後継者が受け継ぐ創業者精神とはいかなるものなのか（創業者精神であればどんな精神でもよいのか）、という個人に内在する精神の質を問うとき、Legitimacy という概念に着目する。では、Legitimacy とは何か。これについて、まず整理する。

先行研究を整理すると、菅 (2005)、国保 (2013)、高坂 (2019)、酒井 (2020)、曾澤 (2020)、など多くの研究者が、M.C.Suchman (1995) の「Legitimacy is generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.」(574 頁) という定義を採用している。

この定義には、Legitimacy が作りだされるための重要な四つの要素で構成されている。第 1 の要素が、「norms, values, beliefs, and definitions」(規範、価値、信念、そして定義。以下規範等) である。Suchman (1995) は、規範等は Legitimacy を作り出すための基底であるとしている。

第 2 の要素は、「some socially constructed」(社会的に構築された) である。これは、第一で示した規範等は個人が表明する主観的なものであるから、それ自体に社会性はなく、そのため多数の他者との相互作用を通して、客観的に所有されていく、ということである。

第 3 は、「the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate」(行動そのものが、望ましい、適切である、あるいは妥当である) である。第 1、第 2 を踏まえていけば、ある行動が定められた規範等に反することがないこと、周囲にとって望ましく適切であることが必要なのである。

第 4 は、「generalized perception or assumption that」である。Suchman (1995) は、that 以下のことが、「一般に、すなわち広く認識される、あるいは適切であると思われることで Legitimacy が成立する」と定義している。個人あるいは組織を取り巻く特定の人々 (independent of particular observers) の範囲だけで発揮される望ましさや適切さ (個別正当性) では、Suchman (1995) の Legitimacy の定義の獲得には至らない。より広い人々 (collective audience)、すなわち世間に広く認知されることが、Legitimacy の獲得には必要なのである。

## 2項 Legitimacy の邦文における 2つの表記

前項にて Legitimacy の定義を明示した。が、ここで指摘しておくべきことは、邦文の先行研究では、Legitimacy の和訳に、「正統性」(曾澤, 2020 ; 舟津, 2017 ; 高坂, 2019) と、「正当性」(菅, 2005 ; 佐藤, 2010 ; 国保, 2013) の二つの表記があり、研究者によってまちまちなことである。Legitimacy を邦文に置き換える際、「正統性」と「正当性」の持つ意味の違い、ニュアンスをあまり重視していない研究もあれば、あえて一方のみを使用している研究もある。

そのなかでも、小林 (1990) は、正統性と正当性を明確に分けている。例えば、正統性について小林 (1990) は、「資本家たちはネットワークを維持することによって、経済の安定成長が望め、そのことがひいては、社会の多数派である労働者の満足 (=幸福) につながると、自らの立場を正当化しようとする。『権力』を功利主義的な正当化によって『権威』へと変質させるのである。これを私は『正統化 legitimation』と呼ぼうと思う」(6頁) と規定している。一方、正当性について小林 (1990) は、「経営の本質は、経営者が利害対立を調停し、調停案を『正当化 justification』していくことであるように思われる」(5頁) と、justification を「正当」と訳している。舟津 (2017) も、「正統性とは歴史的意味を内包する語とし (中略)、活動が未来においても半永久的に継続する場合は『正統性』の表現がふさわしく、他方で一度きりのプロジェクトの投資を勝ち取るといった場合などを、『正当性』」(35頁) としている。ちなみに、新聞記者が記事を書くときに参考とする日本新聞協会 (2007) の「新聞用語集」では、正統を「異端の対語、正しい系統」。正当を「不当の対語、ただしく道理にかなう」と区別している。

このように邦文和訳においての Legitimacy の表記が定まっていないのが現状であるが、上記の議論を踏まえて本論文においては、創業者から後継経営者へ、そのまた後継経営者へといった過去から現在に至るレガシーをベースにした Legitimacy を「正統性」と表記し、創業者であれ後継者であれ、その時点における経営者独自の企業家活動に対する同時代的な Legitimacy を「正当性」で表すこととする。

### 3項 Suchman の Legitimacy 経営における三つの課題

本論文は、創業者精神について事例研究するうえで、特に経営者に焦点をあてて課題設定している。が、Suchman (1995) は、Legitimacy 経営においての三つの課題があると述べている。「Gaining Legitimacy (獲得)」、「Maintaining Legitimacy (維持)」、「Repairing Legitimacy (修復=再獲得)」の三つである。

Suchman (1995) によると「獲得」は、新しい活動、特に社会秩序のなかでほとんど前例がない活動に着手するときを想定しており、経営者が特定の事業に新規参入するときや、新しい事業や製品を世に出すような場合をイメージしている。「維持」は、すでに獲得した Legitimacy の維持であるが、Suchman (1995) は、Ashforth and Gibbs (1990) の「一旦与えられた Legitimacy は、ほぼ当然視される」(183 頁) を引用し、Legitimacy を維持することは、Legitimacy を獲得したり、修復するよりもはるかに容易なことである、としている。

そのため「維持」は、ルーティン化されやすく、特段なものでも、いつも通りでよい (Suchman, 1995)。ただし、異常事態やミス、模倣の失敗や革新、外的な驚くべき出来事などが立て続けに起こった場合や、かなり長い期間放置されていた場合などには、Legitimacy は危機を迎えるとしている。この「危機」は、経営者が自らの Legitimacy 神話にのめり込み、企業文化がもはや形骸化してきている<sup>(306)</sup> ことに気が付かなかったときに降りかかる。そして、このような消極的な経営者が問題に取り組み始める頃には、慣れ親しんだ Legitimacy の主張がすでに信用されなくなっている可能性があり、突然、過去の成功が将来への障害となる。それゆえ、「修復」という課題は、Legitimacy を獲得するという課題と似ている。上述した「獲得」「維持」「修復・再獲得」の三つの課題の特徴を、図表 3-1 にまとめた。

ここで指摘しておきたいのは、Suchman (1995) がこれら三つの課題を、世代を超えて連綿と続く企業について明示的に論じているわけではないことである。そのため本論文の事例対象である ANA のように、創業から 70 年を超え、後継経営者が 14 代・15 代と続く企業を論じるには、それを補うモデルが必要となる。

<図表 3 - 1 > Legitimacy の三つの課題と、「正統性」と「正当性」

Gaining Legitimacy (正当性の獲得)	新しい活動, 特に社会秩序のなかで前例がほとんどない活動に着手するときに Legitimacy の獲得が必要となる。
Maintaining Legitimacy (正統性の維持)	一旦与えられた Legitimacy は, ほぼ当然視される (※) ことから, Legitimacy を維持することは, Legitimacy を獲得したり, 修復するよりもはるかに容易なことである。
Repairing Legitimacy (正統性の修復 = 正当性の再獲得)	Legitimacy の修復は一般的に, 予期せぬ「危機」がおきて反応する。「危機」は通常, 自らの Legitimacy 神話にのめり込む, 文化的支持の低下に気が付かなかったマネージャーに降りかかる。Legitimacy の修復という課題は, Legitimacy を獲得するという課題と似ている。

※ Ashforth and Gibbs, 1990, p.183

出所: Suchman (1995) から筆者作成

#### 4 節 Legitimacy サイクルモデル

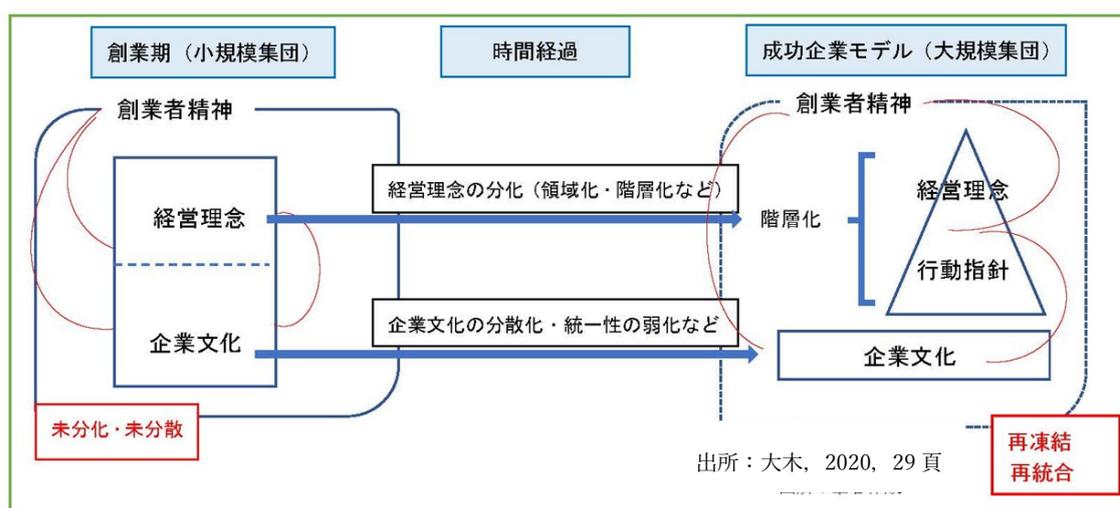
##### 1 項 Suchman の定義と Schein 理論の近似性

Suchman (1995) が, 世代を超えて連綿と続く企業に必ずしも焦点を当てていないことを前節にて指摘した。そして, 本論文の事例対象である ANA のように, 創業から 70 年を超え, 14 代・15 代と続く企業を論じるには, それを補うモデルが必要であることを述べた。そこで Schein の理論 (2 章) に注目する。Schein (2004) は, 長期的な視点で企業のライフサイクル (創業期・初期成長期, 中年期, 成熟期・衰退期) を明示的に正面から論じている。加えて Schein (2004) は, 時間の経過とともに, 文化の分散化や統一性の弱化・喪失 (解凍) が始まることを明示し, 文化の変革はもはや不可避だが, その際には外側の文化を切り捨ててその中心となる本質的な要素に集中していくことなど, バラバラ (解凍) になってしまった文化に対して, 積極的に介入することを提示している。

Suchman (1995) も, 「正統性の修復」において, 社員数の適正化, リストラ, パニック

にならない処方など修復のための戦略を論じているが、Schein 理論は組織の内側に入り込んだ定性的な調査にもとづいた変革をより重視している点で、Suchman 理論を補うことができる。下の図表は、2章で論じた「経営理念と企業文化」の時間経過における成功モデル（再掲）だが、創業期の小さな集団では一体化していた経営理念と企業文化が、時間が経過するにつれ、分化・分散化・解凍がおき、こうした時間経過とともに組織に起こりうる変化に対して、再び組織が再凍結・再結合していくうえで創業者精神が有効であることを、Schein の理論をベースに構築した図式である。

<再掲：図表 2-4> 「経営理念と企業文化」の時間経過における成功モデル（理想像）

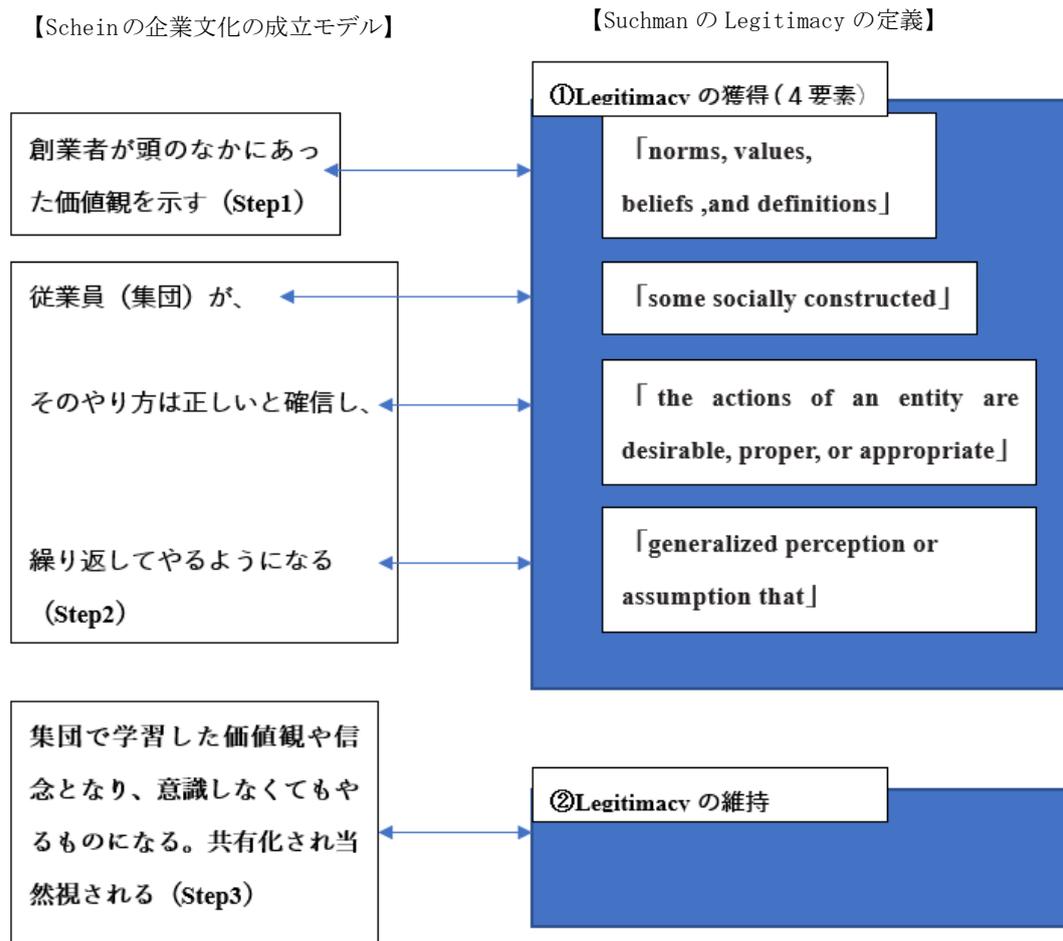


そこで、Schein の企業文化論と Suchman の Legitimacy の定義を比較してみる（図表 3-2）と、両者の理論は近似していることに気づく。

Schein の企業文化の成立モデルは、まず創業者の頭のなかにあった価値観を示すことから始まる（Step1）が、この価値観は創業者の信念や理念などであり、Suchman の Legitimacy の定義の「norms, values, beliefs, and definitions」にあたる。「some socially constructed」は、Schein の Step2 の「やり方が正しいと確信し」すなわち、創業者の属する組織・集団での認知と捉えられる。「generalized perception or assumption that」は、「（集団の構成員が）繰り返してやるうちに一般化していく」と捉えられる。つまり、「Legitimacy の獲得」に必要な 4

要素は、Schein の Step1 と Step2 に相当する。後述する「Legitimacy の維持」まで含めると、Suchman の Legitimacy の獲得に不可欠な 4 要素は、Schein の企業文化の成立モデルの構成要素と近似している。

<図表 3 - 2> Schein 理論と Suchman 理論の近似性



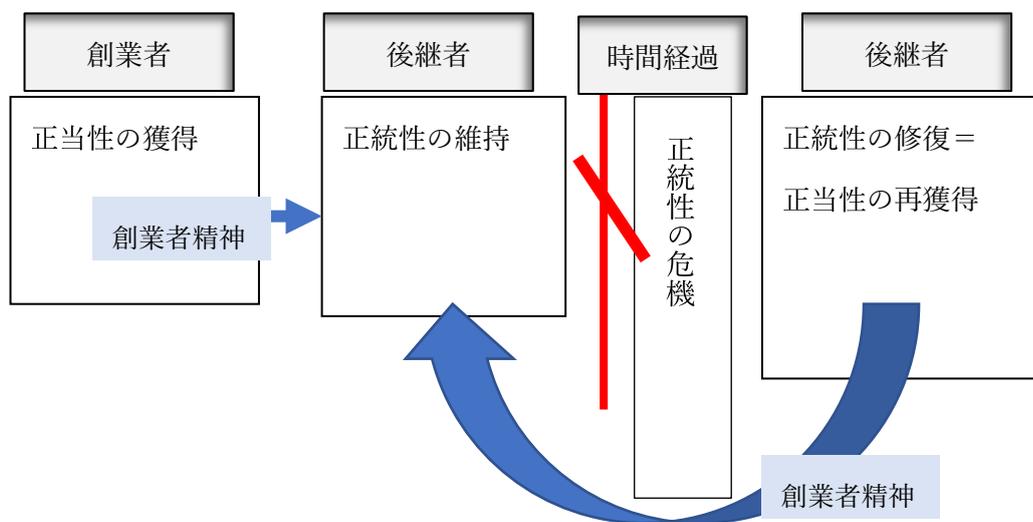
出所：Schein (1989) と Suchman (1995) に基づき筆者作成

企業文化が創業者精神から影響を受け、また影響を与えるという関係性があったように、Suchman の Legitimacy と創業者精神との間にもそれに似た関係性があると、いえる。

こうした近似性を確認したうえで、Suchman の Legitimacy 理論に Schein の理論を援用すると、図表 3 - 3 のような Legitimacy サイクルモデルが提示できる。この Legitimacy サイ

クルモデルの特徴は、必ず始点を創業者（又は開発者）に定めており、「正当性の獲得」からスタートしていることと、創業者1世代のモデルではなく、創業者、後継者と続く時間の概念を組み入れた長期的な分析モデルである、ということである。これにより本論文の事例である ANA のように、後継者が何世代にも亘り存在し続ける企業への分析が可能となるのである。

<図表 3 - 3 > Legitimacy サイクルモデル



出所：Suchman（1995）と Schein 理論を援用し筆者作成

## 2項 Legitimacy サイクルモデルにおける「正統性」と「正当性」

Legitimacy サイクルモデルが、創業者（又は開発者）を始点とし、世代を超えた長期的なモデルであることを前項で述べた。この項では、Legitimacy サイクルモデルにおける「正当性」と「正統性」の表記の使い分けに関して、先行研究の事例を使い整理し直す。これにより、Legitimacy サイクルモデルにおける「正当性」と「正統性」の示すところをより明確にしておく。

### (1) 「正当性の獲得」

Legitimacy の獲得は、既存の業界に新規参入しようとする起業家や、新しい製品を市場に投入しようとする企業家行動に対する Legitimacy であることから、「正当性」が該当する。事例として、日本初の国産マヨネーズの産みの親であるキューピーの創業者を研究した島津（2014）を以下、要約する。

キューピーマヨネーズの創業者・中島董一郎は、1909年に水産講習所（現：東京海洋大学）を卒業後、水産缶詰の卸商に入店するが、当時の缶詰は中身が見えないため、内容や分量を偽ったものが多かった。しかし、中島の父は、医師として貧しい人には無料診療するなど高潔と慈愛を貫いた人物で、そのため生活は貧しかった。が、父の生き方から中島は、富に執着することの無意味さ、弱い立場の人々への配慮などを学び取っていた。そのため、入社した会社で行われていた缶詰の中身を偽るような行為は許せないものがあった。独立起業したのちに別の会社取締役として招聘された中島は、1925年、日本初の国産マヨネーズの開発製造の中心的人物となり、1941年同社の社長に就任する。中島は経営において収益に直結する利害損得を第一義とせず、「正しいこと」、つまり善を優先させた。そして「食品づくりに携わる者は、いかなる犠牲を払っても消費者の健康を守ることに徹しなければならない」とし、これを守るべき行動指針とした。小売店とは信頼で結ばれるべきだとし、商品に品質上の問題が少しでもあればすぐに取り替えた。従業員には交際費・接待費の使用を固く禁止し、人格を磨き、信頼を得ることが会社の発展につながると説いた。敗戦後の混乱期も、それまでの同志との決別を招いても闇商売には関わらず、GHQからの直接一括購入の依頼にも、小売店からの購入を願い出て断った。こうした積み重ねの結果、世間から広く信頼を得て、今日のキューピーブランドの知名度を確立した。

以上の島津（2014）の要約を表3－4にまとめた。

<表3－4> キューピーと「正当性の獲得」

正当性の 四つの 要素	規範等	利害損得を第一義とせず，正しいこと，善を優先
	社会的に構築された	小売店とは信頼で結ばれるべきだとし，商品に品質上の問題が少しでもあればすぐに取り替えた/など
	行動の正しさ	敗戦後の混乱期も，闇商売には関わらなかった/など
	一般に広く認知	キューピーブランドの知名度を確立

出所：島津（2014）をもとに筆者作成

## （2）「正統性の維持」

「正統性」について、舟津（2017）は、大手ハンバーガーチェーンのモスフードサービス（M社）の次世代モス開発部の例（表3－5）を挙げて説明している。2011年にM社は社長の発案で、次世代モス開発部を新設し、その成果として次世代モス開発部は2012年にモスカードの店舗導入を図る。モスカードとはポイントを貯める機能が付いたチャージ式のプリペイドカードのことだ。舟津（2017）は、次世代モス開発部が、「社長や本部長といった紛れもないヒエラルキーのトップによって資源動員が約束され、部門の存続が約束された事後にも、（社内やフランチャイズに対する）正統化活動を行っていた」（33頁）ことに着目する。舟津（2017）は、「正統化はあくまでも権力者から資源動員の認可を勝ち取るための活動」（33頁）としている。次世代モス開発部は社長の発案で設置された部署だけに、初めから正統性を獲得していたからだ。しかし、次世代モス開発部の部員は、現場はもとより、関係各部署の同意なくしてはカードを導入するという変革は実現しないと考えていた。「協力者が増えることは正統性の獲得にとって必要であるのみならず、イノベーションの実現を目指すうえで、実践的に重要な意味を持ち得る」（舟津，2017，33頁）からである。

<表3-5>モスバーガーと「正統性」の維持

正統性の 四つの要 素	規範等	(当該論文に記載なし)
	社会的に構築された	部門の存続が約束された事後にも、(社内やフランチャイズに対する) 正統化活動を行っていた
	行動の正しさ	次世代モス開発部の部員は、現場はもとより、関係各部署の同意なくしてはカードを導入するという変革は実現しないと考え、協力者活動を行った
	一般に広く認知	モスカードの店舗導入を果たす、一般に広く認知される

出所：舟津（2017）をもとに筆者作成

最終的に舟津（2017）は、M社における事例研究を通して、「トップ・ダウンによる正統化での資源動員のみならず、現場をはじめとしたイノベーション活動に関わる幅広いステークホルダーを対象として正統化を行う現場に根差した正統化の重要性が高いという結論を得た」（34頁）と結んでいる。なお舟津（2017）は、M社の事例に「正統性」を使用した理由を「次世代モス開発部の活動が未来においても半永久的に持続されることが望まれるため、『正統性』の表記を使用した」（35頁）と説明している<sup>(307)(308)</sup>。

一方、1880年代にアメリカで強盗貴族の汚名で呼ばれた大富豪たち（1章）の例のように「正統性の維持」に失敗したケースもある。大富豪たちの成功の陰には競争に敗れた多くの弱小企業があり、職を奪われた労働者がいたが、大富豪たちは、「スポンサーを始祖とする適者生存という理論によって、自らの企業行動を正当化しようとした」（小林，1994，83頁）。このように、強盗貴族と呼ばれた彼らにも彼らなりの「正当性」の主張があった。つまり第1の要素である規範等に基づく「正当性」である。しかし、人々の心をとらえることはできなかったことから、「(適者生存の理論が)社会的に承認された経営理念になり得ることはなかった」（小林，1994，83頁）。これは、彼らの主張する「正当性」が社会性を得ることができなかったからだ。言い換えれば第2の要素である「some socially constructed」が成されなかったことによる。その理由は、まさしく第3要素である、「行動そのものが、望ましい、適切である、あるいは妥当でなかった」ためだ。それでも、大富豪たちが生きているうちは富と権力で世間をねじ伏せられた（第4の「generalized perception or assumption that」の見かけ上の獲得）かもしれない。だが、彼ら第1世代が死去し、世代交代が起きると「『適者生存』の理論は親とともに葬られた」と小林（1994，83頁）は述べている。適者生存理論は、第1世代が仮に「正当性」を獲得していたとしても、次世代へ「正統性」を委譲することができ

ず、消え去ったのである。

### (3) 「正統性の危機」

村田(1991)から引用する。たとえば、「Xという会社があって、その会社のY氏が、ある有力政治家に、金品を供与して、自社の利益になるように働きかけた(中略)。この行為は社会的には許されない行為であり、違法行為であるが、社内では、密かに、かかる行為が認められ、ある場合には当然のこととされる。実際、Y氏自身には罪悪の意識がなく、むしろ会社のために必死の努力をしている、という英雄的自己礼賛の傾向がある。この例で見られるように、Y氏の意識を占めているのは、社会の価値観ではなくて、会社の価値観である」(3-4頁)。この場合、Y氏の行った行為は、その会社の価値に基づいたものである。以前からのその会社の慣習であるため、歴代の担当者は「当然のこと」として行ってきたのである。この点においてY氏の行為は「正統性」にもとづいた行いといえる。このように、正しくない会社の価値を信じる場合においても、正統性は成立する。

Legitimacyが「正しい」ことと「正しくない」ことを併せ持つ両面性について、田中(2016)は、「経営者が健全かつ尊敬でき理念を心から信じている人物であれば、その経営者が語る理念や言動は役員に染みわたりコミットするに値するものになるであろうし、経営者が非論理的な考えを持っている場合は、役員も不祥事に手を染めてしまうという、負のスパイラルが生み出されてしまうかもしれない」(93頁)と述べている。

村田(1991)の事例でみたような企業内だけに通じる「正統性」が、何年にもわたり続いていくこともある。しかし、何かのきっかけで表面化すると、不祥事として世間に知れわたることになり、いっきに「正統性の危機」が顕在化するのである。もっとも、Suchman(1991)の想定する「危機」のイメージは「異常事態やミス、模倣の失敗や革新、外的な驚くべき出来事などが立て続けに起こった場合や、かなり長い期間放置されていた場合など」広範囲にわたる。不祥事のみを「危機」としているわけではなく、経営者の怠慢ともいえる組織のゆるみ、一体感の希薄化やゆらぎ<sup>(309)</sup>も「危機」につながるとしている。

### (4) 「正統性の修復」と「正当性の再獲得」

佐藤(2010)は、損害保険業界が起こした保険金の不払い・支払い漏れの問題を取り上げ、東京海上日動火災、三井住友海上火災、損害保険ジャパン各社の対応を比較した。一方、酒

井 (2020)<sup>(310)</sup> は、2014 年 7 月に発覚したファミリーマートとマクドナルドの 2 社が、期限切れの鶏肉を中国の同じ食品製造会社から輸入していた事件を取り上げ、その対応を比較した。佐藤 (2010)、酒井 (2020) によると、「正統性の危機」に直面した企業は、その修復に乗り出すことが分かる。その理由は、「①資源を獲得するのが困難になる、②取引の契約が不利なものになる、③事業に失敗する可能性が高くなる」といった問題をかかえることになる (Deepphouse,1999)<sup>(311)</sup> ためだ。そのため正統性をいかに獲得、維持するかが組織によって重要な課題となる (DiMaggio and Powell, 1983 ; Suchman, 1995<sup>(312)</sup>)。

しかし、「正統性の修復」を試みたすべての企業が功を奏したわけでない。佐藤 (2010) は、問題を起こした損保会社が、積極的に「正統性の修復」に力を注いだ結果、こうした「問題への対応自体が、商品改善の優先度の低下、確認作業による従業員の負荷の増加を生じて、それまで以上に顧客とのコミュニケーションを難しくし、エラーの可能性を高めるという新たな問題の原因となった」(81 頁) と指摘している。

酒井 (2020) によると、ファミリーマートは適切な記者会見により成果をあげ、株価に影響を与えなかったが、マクドナルドは同様の対応をしたにもかかわらず、株価を大きく下げその後も低迷が続いた (70 頁)。つまり、両社とも「正統性の修復」を行ったが、ファミリーマートは「正統性の修復」に成功し「正当性の再獲得」に至ったが、マクドナルドは「修復」に失敗したと結論づけている。

これは、正当性の判断は、「自身で決められるものではなく、社会が組織に対して持つ認識と組織が進む方向が一致したときに獲得する」(Suchman, 1995)<sup>(313)</sup> ものであるためである。つまり「正当性」の獲得・再獲得は、社会に受容されるか否かが極めて重要なファクターであるといえる。よって、経営者はいったん獲得した「正当性」を毀損しないように「正統性の維持」に努めることが重要である。

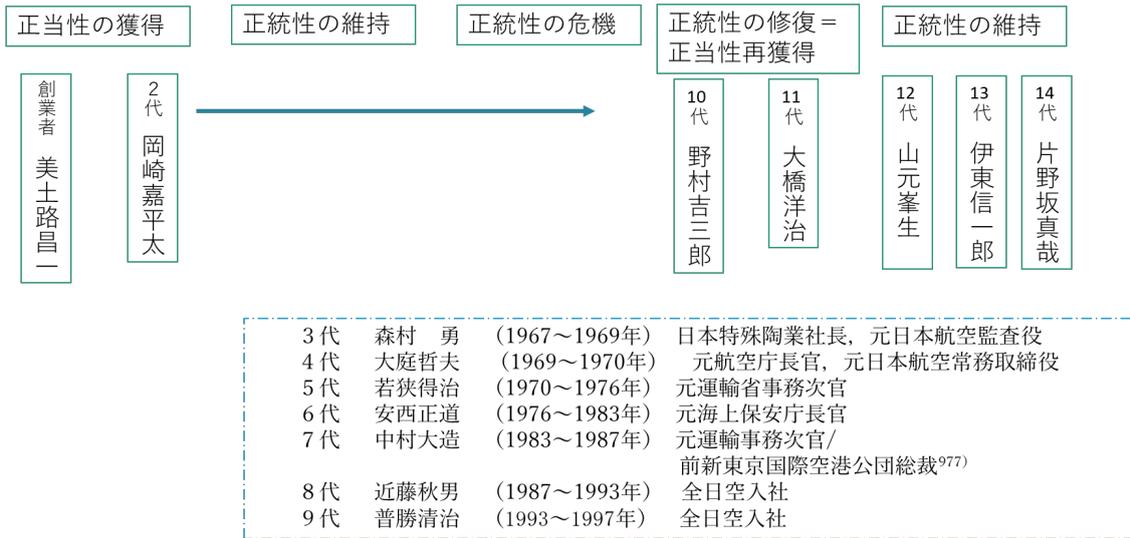
以上、先行研究を事例として Legitimacy サイクルモデルにおける「正当性」と「正統性」の二つの表記の使い分け提示した。

これ（「正当性」と「正統性」の表記を使い分けた Legitimacy サイクルモデル）により、本論文の主題である「創業者精神と現代経営における Legitimacy」の関係性が ANA の事例を通して明確になると考える。

なお本論文では、図表 3-6 にあるように、「正当性の獲得」を創業者の美土路と 2 代目社長の岡崎で、「正統性の修復=正当性の再獲得」を 10 代目野村と 11 代目大橋で行い、12

代目以降は「正統性の維持」が続き今日につながる、と分析している。詳しくは、終章で論じる。

<図表 3-6> Legitimacy サイクルモデルと ANA 歴代経営者の位置づけ



出所：Suchman（1995）と Schein 理論を援用し筆者作成

## 第2部 美土路昌一の創業者精神の源泉

第2部では、Legitimacy サイクルモデルの始点である ANA 創業者・美土路昌一に焦点を当て事例の記述を行う。

### 4章 創業者精神を生んだ三つの土壌<sup>(401)</sup>

この4章は、まさに美土路の精神の醸成期にあたる、誕生から敗戦という時代の節目を迎える59歳までの人生を、資質アプローチ及び史学的アプローチを用いて分析することにより、美土路の稀有で、厳しい半生なくしては、後年、ANAの創業者精神ともなる美土路の精神が誕生しなかつたであろうことを論じる。この醸成期がひいては「正当性」の獲得の基底となる。

#### 1節 稀有な出自と義父・美甘政和の「武より文」の精神

美土路昌一は、父・芳治郎信道（以下芳治郎）と母・花の長男として、1886（明治19）年7月16日に岡山県苫田郡美作（現：津山市）に生まれる。美土路家は、津山市に現存する中山神社で神主を務める系譜で、美土路の生家も神社周りであった。ただし実父・芳治郎は病気がちで神主にはつげず、暮らしは貧しかった。

稀有な出自というのは、昌一には生まれる前から実父（芳治郎）と、義父の二人の父がいたことだ<sup>(402)</sup>。昌一は、芳治郎のちょうど25歳の厄年のときに生まれた子であった。地域には、「父親が厄年の年に生まれる子は育たぬ」という言い伝えがあったため、生後すぐに「屋敷続きの田園の中に立っていた白神様という小さな祠のわきに植えてある松の根に、一度、捨てられた」（美土路，1971，1-3頁）。捨てられた昌一を、申し合わせどおりに拾いあげ、義父となった人物こそが、中山神社の宮司（当時）で偉大な国学者である美甘政和<sup>(403)</sup>であった。

のちに昌一は、回顧録『余の歩んだ道を思い出すまゝに』（美土路，1971）のなかで「美

甘政和を生まれながらにして父として持ったことが、その後どの位自分に影響を与えたかは、恐らくはかり知れない」(美土路, 1971, 3頁)と述べている。

美甘と昌一の間には、祖父と孫といってもよいくらいの年の差があった。が、その関係は親密だった。たとえば、境内の一隅に住んでいた美甘宅に、昌一は旧制中学が終わると帰りに必ず寄った。楽しみは、そこにある新聞を読ませてもらうことである。「文化の遅れた山奥の寒村に、その頃新聞はほとんど、どの家にもはいつて居なかった。大阪の毎日新聞だけが1紙、一里山奥にあった村役場に入っていた外は、義父の家に一紙だけであった。義父はその外に東京から萬朝報という赤い色の新聞紙を郵便で取り寄せていた。その新聞がひどく自分の興味をひいた。然し、軍国教育の中学校では、生徒に一切新聞の閲読を禁止してあったので、止められているものを見るという、一種の反抗的好奇心もあって、新聞記事や挿絵を見るといふことは何にもまして自分を強く引きつけた」(美土路, 1971, 20-21頁)。

ただし、すぐに新聞が読めるわけではない。硯いっぱい墨を刷り、肩たたきや按摩のあとのご褒美であった。美甘は和歌も優れていたが書家としても優れており、地方からも揮毫を求められるほどで、しかも一度も断ったことがなかった。その墨を昌一が担うのだが、大きな硯に二杯も刷り上げなければならず1, 2時間はかかった。しかも美甘は、「墨磨りする時は、肩に力を入れてはいかん、軽くゆっくりとやるんだ、そして墨を時に反対に廻して、いつでも真直ぐに磨れ、墨を曲がらせるのは、自分の根性が曲がっていることだ」(美土路, 1971, 20-21頁)と容赦ない。しかし傍ら「お前は私の子だから」と口癖のように言って可愛がってくれて、墨刷りや肩叩きのご褒美に、新聞を自由に読ませてくれたのだった。美甘はたくさんの本も所蔵していた。昌一は、黒岩涙香の小説「捨小船」や翻訳小説「巖窟王」などを貪るように読み、伊東銀月の「百字文」の懸賞だの、大阪毎日新聞の連載小説で菊池幽芳の家庭小説なども愛読した。「義父は、暇なときには新聞記事の色々な説明もしてくれるが、それも興味深いもので、色々質問を繰り返して、時には屁理屈を述べて議論したこともある」(美土路, 1971, 21頁)。読書が好きになったのも学問に対する眼が開いたのも、向学の方角も、美甘の影響を受けて決まった様に思われると、昌一は後年述懐している。

美甘から受けた影響は知識だけにとどまらない。昌一は美甘の「思想」にも触れていく。美甘が偉大な国学者として知られるに至ったのは、24年間もの長い歳月をかけて、5巻からなる『天地創造之原理』<sup>(404)</sup>を執筆し、宇宙の成立を、霊・気・質の三つをもって解き明かしたことにある。

日露戦争の戦勝報道に日本中が酔いしれているときでさえも、美甘は、「これで世界に対する日本の地位はグンと拳がる、然しもう今後は戦争はしてはならぬ、日本建国の神意は、日本の国威を高めるのは戦争ではない、『文』だ、こんな小さな国が戈をもって世界に日本の力を広めようとしても、それは不可能だ。宇宙無辺の天地を治め、世界の人間を幸福にするのは、文の力、学問の力によらねばならぬ、そして何の国も日本建国の理想を以て政治をやれば、萬邦悉く幸福になれる、この事をお前は決して忘れてはならぬぞ（原文まゝ）」（美土路、1971,75頁）と昌一に論じた。繰り返しになるが、日本中が日露戦争の勝利に酔いしれていたときのことである。真理の究明に生涯を投じた美甘の精神が、高次元にあったことへの証左といえる。

美甘の高い精神性がどのような影響を与えたのか、昌一本人の記述がある。

「日本建国の真意は、日本の国威を高めるのは戦争ではない。『文』だ」と繰り返し訓諭され、自分も理に服して、将来を盟ったのである。余の後年新聞記者として、軍閥が跳梁し、満州事変、支那事変、大東亜戦争、第二次世界大戦というふうに拡大し、日本が『東亜新秩序』『八紘一宇』『三国同盟』を旗印にして、次々に大戦争の泥沼に入り込んでいくのを見て、始めから何とかして早く戦争を終わらせなければと、日夜心を砕き、陸軍あるいは海軍の主戦論者に対して、始終これに拮抗したのは、一にこの少年時代にうけた義父の教訓が心のうちに蘇っていたためである（原文まゝ）」（美土路、1971,76頁）。こうしたことから、昌一は、前述の回顧録のなかで、「美甘政和を生まれながらにして父として持ったことが、その後どの位自分に影響を与えたかは、恐らくはかり知れない」と述べている。

## 2節 洋・蘭学者を数々輩出した津山の地と母・花の教育

### 1項 津山という風土

昌一が育った津山（美作国）は、数多くの蘭学者・洋学者を輩出した土地である。有名な偉人に、coffeeに「珈琲」という漢字を当てたことで知られ、訳語のセンスの良さと定評のあった宇田川榕庵や、アメリカ合衆国海軍東インド艦隊率いるペリー提督が持参した大統領の親書を翻訳し、ロシア軍艦のプチャーチン提督が長崎に来航した際に、対ロシア交渉団に随行した藩医の箕作阮甫がいる。そのほかにも、杉田玄白の愛弟子の小林令助、シーボルト

の鳴滝塾に学んだ石坂桑亀、阮甫の門人で、晩年は横浜で翻訳に専念した牧ばく中や、藩医の久原洪哉、幕府のオランダ留学生に選ばれて、国際法などを導入した法学者の津田真道など数多くの人材を輩出している。

なぜこれだけ多くの蘭学者・洋学者が育ったのか、その理由について津山洋学資料館が編纂した『きらめく洋学の星々』（2009）では、次のように分析している。

一つには、歴代の津山藩主が学問を奨励したことである。たとえば、1793年（寛政5）、宇田川玄随が『(西説) 内科撰要』を刊行したとき、津山藩5代目藩主の松平康哉は「草創（創業）の著述物をなして家名を高めた」と、その功績をたたえ、金15両を与えている。その息子・宇田川玄真が『医範提口綱』を出版したときには

「後進の基本となるような書物を著した」と褒め、「出版費用を貸与するので、勝手（会計係り）に頼むように」と便宜を図った。また、藩士の子弟が遊学するための奨学金制度を設けるなど、学問や武芸の奨励に津山藩は積極的であった。

二つめは、江戸時代の身分制度により蘭学研究の子孫への継承がなされてきたことだ。江戸の身分制度は、父の仕事を子が継ぎ、それを孫が引き継ぐというもので、このため宇田川家や箕作家も、蘭学（洋学）を家業として継続的に発展させることができたのである。

三つめは、津山藩主の松平家が将軍家を支える「越前松平」5家の一つであったことである。津山藩は、宇田川玄真以来、幕府の天文台や藩書長所などに次々に出役し、翻訳などの役割を担っていた。このため幕府の図書なども利用でき、質の高い研究ができた。その内容は量・質ともに膨大なものとなった。

四つめは、津山の立地である。少し長くなるが、津山洋学資料館編の「きらめく洋学の星々」（2009）から引用する。

津山は内陸の辺地でありながら交通の要地で、古くから出雲街道や吉井川の船便によって、上方など他の地域の文化と接してきた。俳人としても知られる大坂の井原西鶴は、世界の経済小説のはしりとなった『日本永代蔵』（1689）のなかで、津山商人の活躍ぶりを伝えている。津山には、宇田川玄随以来の傑出した洋学者の影響があった。かれらを身近に見ながら刺激を受け藩の文教振興政策にも励まされて、文化や教育にかける思いが強かったのも確かだ。

のちに早稲田大学の学長となった平沼淑郎は、1872（明治5）年、津山藩士の家に生

まれた。9歳の時に父に伴われて神戸から汽船で上京し、箕作秋坪の三叉学舎に学んだ。平沼の祖母は、箕作阮甫の幼馴染みで、阮甫の功績をよく知っていた。その祖母が、「常に〈偉い者になれよ〉ということをおぼにいった。この祖母をして、かくの如く発奮激励の精神を抱かせたのは、藩中の風潮と、先輩の偉跡とが与えた力であった、と申してよかったと思う」と、平沼は『鶴峯漫談一思い出の記』で述べている。また、「漢学の方は勉強させられたけれども、洋学の方面にはまだ手を染めなかった。しかし、箕作氏や宇田川氏の感化で、大抵の人はエービーシーぐらい口ずさんでいた。私もその数にもれなかった」と回想している（津山洋学資料館編，2009，49-50頁）。

このように津山の地は、歴史的に学問が盛んであった。

## 2項 母・花の教育

それでは、津山に育てば誰でも学問に長けているのかといえばそうではない。昌一の場合は、母・花の影響が大きい。昌一の母方の祖父・謙は、前述の平沼と同じく津山藩士の出で、維新の志士として江戸へ出て学び、明治政府下では岡山県庁に勤めて、女学校の初代の校長になった人物であった。そして謙の考えで時代の先端を行く教育方針で育てられたのが昌一の母・花だった。「女性に学問はいらない」とされた時代にあつて、謙は、男女の区別なく学問は大事だと考えていた。そのため花は上等小学校だけでなく、当時珍しい女学校へも通った。

昌一に中文の『小学』を叩き込んだのは花である。花は昌一に『論語』『孟子』の素読をやらせた。昌一は『赤壁賦』は意味も分からずに丸暗記させられた、と明かす。『四書五経』『文小執範』や『十八史略』と花のスパルタは続き『十八史略』だけはどうしても難しいので途中で止めてもらった、というエピソードが残っている。代わりに昌一は「国文を読む」と言って、方丈記や徒然草を毎晩克明に筆写した。講じて、新聞や「中学世界」の名士の文章の中から、これは面白いと思う箇所を、書き抜き帖に筆写するようになった。大橋乙羽や田山花袋の紀行文などは、見るたびに感心して、一生懸命に書き抜いて保存した。日本の作家だけでは飽き足らず、モーパッサン、ツルゲーネフといった外国作家の小説まで貪り読むといった具合だった（大木，2018）。

### 3節 軍部との闘いと試練

#### 1項 言論統制との闘い

美土路昌一（以下美土路）の生きた時代は、軍部が力を強めていった時代であった<sup>(405)</sup>。美土路が59歳になる1945年まで、日本は戦争を含む諸外国との軍事紛争を幾度も経験している。軍事色を深める時代のなかで、美土路はどんな精神を構築させていったのか。朝日新聞社へ入社し、権威と闘った初期のエピソードを軸に、軍事下での美土路の精神を論じる。

##### (1) 従軍記者経験と権威との闘いの出発点

美土路は、徴兵された経歴こそないが、朝日新聞社の従軍記者として戦地に足を踏み入れて肌で戦争を経験している。その戦争体験が、美土路に軍への警戒心を募らせ、言論人として立つに至る基盤となった。

美土路は、早稲田大学を中退。1908（明治41）年1月1日、22歳で東京朝日新聞社へ入社した。入社7年目の28歳のとき、ヨーロッパで第一次世界大戦が始まった。日本は、日英同盟の条文に従ってドイツに宣戦布告をし、ドイツの東洋軍事的基地である青島要塞を攻撃することになり、神尾光臣中将の率いる独立第18師団が出動することとなった。その青島攻囲軍に、美土路は記者として従軍することになったのだ。

このとき青島攻囲軍に従軍した新聞社は、報知、時事、やまと、萬朝、国民、都、中央、中外商業、読売、大阪毎日、九州日日、福岡日日、電通、長崎日日、佐賀、西肥のほか、美土路の所属する大阪朝日の17社で、1社1人に限られたため、美土路は東京朝日代表記者も兼ねた。

日本軍の敵はドイツ軍だが、美土路に立ちはだかる敵は、日本軍部であった。従軍記者一行は、1914年9月28日、中国山東半島の労山湾の一地点に到着した。その日真っすぐ王哥庄へ向かい一泊、翌日はまた約七里を揺られて即墨に一泊、その次の日、神尾將軍の軍事司令部のある張村に着き、記者団はこの民家に分宿した（美土路／他、1965,69頁）。記者団の一行は張村の軍司令部で、参謀長の山梨半造少将に対し、初めて共同記者会見をする。ところがいきなり、「われわれは陛下の御命令で来て居るが、お前方は商売で来ているのだから、一々お前方の便宜を図るわけにはいない」（美土路／他、1965,69頁）と嫌悪感をむき出しにされる。

満州事変以降は、戦果報道の価値に軍人も気がついて、「うちに従軍するように」とわざわざ新聞社を呼び込む隊もあったが、美土路が従軍した頃は、記者を邪魔者扱いする軍人も少なくなかった。美土路は、「兵士、馬、記者」の序列を実感するような「ひどい冷遇を受けた」と後述している。笑い話のような美土路の一文が『日本戦争外史 従軍記者』（1965）に記されている。詳細は大木（2018）に譲るが、検閲するまでもないような共同発表どおりの記事を、検閲と称して何日も塩漬けにしたうえに、切り抜いて御幣のようにピラピラにし、おまけに軍用電報は全く使わせてもらえないため、本社に届くのに1週間も、10日も要した。戦況は2日もすれば陸軍省で発表するため、美土路たち記者団一行の書いた原稿はまったく役に立たない。理不尽さに美土路の反骨精神に火が付く。

美土路が思いついた手は、同じ原稿を2通書いて、1通は検閲へ出し、もう1通は未検閲のまま中国人の苦力を雇って、労山の拠点にいる連絡員のところに運び、そこから御用船に積んで門司に送り軍を出し抜くという大胆な戦略だった。一人では動きがとり難いため、萬朝とやまとの記者を引き込んだ。当時の朝日は大阪毎日と競い合っていたので大阪毎日は当然仲間から外した。やがて大阪毎日に気づかれ同じ方法を始められると、美土路は更なる手を講じた。「ここぞ」というときのスクープのために、労山にトロール船一隻を確保し、隠しておいたのだ。そしてあるとき、攻囲軍の「降伏勧告使が今夜敵陣へ行く」という情報を入手すると、「総攻撃が近い」と直感し、その夜のうちに忍ばせておいたトロール船で、連絡員を大連に向かわせ、そこから日本へ電報を打たせたのだ。電報は翌朝、大阪朝日に届いて号外となる。大阪毎日に差をつける見事なスクープを美土路は成し遂げたのであった。しかし、これには後日談がある。大阪朝日がスクープを放つ高揚感から記事の最後に美土路の名前を入れてしまったのだ。美土路の画策が第18師団にばれることとなり、美土路は拘束される寸前に命がけで日本へ逃げかえってくるのであった。

## （2）戦争の本質を知る

青島攻囲軍への従軍を通して美土路が体得したものは、権威をかさに無意味なことを行う軍部への不信感だけではなかった。美土路は、戦争の本質を見抜いた。「戦争は、人から人間性や倫理観を奪い取り、相手を殺すための単なる肉体と化する」（美土路、1915、62頁）という決して賞賛することのできない本質である。これは美土路が帰国した後にすぐにまとめた『青島戦記』から読み取ることができる。『青島戦記』は、1915年1月に大阪朝日新聞

社から出版された。このなかで注目すべきは、「佐藤大尉の決死隊」と題された文章中の「佐藤大尉率いる第四十六連隊一箇中隊は、雨のように降り注ぐ敵の弾丸をものともせず、味方の屍を乗り越えて、猿のごとくに前進す」という箇所中の、「猿のごとくに前進す」という表現だ。人間だけが持つ倫理観、たとえば「人を殺してはいけない」というのは、誰もが持っている最低限の倫理観だが、その一線すらなくして、ただ相手を倒すための肉体と化して、兵士は前に進んでいる。人を殺すことを何とも思わなくなる戦争心理。戦場における凄まじい光景と兵士の心理を、美土路は「猿のごとくに前進す」という言葉で表した。「おそらく本人も意識していないままに、美土路は戦争の本質を見抜いた」と、大木（2018）は論じている。

### （3）憲兵の監視下での言論活動

4章3節1項（1）（2）の経験が、言論を通しての権威への闘いに美土路を導く。美土路は、1927（昭和2）年41歳で機関誌「新聞紙の自由と拘束」、1929（昭和4）年43歳で書籍『社会と新聞』、1930（昭和5）年44歳で書籍『明治大正史 I 言論篇』と、言論の自由に関する書を立て続けに執筆する。『明治大正史 I 言論篇』は総ページ488頁の超大作である。その3年前に書いた「新聞紙の自由と拘束」、『社会と新聞』と、『明治大正史 I 言論篇』は、ほぼ同じ主張で、「報道の自由を制限していることの正体を国民に知らしめること」である。すなわち言論の自由を抑制する体制への批判の書であった。

美土路は単に軍部や政府などの外圧だけを報道の自由を制限するもの、と考えていたわけでない。「よく言論界では、権力とか人間の誘惑が外部から加えられているとのみ考へて居るやうだが、恐ろしい敵が寧ろ内部にもある。それは第一に、間違った上司の方針、命令。第二は営業方面の利害から来る編集方針の偏向要求（原文まゝ）」だとして、「整理部長は身命を賭してもこの内外の圧力に抵抗して、飽く迄新聞の自由と清潔を守っていかねばならない（原文まゝ）」（美土路、1971、462頁）と断言している。

実際に美土路は整理部長のときに、新聞は「公器」<sup>(406)</sup>であるとして、紙面の浄化<sup>(407)</sup>に乗り出している。紙面を浄化する一つの例として、競馬記事は一切載せない。不良広告も撤廃する。また社員には情弊を生みやすい招待会、会食などへの参加を禁止した。その他、通勤の際の往復乗車券、演劇映画の無料招待券などは受け取り禁止。ほかにも細かく決めて、励行していった。

これが見事に効奏した例がある。当時は、紙が不足していく時代で、紙を供給してくれる王子製紙の機嫌を取るために「メシを食う」新聞社が多かったが、美土路はそうしたことをしなかった。あるとき、王子製紙が紙を不正に横流しした事件が発覚した。王子製紙は「書いてくれたら困る」と朝日新聞社にも何度も頼みに来たらしいが、美土路のところまではついで来なかった。なぜなら美土路は「朝日には面倒なやつがいると行ってやってください」と言い放って、耳を貸さなかったからだ。その結果、「こういう記事（王子製紙事件）も載せることができた」（日本新聞協会編、1964, 56 頁）と、美土路は自負する。美土路の「新聞に携わるものは、高潔であるべきだ」という信念が実証された出来事であった。

また美土路は、言論を守るためには新聞社の経済的自立も重要だと考えていた。ただし、「新聞の営利活動は言論の独立を担保する視点に立ったものでなければならない」（美土路、1929, 220 頁）と、前述のような営業方面から来る利害に対して警戒心を解かなかった。手本とするは、欧州戦争<sup>(408)</sup>のときのイギリスのデーリーメール<sup>(409)</sup>である。「国民に真相を知らせよ」と自国に不利な戦況を報道し、一時は権威からの大変な弾圧により経営難に陥るものの、最終的には民衆の強い支持を得て内閣を総辞職に追い込んだデーリーメールの例を理想とした（論文末資料 2 参照）。日本の新聞も国民に知らせるべき存在となるべきであり、収益の多くは読者の購読料で賄うべきだといったような、権威からの「独立独歩」を目指した。しかし、日本の権威はこうした美土路のあり方を看過しない。警察から要注意人物としてマークされ、憲兵がつきまとい自宅を見張られるようになる。軍人のなかにも個人的に美土路に危害を加えようとする者がいた。そうした噂が耳に入ると、美土路は、いつ殺されても恥をかかないように、「死に支度だけはしておいた。それは毎日、腰巻から下のものは全部新しいものに取り替へ、何時殺られても見苦しくないやうに、また死んだ後の死装束として、白絹の着物と袴も新調して置いた（原文まゝ）」（美土路、1971, 533 頁）。

上記からは美土路が命を賭して、言論の自由を貫こうとしていた覚悟が伝わる。美土路の「死ぬことへの不安はないが、実際に撃たれたり斬られたりしたときに、逃げたり助けを呼ぶような見苦しい行動を取らないか、ということに心配していた（美土路、1971, 533-534 頁）」という述懐からは、美土路が最後まで高い精神性（高潔）<sup>(410)</sup>を持ち続けたいと願っていた気持ちが伝わってくる。美土路の命をも脅かす不穏な世情の背景には、1930 年代の日本経済の悪化があった。世界不況の影響を受けて、市民の生活は苦しく、国家予算も引き締めざるを得なかった。軍事予算も引き締め対象となり、政府と海軍との対立が表面化し、陸

軍内には政府派（統制派）と反政府派（皇道派）が対立し、世の中の空気は不穏さを増していった。そしてとうとう 1936（昭和 11）年に起きた二・二六事件で、朝日新聞社は襲撃対象となり、青年将校らにより占拠されるのだった。

#### （４）二・二六事件と機転スクープ

二・二六事件の朝、美土路は自宅にいた<sup>(411)</sup>。宿直からの電話で皇道派の不穏な動きを知らされ、電車で出社している。この前年の 1935 年 11 月、美土路は取締役役に就任しており、通勤は社用車だったと推測される。だが、道路の封鎖などを考慮して、わざわざ山手線を使って有楽町で下りて出社した。朝日新聞社につくと何人かがすでに 3 階にある美土路の部屋（編集局長室）に集まっていた。軍が入って来られないようにするために、「表門を閉めたほうがよいのではないかと提案する者がいたが、美土路はムダとばかりに「開けっ放しにしておいていい」と返した。「責任者降りてこい」という声に、美土路が下りて行こうとすると、主筆の緒方竹虎が美土路を制し、「一人で行ってこよう」と出ていった。緒方竹虎は 1944 年 7 月に朝日新聞を退社し、小磯内閣で国务大臣を努め後に自由党総裁になった人物である。美土路の二つ年上で上司にあたり、朝日新聞の言論の統括責任者、社長に次ぐナンバー 2 であった。緒方は 1 階に降りたまましばらくしても戻って来なかった。「こいつはやられたんだ」と思った美土路が、「今度は私が行かなきゃいけない」と局長室を出てエレベーターの所まで行くと、緒方がちょうど上がってきた。緒方は「皆、出ろと言われているがどうするか」と先ほどまでの軍とのやりとりを美土路に話した。美土路は「ピストルだの鉄砲だので脅かされて、あれらの思うようなことを書かされるのもいやだから一応出よう」と答えた。この美土路の判断が正しかった。美土路は、部屋にいた社員すべてを会社の外に出るように言い、同時に部下に「外に出たあと大阪朝日にこの事件を電話で知らせよう」に指示するとともに「宿屋でもどこでもいいから連絡事務所をつくるようにしてくれ」と頼んだ。編集部を移して取材活動を続行しようと考えたのである。もし、朝日を乗っ取られることに抵抗して、そのまま籠城を決め込んでいたらどうなっていたか。実際に報知新聞は、拒んだがためにピストルで驚かされて、襲撃犯である青年将校側の声明文「躍起主意書」を夕刊に載せるはめになった。逆に朝日は、編集部を反乱軍に明け渡したものの、大阪朝日への連絡の道を開き、大阪でその日のうちに号外を発行するという報道機関本来の使命を果たした。「東京朝日」としても秋田の地からではあるが、「東京に大異変 青年将校の大官襲撃」

という大見出しで、2月26日当日付の号外を出すことができた。

二・二六事件そのものは、天皇陛下自らが考えを表明したことにより、反乱軍の投降が呼びかけられ、いっきに鎮静化に向った。朝日を占拠した部隊も1時間くらいで引き上げていった。しかし反乱軍が去ったあと部屋のなかには、印刷局の活字ケースがことごとくひっくり返されていた。これではすぐに新聞はつくれない。こうした状況で朝日新聞としての号外が世に出たのは、美土路の機転のおかげと言っていい。「あとであれば早う気がついてよかったですと思いましたよ」（日本新聞協会編、1964、69頁）と美土路は語っている。

美土路は、編集局長にまでなる人物だから、もちろんとっさの判断力に優れていたに違いない。しかし、報知新聞もまた職業意識から編集部を守ろうと抵抗した結果、逆に反乱軍に押さえ込まれて声明文を掲載させられてしまったことを考えると、そこには美土路ならではの才覚、青島で美土路が示した軍の検閲を出し抜いて原稿を送った軍部との闘いを想起させる（4章3節1項（1））。武力に対して「知恵（文の力）」を働かせて対抗する。義父である美甘に常に論され叩き込まれた「武より文」。これが美土路の行動原理である。

## 2項 時代へのあがきと挫折

本項では、弾圧により言論活動を自粛せざるを得なくなる1937年以降の美土路の行動と精神に焦点を当ててみていく。

### （1）ペンを飛行機にかえて

二・二六事件以降、以下のように次々と、言論を統制する法律が施行される。

- 1937（昭和12）年 改正・軍機保護法を公布。内閣情報部を発足させる
- 1938（昭和13）年 国家総動員法、国民精神総動員法を施行
- 1940（昭和15）年 新聞雑誌用紙統制委員会を設立し、内閣情報部局昇格
- 1941（昭和16）年 改正・治安維持法を施行。新聞事業令を公布
- 1942（昭和17）年 日本新聞協会を創立。新聞統合方針を決定
- 1944（昭和19）年 全国紙の夕刊を廃止
- 1945（昭和20）年 日本新聞公社を発足させ、新聞非常措置要綱の実施

（早房、2009、91頁より抜粋）<sup>(412)</sup>

軍部の狙いは、軍機保護法、国家総動員法、改正・治安維持法などによって、言論の自由を徹底的に剥奪する一方で、新聞統合と業界団体の設立によって、コントロールを容易にし、また、用紙制限で新聞社を経済的に追い込むことであった。統制が強くなればなるほど、言論機関が抵抗精神を喪失して、国内に自由に物言えぬ社会の窮屈さが充満していくようだった。そんな折しも、1937年の春にイギリスのロンドンで新国王の戴冠式が行われ、天皇の名代として秩父宮殿下も戴冠式に参加することが政府決定した。それを知るや美土路は、「東京からロンドンまで飛行機を飛ばして、戴冠式の様子や天皇の名代として出席する秩父宮殿下の様子を記録した動画を持ち帰らせ、国内で公開したらどうか」ということを思いつく。1933年から1936年に常務に就任するまでの3年間、航空部長を兼務した経験から出た発想でもあった。

朝日新聞社と航空業界との縁は深い。航空の歴史によると、日本は明治時代の末期に飛行機の黎明期を迎えている。朝日新聞・村田龍平社長は、「新しいもの好き」として知られており、社内に飛行機の記事を書く専門記者を置いた。それにとどまらず、外国からパイロットを招聘して飛行大会を開催し、飛行機技術の啓発に社をあげて取り組むよう指示した。大正12年には、東西定期便航空会社を設立し、東京－大阪間で定期貨物輸送事業を始めている。新聞社が貨物運送事業を同時経営するなど現在では考えられないが、飛行機は使わないときでも放置しておくことができず、日常的なメンテナンスが必要で、加えてパイロットの訓練も常時行っていなければならない。こうしたランニングコストを、貨物運送事業で吸収しようという考えであった。当時の政府には、航空産業を育成したいという思惑もあって、貨物運送事業は政府から資金援助を受けられるという経営面でのプラスもあった。さらに朝日は、飛行機をスポーツとしても捉え、グライダーの振興に乗り出した歴史がある。グライダーの大会を開いて、学生航空連盟まで創立していた。昭和のある時期まで、朝日の社是は「報道報国」「運動報国」「航空報国」の3つで、村田社長の肝いりである「航空」をうまく絡ませながら、新聞社経営がなされていたのである。

話を戻すと、美土路はなぜ、東京－ロンドン飛行を実施しようと思ったのだろうか。一つには、1920（大正9）年のアントワープ・オリンピック報道争いで、朝日新聞は毎日新聞に完敗を喫していた。航空部長を兼務していたときに村山社長から「この貸しをいつか返したい」（美土路、1971、583頁）と、常々聞かされていたことがある。しかしそれ以上に、美土路は軍部主導のあらゆる統制が市民生活にまで及び、報道の自由も縮小していく世の中に

対して、美土路なりの闘いを挑まずにはおれなかった。美土路は、4章1節で論じたように、義父であり偉大な国学者で宮司の美甘の影響を強く受けている。美甘から、「日本建国の神意からすると、日本の国威を高めるのは戦争ではない。『文』である」と少年時代に日々言い聞かせられていた。

一方、当時の日本は、軍部が政府をも掌握しており、自由に発言することすらできなかった。執筆という文の力を発揮することはできなくとも、技術力で日本の力を世界に示していく、という発想の転換で武力に対抗する行動に美土路は出たのである。そのため美土路が強くこだわったのは、国産の飛行機を使用する、ということであった。1925（大正14）年に第1回訪欧飛行が実施されているが、これはフランス機を使用したものだった。東京－ロンドン飛行にぴったりの国産機（低翼単葉二座敷の高速度機）が三菱重工業名古屋航空機製作所に眠っている、という情報を美土路の部下が入手してくる。その国産機は、陸軍から偵察機の注文により試作したものの、機関銃をつけると安定度を欠くということで倉庫の片隅に放置されていた高速度機であった。調べてみると飛行機の性能自体は最高の出来であるということだ。機関銃をはずしてしまえば、安定性も確保できる。軍用機から機関銃をはずして、国際親善のための民間機として飛行する、美土路の「武より文」の信念にもぴったり合う機材であった。ただ、陸軍としても三菱重工としても、世間に知られたくない失敗作であったため、すんなりと許可がでない。そこで美土路の部下が「日本の技術の高さを世界に見せつける」などと口実をつけて、陸軍と三菱重工をうまく説得したのである。

この国産機は、公募により「神風号」と名付けられ、飯沼正明パイロットと塚越賢爾機関士の2名を乗せて、1937年4月6日、東京・立川陸軍飛行場をロンドン目指して飛び立った。そして4月10日、「神風号」は、94時間18分の世界新記録を打ち立ててロンドンのクロインドン空港に到着する。1937年4月10日付けのロンドンタイムスによると、空港には4,000人ものが詰めかけ、神風号のすぐ傍まで人が押し寄せ、人波の渦に機体が呑み込まれていくかのような熱狂が伝えられている。しかも日本人は250人程度に過ぎず、大半は現地のイギリス人だった。ロンドンのみならず立ち寄ったドイツ、ベルギー、フランス、イタリアの各地で、飯沼パイロットと塚越機関士は親善大使として国賓級の大歓迎を受ける英雄となった<sup>(413)</sup>。十分とはいえない通信設備等のハンデを抱えながら悪天候のなかも飛行続けた勇気と高い飛行技術が、ヨーロッパの多くの人を驚かせ、感動させたのであった。海外メディアから惜しめない賞賛が贈られ、親善飛行を企画した朝日新聞社に対しても賞賛の声

が相次いだ。美土路の意図したとおり、神風号は、日本の技術力を世界に知らしめ、平和の使として友好親善を果たした。このときばかりは、日本の軍部も朝日を褒めたたえている。義父の精神を受け継いだ美土路が、「武より文」を実践した出来事だった。

## (2) 「精神」の凍結

日本中を熱狂させた「神風号」の大快挙の余韻に、美土路が浸れる時間は長くはなかった。東京－ロンドン間の飛行時間で世界記録を樹立した1937（昭和12）年は、7月に盧溝橋事件が、12月には南京事件が起きた年で、前年に起きた二・二六事件の後処理とも相まって、この年から軍部の言論機関への抑圧が強まり、じわじわと新聞社各社が骨抜きにされていったためだ。

ところが、面白い事実がある。軍部の言論統制が強まれば強まるほどに、朝日新聞の発行部数は相反するように伸びていったのである。1931（昭和6）年の満州事変のときに150万部を切っていた発行部数が、その後右肩あがりに伸び、盧溝橋事件で約250万部となり、その後も右肩上がりの伸びが続くのだ。紙などの物資不足に見舞われた第二次世界大戦終戦前の1年間は大きく部数を減らすものの、それでも満州事変時から比べると2倍はある。派手な戦況報道が販売部数を伸ばしていた（山本、2011、46頁）。満州事変のときには軍部批判を展開し、国賊新聞とまで軍部から敵視された朝日新聞に何かが起きていた。美土路が、悔いても悔やみきれない強く深い悔いとして生涯持ち続けた苦しみであるので、朝日新聞社の歴史を研究している山本（2011）に従って説明していく。

朝日新聞社はそもそも大阪から出発した新聞社で、本社も大阪に置かれ、関西に強固な基盤を築いていた。特に大阪朝日は米騒動の報道で激しい政府批判を展開して発行禁止処分になったほどだ。俗にいう「白虹事件」である。また満州事変や軍縮問題でも激しい軍部批判を展開するなど、デモクラシー色が他の新聞と比べて強かった。「言論の自由」を標榜する朝日の転換点を、当時論説委員であった太田宇之助は、盧溝橋事件、第二次上海事件あたりとみている。社内の空気が急に保守的になったのだ。「2代目村山社長が新聞社の将来に対し恐怖感を持つにいたり、満州における情勢も鑑みて引きずられるようになったのが一番の原因ではないか」と太田は分析している（太田、1981、163頁）。

当時、村山社長に次ぐナンバー2で、実質、編集権を握っていた緒方竹虎は後にこう答えている。

「満州事変で軍が非常に政治的に力を発揮するようになってからは、これは丸腰の新聞では到底抵抗はできない。(中略) なんとか一つ朝日新聞が生きていなければならぬという意識のほうが強くなった」、つまり「痛快な文章を出して軍に対抗しようという気持ちは全然なかった」。それよりも、朝日新聞は派手な戦況報道で経営を潤す方向<sup>(414)</sup>を選んだのであった。

美土路は1938年以降、緒方竹虎に並び立つ最高幹部の一人だった。緒方-美土路体制とも呼ばれ、かなりの実権を持っていたが、しかし緒方の軍部へ傾倒していく編集方針に表だって反対することはなかった。またこの時期、美土路が社内でどういう態度を取っていたのか検証できるだけの十分な資料も開示されていない。だが、満州事変の報道では軍部に国賊扱いされ、『明治大正史 I 言論編』の執筆に際しては、憲兵隊、特高刑事の尾行、怪文書による悪宣伝や殺人予告にも毅然として立ち向かってきたあの美土路が、少なくとも自らの信念に基づく行動を凍結してしまったことは事実である。美土路の晩年の述懐がある。

「顧みて自分の在職約四十年の最後の約十年は実に、桎梏<sup>しごこく</sup>と業火<sup>ごうか</sup>の苦しみの十年であった。今になって往時を振り返って見ると、元より軍ファッショの国を誤った事を痛嘆これを久しうするのであるが、この非常時に際し、全新聞記者が、平時に於て大声叱呼してみた言論自由の烽火を自ら放擲して愧ぢず、益々彼等の誤りを大ならしめたその無気力、生きんが為の売節の罪を見逃してはならぬ。そしてその群れの中に自らも主脳者の一人でありながら、死に支度の白装束も役に立てず、只碌々と長らへて、其間何の働きもなし得ず、今徒らにかく軍の横暴のみを責めてある自分に対して、深く反省し、自責の念に堪へないのである。何れにしても、言論の自由の力衰へて敗色日に濃厚に、言論死して国遂に亡ぶ、死を賭しても堅持すべきは、『言論の自由』…(原文まゝ)」(美土路, 1971, 664頁)

最高幹部の一人でありながら、物言わず生きながらえたことに対する、美土路の自責の念は強く深い。桎梏と業火の苦しみが、美土路の精神を研ぎ、敗戦後にGHQの支配下になった「日本の空を、日本人の手に取り戻す」<sup>(415)</sup>という、敗戦後(5章以降)の企業家行動の原動力になった、と考える。

## 5章 敗戦と美土路の企業家活動

5章は、Legitimacy サイクルモデルの「正当性」の獲得の構成要素の一つである「規範等」の基底ともいえる美土路の個人の精神が、いかなる体験を経て成立したかについて論じる。対象期間は、美土路が第二次世界大戦後、敗戦で職を失ったパイロットたちのための救済会社（興民社）の会長に就任し、連合国最高司令官総司令部（以下GHQ）の支配下において、政府の資金援助に頼らず純民間企業として日本ヘリコプター輸送（以下日ペリ）を設立するまでの興民社時代である。興民社時代は、それまで言論人だった美土路が、初めて企業経営を手掛け、航空業界人として企業家活動を開始する重要な時期である。興民社時代の悪戦苦闘を通して、美土路は「高潔」「権威に屈することのない反骨精神」「独立独歩」といった個人の精神を成立する。

### 1節 航空禁止下での美土路の精神

興民社における美土路の企業家活動を論じる前に、まず、敗戦によって日本の航空がどのような状態であったかについてみていく。敗戦により被った航空関係者の深い心の痛手を知ることは、美土路の日本の空奪還に向けての企業家行動を理解するうえで重要である。

#### 1項 敗戦日本の航空をとりまく状況

無条件降伏により、1945年8月15日、第二次世界大戦は終結し、日本はGHQの統治下となる。8月25日以降、一切の航空が禁止されるという基本命令が発せられ、10月11日までは緑十字と称する民間航空機が戦後処理のために飛行できたものの、11月18日に発せられた航空禁止令により、日本の航空に関する活動は、学術的研究も含めてすべて禁止された。大戦中に航空局局長の役職にあった飯野毅夫は、「GHQの命令によって、日本の航空事業は完全に抹殺されることとなった」<sup>(501)</sup>と、「抹殺」という強い言葉を使ってGHQの、航空に対する態度の厳しさを表現した。が、けっしてオーバーな表現ではない。

『日本の航空100年』によると、飛行機はそれぞれの飛行場で集められ、兵装が解かれプ

ロペラ等が外された。ブルドーザーで山積にされ、ある飛行場では油をかけて火炎放射器で焼却され、ある場所では一括して爆破された。飛行機とあれば、民間機はもとより博物館に展示されていたものから、全国の学校や遊園地に参考用に展示されていたものにまで及んだ。その数、飛行機約 8000 機、発動機 1 万 3000 基など、すべての兵器を処分したと GHQ は 1946 年 4 月 18 日に発表した。<sup>(502)</sup>

同じ運輸である海運や鉄道に比べ、航空への処置が各段に厳しかったことは、美土路(1960)も触れている。「船や汽車が戦争中爆撃その他で非常な打撃を受けたといっても、尚、何十万トンの船が残り、一番大切なドックも残っている。鉄道も、あの混乱の状態とはいいいながら、駅もレールも、客車・貨車、通信機関も一通り残っている。が、航空に関する限りはすべて跡かたもなく取り壊され、無であった」(73 頁)。

上述したように、GHQ が航空機一機たりとも見逃さない強硬姿勢であったのは、大戦中、日本の特攻隊機「カミカゼ」が米軍から強く恐れられたことがある。飯野(1988)は「なんらかの航空勢力を日本側に維持させることは、とりもなおさず危険な兵器を温存していることになるという警戒」(256 頁) が GHQ にあったからだと分析する。

加えて、航空に与えた影響は、航空機や備品倉庫、管制といったハード面への打撃だけではなく、それらの仕事に携わってきた航空関係者たちの心にも及んだ、と飯野は指摘している。

「戦時中、職を航空界に奉じたものは、自他共に、特攻精神に徹して、最前線にある意気をもって、一死報国の精神に燃えていただけに、敗戦によって受けた心の打撃も大きかった。一瞬にして職場を追われた多くの人々は、惨憺そのものという外はなかった」(飯野, 1988, 278 - 279 頁) のである。それを裏付ける記事が『日本の航空 100 年』に掲載されている。以下に要約する。

GHQ に命令を受けて、日本人自らの手で処分した機も多い。千葉県・松戸飛行場では、「なぜ旅客機まで燃やすのか」と必死の抗議をする 10 数人のパイロットを前に、元中尉が部下に燃料コックを開けさせ、流れ出るガソリンをめがけてピストルを放った。「バーンという音とともに主翼が炎に包まれ、メラメラ胴体に火がまわる。27 機が夕方まで燃え続け、居合わせた全員がオイオイ声を上げて泣いた。戦争に負け、その日の食うものにも事欠く生活。目の前で無残にも飛行機が焼かれる。生きて再び、空へ舞い上がることな

ど想像もできない。「どうしても、もう一度飛んでみせる。自分がだめなら、子供の代でも孫の代でも飛んでやる。日本人が、もう一度、操縦桿を握るまで、飛行機以外には目もくれない。飛行機以外の仕事はしない」と誓い合った（鍛冶，2010，157-158頁）。

「特にパイロットは、特殊技能で転向は困難であり、混迷して生活に窮して何をやるか分からない。すでに特攻隊上りの強盗事件も起きており」<sup>(503)</sup>、精神的にも極めて深い打撃を受けている航空離職者たちに、なんとか雨宿りするところだけでもつくってやりたい<sup>(504)</sup>と、航空分野の主だった組織（航空局，大日本航空会社，大日本飛行協会）の元中枢メンバーが、水面下で画策した救済会社が社団法人興民社<sup>(505)</sup>であった。

発起人は、大日本航空清算人児玉常雄氏，飛行協会清算人片岡直道氏および飯野元航空局長の3人であったが、彼らは戦時下において航空関係者であったため、設立上は一切干与していないことにして<sup>(506)</sup>、民間人であった中野勝義<sup>(507)</sup>と片岡直道<sup>(508)</sup>が表で奔走した。表向きの設立目的は、乗員養成所，大日本航空，大日本飛行協会が持っていた広大な土地や資材を，処理するための法人組織<sup>(509)</sup>である。そして，中野と片岡の最大の任務は，この組織の看板となるべき会長に就任してくれる人物を見つけ，社団法人格を取り，興民社という名の組織を正式にスタートさせることであった。

## 2項 郷里に開校した美土路塾

### (1) 若者を育て復興を目指す

東京で，元航空関係者幹部らにより，航空離職者のための救済会社（興民社）の設立が画策されていたとき，美土路は，生まれ故郷の岡山県津山市に帰り，日本の復興を担う若者を養成するための座学（校）と，彼らの食糧を確保するための開墾を兼ね合わせた私塾の立ち上げに注力していた。思い描くのは，吉田松陰の松下村塾や西郷隆盛の吉野開墾社のような，青雲の志に満ちた塾であった。

美土路は日本が降伏するより数カ月前の1945年初頭に，朝日新聞社へ辞表を提出している。常務取締役編集長の職は退いたものの辞表は受理されず，しばらくは港区青山の自宅で過ごしていた。その美土路が終戦を知ったのは，弟の見舞い先の病院だった。玉音放送を聞きながら「咄嗟に脳裏に浮かんだことは，米軍は日本を占領するだろうということ，そして

日本がフィリピンの二の舞、つまり日本はアメリカの植民地になるのではないか」<sup>(510)</sup> ということだった。美土路（1971）はそのときの心境を次のように綴っている。「自分は一日も早く帰国して、仮令一人でも二人でも真に日本を独立せしむる人士を養成せねばならぬ。これが天皇陛下の終戦の詔勅<sup>しやうちよく</sup>を聞いた途端に感じた自分の決意であった。（1行省略）日本のナショナリズムをしっかりと身につけて、たとへ数十年、数百年の間、占領下に置かれようとも、吾々の手で自由と独立を勝ち取らなければならぬと決心した（原文まゝ）」(686頁)。

こうした歴史観は、美土路の国際経験の豊かさによる。33歳のとき、1919年9月から約2年間、美土路はニューヨーク特派員を経験している。大木（2018）を要約すると、この時期、ニューヨークでは、イギリスからの独立を目指すインド人の動きが活発で、美土路も独立本部に頻繁に取材に行っている。美土路はかなり深く入りこんでいたようで、インドの独立を目指す独立祭に、「日本の代表として出席してくれ」と乞われたほどだ。そこで美土路は、日本からたまたま陸運省の大尉が渡米していたことを利用して、大尉秘書という肩書をでっち上げて独立祭に出席したことを後年、明かしている。加えて、美土路が特派員として上海に駐在しているときに、インド人の革命家が上海まで逃げてきて、美土路を訪ねてきたこともあった<sup>(511)</sup>。

またアメリカからの帰国時には、「世界を見てから帰りたい」と、ヨーロッパ大陸へ渡り、南回りの船で帰国している。この際に、ヨーロッパ各国で情報収集を行い、船が寄港したアジアの国々にも立ち寄っている。ニューヨーク駐在経験のほかにも、何度か中国出張の経験も持つ<sup>(512)</sup>。このように美土路は、世界の動向に関する知識が豊富で、大国の植民地になった国の人々の苦悩を肌で知っていた。

「この日本をどんなことがあっても、フィリピン化してはならない」（美土路、1971、686頁）という強い気持ちが、美土路を突き上げた。フィリピンがアメリカの植民地と化した最大の原因は、国民が無気力になってしまったことだ<sup>(513)</sup>、と美土路は考えていた。

「権威への反骨」や、「独立独歩」といった美土路の精神は、それまで日本の軍部や政府に対して向けられてきたが、敗戦によりGHQに対して発動され、私塾の開校へと向かわせていた。

しかし、単なるGHQに対する敵愾心だけが私塾開校の理由ではないと考える。美土路は終戦を待たずして朝日新聞社に辞表を提出したことにみるように、「武より文」と幼少期に義父美甘<sup>(514)</sup>から叩き込まれ、自らの根本にあった精神を、ある時から封印してしまったという、強い贖罪の念<sup>(515)</sup>、<sup>(516)</sup>があった。

美土路は、戦時下の朝日新聞社で数多くの従軍記者を見送っている。戦況の拡大とともに、精鋭の若き記者たちが各地へ従軍していった。その際、彼らに持たせた朝日新聞社旗に、美土路は無事を念じて署名した。だが、そのほとんどの記者は戻ってこなかった。美土路にとって焦土と化した日本で、私塾を立ち上げ、復興を担う若者を育てるということは、せめてもの罪滅ぼしであり、郷里・津山で若者を教育することは、自分の精神の基礎を作ってくれた義父や郷土に対する恩返しでもあったと考えられる。

私塾を開校するために、美土路は朝日新聞社の退職金17万円のほとんどをつぎ込む。第一歩として、津山市南部の丘陵地にある山林20haを購入した。学徒動員兵として約2年間を軍隊で過ごした息子の修一が無事に戻り、修一の奔走で10人ほどの塾生が集まった。こうして私塾が創設され、美土路は、寝食をともにする塾生たちとともに20haの山林を農地に変えることからスタートするのであった。

土地の開墾から始める私塾には、苦勞が絶えなかった。津山は盆地の地形で、開墾が始まった初秋の日中の気温は高い。日陰は一つもないところで、皆裸で鍬を振り、飲み水は一滴もない。そのためそばにある濁った池の水を飲む。冬を迎えると、中国山地を超えてくる北風は意外なほど冷たく、塾生たちは、暖房器具や防寒衣類のほとんどない生活に歯を食いしばって耐えた<sup>(517)</sup>。こうした過酷な環境に耐えられたのも、美土路の精神に塾生たちが共鳴し、GHQの支配下から日本を取り戻す道であると信じるからであった。

## (2) 興民社会長就任を切望されて

1945年12月、美土路は東京の朝日新聞社を訪ねた。社長室に続く廊下で、かつての腹心の部下、中野勝義にばったりと会う。中野は片岡とともに村山長拳朝日新聞社社長と面会し、興民社への会長就任と資金援助を依頼して断られたばかりであった。中野は美土路をみるや、「ちょうどいい」とばかりに興民社会長の就任を依頼した<sup>(518)</sup>。中野の話によると、当面、元民間航空会関係者が生き残れるように失業対策事業として会社を作り、そこ

に100人ほど雇い入れたい<sup>(519)</sup>。会社設立の資金を調達するにも、誰か世間に名前の知られた象徴的な人物が必要なので、美土路に会長になってもらいたい、と言う。中野は、今、村山社長に断られたばかりで、美土路とは偶然、出くわしたに過ぎないにもかかわらずである。

ここで中野について触れておきたい。なぜなら中野と美土路の縁は深く、美土路の人生を語る時に欠かせない人物だからだ。美土路と中野をよく知る藤井恒男（元朝日新聞記者）は、「父と子以上の間柄」<sup>(520)</sup>と評している。

第2章で述べたように、戦前の朝日新聞社は、「航空報国」を社是の一つに掲げていた。学生に向けたグライダーなどの航空スポーツの普及を図るために、学生航空連盟を創設することとなり、新人を採用し担当させようということになった。法政大学に航空に大変な情熱を持ち行動力も抜群の学生がいるということ、部下から聞きつけた美土路が、村山龍平社長（当時）に話をして入社試験免除で航空部に入れた人物が中野だった。中野は学生航空連盟の業務以外にも力を発揮し、新聞ニュースの輸送を初めて実行したり、戦時中は戦地に乗り込み自ら陣頭指揮を取って新聞原稿を運んだり、一貫として航空人としての道で活躍した。1937年の東京―ロンドン飛行のときに、国産機（のちに神風号と命名）を三菱重工からもらい下げる交渉を成立させたのも中野である。この東京―ロンドン飛行では、計画から調達、実行まで美土路を全面的にサポートした。美土路にとって中野は、一心同体で苦楽を共にした腹心中の腹心であった。

中野は義理人情に厚く、後輩の面倒見もいいが、いったん言い出したら聞かないところがある。それは美土路もよく知るところであった。そして交渉上手な中野は、美土路の正義感が強く情にもろいことを突いてきた<sup>(521)</sup>。「就任してくださることで、100人以上の航空関係者が救われるのです」<sup>(522)</sup>。しかし、美土路には津山に開校した私塾がある。そのため何度も固辞した。それでも宿にまで押しかけて諦めない中野に、最後にはとうとう折れて、会長就任を引き受けてしまう。しかも、「名義貸しでいい」と条件をつけた中野に対して、「引き受けるからにはそんな無責任なことにはできない」<sup>(523)</sup>と跳ね返した。それだけではない。無給で受けたのである。

郷里で私塾を開校したのも、日本の復興を担う若者を育てるという使命感からであったが、航空という更なる大きな国民の利益を守るため、美土路は会長就任を受けたと考える。1カ月の半分を津山、半分を東京で過ごすという、肉体的にも過酷な美土路の二重生活が始まる

ことなる。後述するように、敗戦後の興民社経営は困難を極めた。その時期を美土路は身を挺して努め抜いた。美土路の精神である「公」への使命感である。

### 3項 興民社時代にみる美土路の精神と企業家活動

社団法人興民社は、1945年12月17日、東京都港区芝田村1丁目3番地にある科学振興館（本来の名前は飛行館だが、当時は「飛行」という言葉が禁止されていた）で業務を開始する。このとき美土路は60歳であった。パイロット救済会社といっても、GHQが発令した航空禁止令により飛行が禁止されており、航空事業ができるわけではない。1945年から1950年までの間、日本の上空を飛んでいたのは、パン・アメリカン、ノースウエスト、BOAC、カナディアン・パシフィック、フィリピン航空、カンタス、シヴィルエア・トランスポート（中華民国）の連合軍側の外国航空会社7社であった<sup>(524)</sup>。

当時の状況を詠んだこんな句が当時話題になった。

「我が空は 我が空ならず 秋の空（原文まゝ）」<sup>(525)</sup> その句をもじった「わが空よ 我が空となれ 空の空（原文まゝ）」<sup>(526)</sup> も作られるなど、「日本の空を自分たちの手に取り戻したい」という願いは航空関係者の総意であり、その日が来るまではなんとか糊口をしのぎながら耐えていたのであった。

では興民社はパイロットを救済するために、どんな事業をしたのか。結論からいえば、収入に結び付きそうなことであれば、なんでもやった。最初に目が出たのは建築の仕事だ。これは「飛行機の諸建物（原文まゝ）などをやってきた経験が生きた。空襲などで建築物がほとんど全焼していたため、大きな案件から個人の家の立て直しまで、次々と仕事が入った。しかし、競争会社がたくさんできて経営が次第に苦しくなり、復興も軌道に乗るとこの事業はまったくダメになり、利益は食い込んで赤字ばかりとなり、もらってくるものは『感謝状ばかり』となった。これがダメになって困っていると、自動車の整備がだんだんと儲かってきた。飛行機の整備のノウハウをもってすれば、自動車の整備など簡単なもので、戦火で焼けて使用できない車を貰ったり、払い下げてもらい、それらを修繕して販売した。また直したトラックを使って運送業を始めた」<sup>(527)</sup>。

しかし、「月給取りの集団の考えでは、商売はうまくいかず、失敗することも多かった」（美土路、1971、707頁）という。次のようなエピソードがある。

蜜柑の出回る時期に、静岡で蜜柑が出来ているという情報を誰かが仕入れてきた。当時は食糧難で、蜜柑などの果物はぜいたく品であった。二十万円を工面してトラック二、三台分の蜜柑を仕入れて東京に戻ったが、入れておく倉庫がない。仕方なく興民社の空部屋に積んでおいたら、売れる前に下積みになった蜜柑が腐り始めて、ダラダラと汁が廊下まで染み出す騒ぎとなった。豪傑で知られる中野専務まで「大きいゴム長を履いて蜜柑の海を泳いでいる夢を見た」と弱音をこぼすほどであった。こんなことが続いて、「食っているというだけ、ついには首のまわらぬような状態になってきた」(美土路, 1971, 707 頁)。

こうした興民社の事業の切り盛りは、中野がほとんど先頭に立って行った。<sup>(528)</sup> ただし社員に給与を支払うための金策は美土路の仕事だった。美土路の信用で少額を貸してくれる銀行もなくはなかったが、毎月というわけにはいかない。そのため、津山の美土路の家にある書画や骨とう品を質入れして工面した。ただし、東京の質屋に入れたのでは体裁が悪いので、津山からの汽車をいったん名古屋で降りて、そこで知り合いのツテを頼って質入れをして、再び列車に乗り込むというものだった。

当時、津山と東京の往復は、列車で片道 20 時間かかった<sup>(529)</sup>。自分で決めたこととはいえ、よほど堪えたのであろう。戦後の列車内の様子を伝える美土路の細かい記述が残っているので後注に記載しておく<sup>(530)</sup>。

肉体的にも過酷な東京―津山の行き来を、還暦を超えた美土路が、毎月、繰り返すのである。東京に戻ると 1, 2 日寝込むこともしばしばあったという。胃がんの疑いで入院したこともあった<sup>(531)</sup>。「それは実に苦しい仕事の連続だった。その時の基本財産としては、今の飛行館の建物と現金百万円で出発したのだが、(中略)、開始そうそう円は大暴落、物価は高騰するなかで、死に物狂いの苦闘を続けた」(美土路, 1960, 73 頁)

繰り返しになるが、興民社の会長就任を依頼した中野は、渋る美土路に「名義貸しでよい」という提案をした。それを「引き受けるからには名義貸しは承服できない」<sup>(532)</sup> と美土路自身が翻し、しかも無給で就任したのである。無給であったことや、私財を売り払っての金策は、美土路の私利私欲にとらわれない「高潔な精神」の表れといえるが、前述のとおり敗戦

後の経営環境は厳しく、単に私利私欲にとらわれないだけでは成り立つものではない。根底に、日本の空に戻りたいと切望する航空離職者を預かったという「公」への使命感が、美土路を支えたと考える。郷里で私塾を開校したのも、日本の復興を担う若者を育てるという使命感であったが、航空という更なる大きな国民の利益を守るため、美土路は会長就任を受け、そして実践した。美土路（1960）は、こう書き残している。「片岡、中野両氏と、『今後この苦しみは何年続くか分からないが、将来、平和条約が結ばれ、日本が独立して航空再開の日がきたら、われわれの手でこの人たちをもう一度大空へ戻そう。全国民の浄財で出来たこの飛行館を基礎として、民間航空のメッカである航空協会を再建しよう』と誓いあい、ひたすらそれを楽しみに、苦しみを重ねてきたのである」（73頁）

## 2節 アメリカ資本の航空会社設立を阻止

興民社が自転車操業ながらも経営を続けて約4年、1950年に朝鮮戦争が勃発する。すると日本はアメリカの重要拠点と位置付けられ、航空への風向きも変わってくる。空港や管制の整備任務が望まれるようになり、とうとう同年11月には航空法が廃止される。1951年9月8日にはサンフランシスコ講和条約が結ばれ、1952年4月28日に発効されることになった。

こうした機運を掴んで、興民社も航空に関する免許申請を行い、1952年12月27日に現在のANAの母体である日ペリが設立される。日ペリの設立までの過程で美土路の「公への使命感」「独立独歩」の精神が大きく示された企業家活動がある。それが、日本の企業とアメリカの企業との合弁で計画された日米航空という会社の設立阻止である。

1952年3月13日の朝日新聞夕刊によると、アメリカの航空会社パン・アメリカン航空と関西の鉄道会社京阪神急行は、共同して新会社・日米航空会社を日本に設立すると発表した。このニュースに機敏に反応し、設立阻止の先頭に立ったのが美土路であった。一見、外国航空会社の助けを借りて、日本の航空会社ができるというニュースで、問題はなさそうに見える。しかし美土路（1971）は、「自分としては別に反対すべき理由はないようである」（712 - 713頁）と前置きをしながらも「決してそうではない」（美土路、1971、712 - 713頁）と、強く反対し、理由を次のように述べている（712 - 713頁）。

「日本にアメリカのパン・アメリカン会社（原文まゝ）と協同で、各地に飛行機を飛ばすという計画である。5年間はパン・アメリカンの自由経営とし、その後は日本人の手によって飛行させてもよいという条件だという。しかし、交通とか通信とかいうものが外国の手に渡っては、真の独立はない。これは支那を初め劣等国はことごとく欧米の先進国からこの手段で、その国を事実上の占領国にしてしまっているのを見ても分かる。これは大変なことである」（美土路，1971，712—713頁）。

つまり美土路は、日米航空会社の計画には、「あとで日本人に運航を任せる」とあるが、始めから日本が主体性を持った航空会社でなければならない、と主張したのである。そこで美土路がとった行動は、まず「飛行協会に自民、社会の人（議員）を数人集めて自分の意見を述べ、『これは自分が小さいながら一つの航空会社を持っているから、その競争を防ぐということから反対するのではない。真に国家のためを思って反対せざるを得ない』とその反対の理由を説明」（美土路，1971，713頁）した。これには、「各政党は超党派的に自分の主張を支持してくれた」（<sup>533</sup>）と美土路は成果を語る。実際に1953年2月24日に開催された第15回国会本会議では小林秀吉参議院議員が、日米航空に政府が免許を下すことに疑問を呈する質問を行った記録が残っている。

美土路はそれだけでは不十分と、更に発起者である高崎達之介（<sup>534</sup>）、小林一三（<sup>535</sup>）等を招き、説明に努め、更にこの計画の首謀者が吉田茂首相（当時）の秘書を務めた白洲次郎で、吉田首相も賛成していると知ると、「吉田茂という男はいわゆるワンマン的な男だから、何を決めてしまうか分からない、この男によく話さなければ」（<sup>536</sup>）（<sup>537</sup>）と考えた。しかし、「自分（美土路）は彼を知らないので、原安三郎に依頼した。原は快諾して即刻吉田の処へ出かけ、その決行を止めてくれた」（美土路，1971，713頁）。

それだけではない、朝日新聞社で言論の騎手として鳴らした美土路は、古巣の朝日新聞を使って世論に訴えた（<sup>538</sup>）。1953年1月17日の朝日新聞朝刊に掲載された社説には、日米航空を名指しこそをしていないものの、この設立に反対する理由を四つ掲げて説明している。重要な主張だけに全文（社説「航空事業へ外資傘下を排す」『朝日新聞』1953年1月17日、朝刊）を掲載する。

政府は独立を機会に、わが国航空事業の飛躍的な発展を図ることとし、わが国航空会社による国際航空路線および国内航空路線の創設、拡充を考慮している。一方、民間でもこ

の機運に乗っていろいろと航空事業計画が進められており、会社設立認可の申請も国際路線三社、国内路線六社の多きに上っている。これらの目論見の中で、とくに注目されることは、外国の大航空会社との資本提携の方式が考慮されている例が少なくないことである。

このことは、航空事業自体のもつ特殊な性質からして、重視されねばならぬ問題である。われわれは、それが国際航空路線であると、国内路線であるとの別を問わず、わが国航空事業に対して、外国資本が発言権をにぎるような計画は、絶対に排除すべきものであると考える。運輸省当局は、近く、これらの会社設立申請に対し最後の決定を下す方針であるといわれるが、一部の政治的な圧力に屈して、国家百年の大計を誤ることのないようにこの際とくに要望しておきたい。

航空事業が国内における基幹的交通事業、通信事業などとともに、外国の政治的ないしは経済的な支配力から完全に守られねばならぬことについては、多言を要しないところである。ただ、わが国航空法によれば、航空会社はその資本金の三分の一までは外国資本を導入してもさしつかえない旨を規定している。今日、外国資本と提携して航空会社設立の計画があるのも、実はこの規定に準拠して考えられているわけである。しかし、この規定は、そもそも、航空事業のもつ特殊な性質にかんがみて、外国資本が国内法人を設立すること、換言すれば偽装された外国勢力が国内航空事業を支配することを未然に防止することを目的とするものである。外国資本の導入を歓迎するために開かれているのではない筋合いのものである。従って、この規定に基づいて外国航空会社の資本参加を求めるという行き方は、形式的にはともかくとして、精神的な解釈からは国家として望ましいことではない。これがわが航空事業に外国資本が参加する計画に反対する第一の理由である。

外国資本との共同出資による航空会社設立の目論見書をみると、多くのものは、資本金は一応三分の一に限定しているものの、航空機その他乗員などすべては外国航空会社のものをそのまま借り入れ、どの運航もすべて外国航空会社の手によって行われることになっている。これでは、会社は日本法人であっても、航空機も乗員もすべて外国の国籍ということになり、日本政府の監督の圏外に立つことになる。このことは、国際航空路線の運営の（際、最も痛感される問題であって、その運営の）やり方如何によっては、外国資本が日本国内に一種の偽造会社を設立し、航空路線を伸長してくるのとあまり隔たりのないようなことにもなりかねないのである。

このような非難を回避するため、航空機の借り入れ方式を改めて、購入の方式を採用す

ることも一部には考えられているようである。しかし、それは、どこまでも形式さえ備われれば、ということであって、航空事業を外国の政治的、経済的影響力から守る、という基本的な国策からすれば、「頭かくしてシリかくさず」という非難を免れるわけには行かない。それは見方によれば、かえって法の抜け道を求めて外国資本に通ずる術策であるといえないこともないのである。航空事業に外資の参加することを排する理由の二つはここにある。

現在、世界の主要国が航空事業に対してとっている国策をみるに、アメリカの如く、所得水準のズバ抜けて高く、しかも国土は広大にして、航空事業が自由企業としてもすべて強力な国策会社の方式をとっているのである。英国のBOAC、仏国のエール・フランス、オランダのKLM、カナダのTOA、アルゼンチン航空会社、オーストラリアのFALなどの諸会社は、いずれも資本金は全額自国政府の出資となっている。このような主要国の航空政策をみる通りに、航空会社の設立、その運営について各国政府が如何に細心の注意を払っているか、そして、外国資本と提携して航空会社を創立するという考えが、如何に甘いものであるか、航空事業のもつ特殊な性格をいかに軽視するものであるかは、あまりにも明白なことである。これが外資反対の第三の理由である。

外国航空会社と提携する考え方の根拠は、現在とはともかく、将来は漸次自主性を回復するということが言われている。しかしここで重要なことは、外国の大航空会社が、今日の「空の勝利」を誇るまでの歴史の裏には、後進（諸）国が如何なる犠牲を払わされてきたか、という事実である。現に、わが国の航空交通管制権は外国の手ににぎられている。それは、日本側に移管の手順が整わないという事実も、もちろんあるにはあるが、「日本の空であっても日本のものではない」というようなことは一日も速やかに回復せねばならぬ問題である。そのような際に、外国資本が日本航空事業参加の計画を進めるということは、水の流に逆らうにも似たことである。反対の第四の理由はこれである。

こうした問題は、国際航空路線であると国内航空路線であると趣を異にするものでは決してない。が、とくに、国内航空路線については痛切であるといえる。敗戦によって、わが国航空工業、航空技術は壊滅し、ここ当分の間、諸外国の好意ある協力に期待するより他はない。しかし、わが国航空事業が、政治的であると、経済的であるとの別なく、また、形式的にも実質的にも、外国勢力の影響下に立つことは、絶対に排除せねばならぬと思う。それは航空事業に外国資本の参加を許しておいたのでは達成できないことである。<sup>(538)</sup>

上記のような美土路の一連の行動と主張は、航空関係者から広く歓迎された。『航空局五十年の歩み』では、「特に朝日新聞が論説で叩いてくれ、よくやってくれた」という松尾静麿、巻幡静彦対談<sup>(539)</sup>を掲載し、松尾は「あれで日本ヘリコプターに対しては相当恩義を感じた」<sup>(540)</sup>という内容が掲載されている。日本ヘリコプターとは、美土路が社長を務めた会社であるから、美土路という名前こそ出していないものの、日米航空会社が設立されずに終わったのは美土路の功績とたたえている。

また総合政策研究会が作成した『日本の航空政策』（1964）でも、「実現しなかった計画があるので、記録に残されたところは少ないが、記憶には残すべきことと思われる」と、記載し、「世界で最も強力な航空会社であるPAA（パン・アメリカン）をバックにする会社が出現することは日本の航空会社にとって重大な脅威であり、運輸省も却下の方針を決めたものの、決定的な措置はとりがたい状態にあった。しかし、当時の航空界は挙げてこれに猛烈な反対運動を展開し、また朝日新聞は社説において、自国の定期航空事業を外国航空会社の影響化（原文まゝ）におくことのアヤまちを指摘した。こうした世論におされてか、日米航空の計画はついに陽の目を見ないでついで去った」（総合政策研究会，1964，118頁）と評価している。

美土路（1971）も後年、「そんな事で、これはうやむやのなかにとりやめとなってほっとしたが、もしこれを許していたら、今頃は大変な結果になっていただろうと思はれる」（713頁）と語っている。

このエピソードから論じられることは、前述の「真に国家のためを思って反対せざるを得ない」という美土路の発言にあるように、日本の国（民）に対する圧倒的な使命感である。しかもこの「公」への使命感は、国に任命されたり、誰かに頼まれたりしたものではない。一般的に「公」への使命感といえば、国会や地方自治体などの行政に所属する者が持つべきものとしてとらえられるが、美土路は民間人であり、放っておけないといった自発的なものである。まさしく敗戦直後、日本がアメリカによってフィリピン化しないかと懸念し、郷里に帰って若者を育てようとした自発行動と、興民社の会長を引き受けた企業家行動と、そして日米航空会社の設立阻止の行動は、同じ精神を基盤にしているといえる。

## 6章 創業期にみる美土路の企業家活動と創業者精神

Legitimacy サイクルモデルは、創業者を始点とする。この6章では、美土路がいよいよANA（旧日本ヘリコプター輸送）の創業者となる節目の企業家行動について記述する。日本ヘリコプター輸送（以下日ペリ）を設立した際、美土路は幹部に対して三つの経営理念（「高潔な企業」「権威に屈することのない企業」「独立独歩できる企業」）を示す。これは美土路のそれまでの人生を通して確立した個人の精神（「規範等」）を基にしたものである。個人の精神が、日ペリの組織の精神（経営理念）<sup>(601)</sup>に投影されたことを確認し、「正当性」の獲得の要素である「規範等」につながる事例を記述していく。

### 1節 日本ヘリコプター輸送の設立前夜

1950年6月25日に朝鮮戦争が勃発すると、その年の11月1日に航空法が廃止され、1951年1月30日には日本資本による条件付きの国内航空事業がGHQによって許可された。1951年9月8日、アメリカのサンフランシスコで開かれた会議において、対日平和条約が調印されると、日本の航空事業もいよいよ再開という機運が広がる<sup>(602)</sup>。敗戦後、故郷に戻り日本の復興を担う若者を育てようと私塾を開校した美土路が、久しぶりに訪れた東京で、元部下の中野勝義と偶然再会し、航空関係者のための救済会社・興民社会長を引き受けてから6年、「日本の空を取り戻す」<sup>(603)</sup>チャンスがようやくめぐってきたのであった。このときの心境を美土路（1971）はこう綴っている。

「元より自分は新聞記者であり、編集出身者である。その経歴からいっても、会社の経営には全然無経験であり、無智（原文まゝ）であった。しかしこうして航空関係者の失業救済をやっていたら、どうしても、航空再開の出来る日がくれば、いやでもこれらの人々を今一度日本の空に返すという事を志すというのは当然の事である」（711-712頁）。

## 1 項 事業計画の立案

「ヘリコプターをやろう」と言い出したのは、中野であった<sup>(604)</sup>。日本は国土が狭いうえに、日本各地の飛行場は壊滅状態で、国が整備し直すにも時間がかかる。ヘリコプターならば、現状の飛行場からでも離発着でき小回りが利くというのが理由であった。興民社で先頭に立って事業を指揮してきた中野は、渡辺尚次<sup>(605)</sup>に具体的な事業計画の立案を託した。渡辺にとってはすべてをイチから学びながらの大仕事である。その事業計画がようやく出来つつあったとき、中野から報告を聞いた美土路は、「飛行機もやるべきだ」と計画の見直しを命じた<sup>(606)</sup>。美土路は、日本が復興すれば飛行機による定期航空運送事業が日本の空の中核となるだろうから、将来を見越して最初から参入しておくべきだ、と考えていた。このことから日々の業務の指揮は中野に任せていた美土路であった<sup>(607)</sup>が、設立する会社の方向性を決めるなどの重要な決断は、美土路が意思決定していたことが分かる。

修正された事業計画は、「札幌から東京を経て福岡まで、つまり日本を北から南へ縦断する幹線は飛行機でやり、それを中心としてムカデの足のようになり、各地方にはヘリコプターを飛ばして客を運ぶ」（美土路、1971、712頁）という、飛行機とヘリコプターの両輪経営であった。

そこで飛行機を2機とヘリコプター2機を購入することにしたが、航空事業はGHQの命令により壊滅していたため、日本には一機の国産機も、飛行機を製造する会社も存在していなかった。よって商社（三井物産）経由で外国に注文<sup>(608)</sup>した。

しかし、美土路が外国に頼ったのはそこまでである。あくまでも日本人パイロットが操縦桿を握る「日本人の手による日本人のための航空会社」<sup>(609)</sup>にこだわっていたためである。美土路の精神の一つに「独立独歩」の精神があるが、外国製品からの自立もその精神の現れである。例えば、美土路は朝日新聞社時代、言論を統制する法律が連発され、軍事批判を休止せざるを得ない局面で、東京ーロンドン飛行を企画したが、このときも外国機でなく国産機を使用することにこだわった（第2部4章）。結果、製造と飛行技術の両面で、日本の高い技術力を世界に披露し、武力に頼らない日本の地位向上と友好親善に成功した。このような「独立独歩」を始めとする美土路の精神は、会社を設立する過程においても随所で実践されていく。

## 2項 会社設立にみる美土路の「公」の精神

「会社設立に当たって、一番大切なことはその会社の性格、即ち資本の構成をどうするかということである」<sup>(610)</sup>。美土路が1960年に雑誌「日本」6月号に寄稿した「空こそわが命」には、「この事業は決して一事業家や一会社の営利的なものであってはならない。形は営利会社であっても、あくまでも日本民間の総意と総力を集め、民間航空再建という純真な公共的性格を厳守すべきものである」(73頁)と書かれている。では、美土路の考える「公」とは、どのような意味だろうか。

「公」といえば一般的に、国家や自治体が行う政治や行政サービスが思い浮かぶが、美土路のいうところの「公」とは、民の意思と力を結集させた「民による民のためのもの」を意味している。理由は以下の通りである。

1) 美土路は戦時中に、国家によって言論が統制され、民意がないがしろにされた時代を経験している。それどころか美土路自身も言論弾圧を受け、公安に監視され、右翼に命を狙われた経験を持つ。そうした状況下でも、「新聞社は民間が経営している収益事業であるが、それでも『新聞は公器である』」<sup>(611)</sup>と主張し、ぎりぎりまで民のために言論の自由を守り抜こうとした(4章3節)。美土路が航空事業を立ち上げるにあたって、民間の航空会社であっても「公共的性格を厳守すべき」である、と断言したのは、朝日新聞社時代に発揮された精神と同一であり、民間人であっても、民間人であるからこそ果たせる「公」がある、という美土路の信念に基づいている。

2) 美土路は朝日新聞社時代に、ニューヨークや中国の駐在経験、ヨーロッパやアジア各国への視察経験を持つ。欧米諸国のジャーナリズムを肌で感じているだけでなく、各国の新聞報道について研究しており、『社会と新聞』のなかで発表している。特に美土路は、第一次世界大戦では、「国民に真相を知らしめよ」との標語を掲げて政府の言論弾圧と戦ったデーリーメール社<sup>(612)</sup>と、行政からの高額な広告掲載依頼を頑として拒否したニューヨークタイムズ紙<sup>(613)</sup>を尊敬し、手本にした。新聞社という民間企業であっても、国民の利益(公益)を守ることができる。むしろ為政者は自己の保身や権力維持のために報道を利用しようとし、必ずしも公益のために存在しているわけではない、ということが美土路の主張である。

美土路は、「民間企業としての純真な公共性を厳守するために」(美土路, 1960, 73頁)、発起人の人選も、「社会的信頼のある中正な人々に依頼し、東京・大阪・名古屋の代表的な人々に出資金並びに重役の就任を依頼した」(美土路, 1960, 73頁)。美土路の「公」の精

神に基づいて依頼した発起人の一覧を、次にまとめた。美土路が自負するだけあって、そうそうたる顔ぶれである。こうした人選も、「あくまでも会社の自主性を確立し、政府の補助金は、一切当てにせず運営していこうという根本方針」（美土路、1960、73頁）があるためである。ここにも、美土路の精神である「独立独歩」、「高潔」、「権威に屈することのない反骨精神」が発揮されている。

### （興民社の発起人）

- ・新関 八州 太郎<sup>や す た ろ う</sup>（第一物産：三井物産社長）
- ・村山 長拳<sup>ながたか</sup>（朝日新聞社主）
- ・千田憲三（名古屋鉄道会長）
- ・16代目伊藤次郎左衛門（名古屋商工会議所会頭、松屋元社長）
- ・2代目神野金之助（名古屋鉄道社長）
- ・岡橋林（住友銀行頭取）
- ・岡本忠雄（参議院運輸員会所由人委員会専門員）
- ・澁沢敬三（元蔵相）
- ・永野重雄（富士製鐵社長）
- ・堀越偵三（東京電力常任取締役）
- ・岡野 保 次郎<sup>や す じ ろ う</sup>（三菱重工業社長）
- ・津田 鉄外喜<sup>て っ と き</sup>（日本郵便遞送社長）
- ・桑原 幹 根<sup>み き ね</sup>（愛知県知事）
- ・松本重治（国際文化会館専務理事）
- ・藤山愛一郎（日本商工会議所会頭、日本航空会長）
- ・佐々部 晚 穂<sup>く れ お</sup>（中部日本放送社長）

※肩書は筆者調べ、発起人就任当時とは限らない

出所：公刊情報をもとに筆者作成

### 3項 航空再開の流れと免許申請

1952年12月27日、ANAの前身である日ペリがスタートする。戦後日本の民間航空輸送の再開の流れについて簡単に記述しておく。

1945年の終戦とともに、全面降伏した日本はGHQにより、同(1945)年12月31日を限りに一切の航空活動を禁止される。しかし1950年6月25日に朝鮮戦争が勃発すると、同(1950)年11月1日には国内航空運送事業令の公布が施行され、1951年1月30日には日本資本による条件付きの国内航空事業がGHQによって許可される。いち早く戦前に航空事業に携わってきた官民の有志が、同(1951)年3月15日に、旧・日本航空の発起人会を開催する。5月22日に国内航空運送事業の営業免許が与えられ、8月1日に、資本金1億円にて旧日本航空がスタートする。

しかしこの時は、航空機を所有することも運航することも禁じるという条件下であったため、旧日本航空は、運航業務を日本に乗り入れていたノースウエスト航空に委託し、航空機、部品、その他の運航施設、運航乗務員と整備員などいっさいの役務をすべてノースウエスト航空の提供に頼るとともに、旧日本航空は飛行実績に対して対価を支払うという、包括的全面委託のチャーター契約での運航であった<sup>(614)</sup>。

1951年10月25日、午前7時43分。旧日本航空の1番機もく星号(マーチン202A)が羽田から大阪に向けて飛行したが、中身は前述のとおりノースウエスト航空による運航である。その後の1952年4月28日にサンフランシスコ平和条約が発効され、日本の自主権が回復する。同(1952)年7月に航空法が施行され、日本の航空会社による運航が可能となると、いよいよ航空事業が再開できるとあっていっきに免許申請への関心が高まった。

「航空ラッシュ時代来る」という見出しで、毎日新聞(1952年10月19日)は、「国際、国内の定期線、不定期線、使用事業などに各種あわせて16社がドッと運輸省航空局に申請を出すという盛況ぶりで、まさに航空ラッシュの時代が来ようとしている」と、過熱ぶりを掲載している。最終的に国内線運航免許には5社が申請し、公聴会などの審査を経て、1952年10月21日、2社に航空機使用事業の免許が下りた。その1社が美土路の申請した日ペリであった<sup>(615)</sup>。

## 2節 日本ヘリコプター輸送の設立と経営理念

日ペリは1952年12月23日、東京都において設立総会を、12月27日に設立登記を完了し、正式に会社として発足した。所在地は興民社と同じ、東京都港区芝田村1丁目3番地飛行館4階である。

### 1項 日ペリの概要にみる理念の実践

美土路は、「自分は、経営は素人」という自覚があった。そのため、日ペリ設立までは懸命に取り組んだものの、社長は経営ができる人間に依頼するつもりであった。しかし、発起人や、社賓、役員らが美土路の辞退を許さず、社長に就任することとなった<sup>(616)</sup>。

役員と社賓のリストを以下にまとめた。資本金は、1億5,000万円。従業員数は、32名。操縦士が8名、整備士が7名、その他が男12名、女5名での出発であった<sup>(617)</sup>。

#### ■日本ヘリコプター輸送株式会社 役員一覧 1952年12月27日現在

取締役社長	美土路昌一
取締役副社長	岡崎嘉平太
常務取締役	中野 勝義
常務取締役	福本 柳一
取締役	伊藤次郎左衛門
取締役	鳥居 清次
取締役	岡橋 林
取締役	岡本 忠雄
取締役	壮田 泰蔵
取締役	澁谷 勝則
取締役	森村 勇
監査役	手島 栄
相談役	澁沢 敬三

出所：日本ヘリコプター輸送 第1期営業報告書

■1952年12月23日開催の取締役会で、以下が社賓に推薦された

早川 慎一	日本通運社長，参議院議員，鉄道官僚
堀越 禎三	日銀を経て片山内閣の経済安定本部副長官
岡野 保次郎	三菱重工常務
津田 鉄外喜	日本郵便通送社長
永野 重雄	富士製鐵社長，経済同友会代表幹事等
村田 省蔵	大阪商船副社長，運輸省，外務省顧問等
松本 重治	同盟通信社（戦後吉田首相のブレーン）
藤山 愛一郎	政治家 外務大臣 初代日本航空社長
五島 慶太	東京急行電鉄の実質的な創業者
関 桂三	大阪紡績（東洋紡）会長
杉 道助	大阪商工会議所会頭
佐々部晚穂	日銀，中部日本放送，名古屋商工会議所会頭
神野 金之助	紅葉屋財閥当主，名古屋鉄道社長
飯島 幡司	関西経済連合会会長
桑原 幹根	愛知県知事

出所：日本ヘリコプター輸送 第1期営業報告書）  
※肩書は筆者調べ，社賓就任当時とは限らない。

「会社設立に当たって、一番大切なことはその会社の性格、即ち資本の構成をどうするかということである」という美土路の考えを6章1節2項にて前述した。大手資本に偏らない資本構成は、(次項で述べるが) 三つの経営理念のうちの一つである「独立独歩」を掲げる美土路経営の肝である。日ペリの株主はすべて民間から集められた。しかも設立時の総発行株式数300,000株のうち上位10社の占める割合は、157,210株と半分に抑えた。なお株主数は設立した1952年度の期首は168名であったが、期末は673名となった(表6-1)。

<表6-1> 第1期(1952年度)の株式構成

資本金 1億5000万円

大株主名	比率 (%)
日興証券 (株)	13.64
日本航空 (株)	12.63
東亜火災海上再保険 (株)	6.66
協栄生命保険 (株)	3.66
日本機械貿易 (株)	3.33
(社) 興民社	3.33
興民運輸 (株)	3.33
(株) 相互金庫	2.46
(株) 朝日新聞社	1.66
新三菱重工業 (株)	1.66

出所：「限りなく大空へ 全日空の30年 資料編」(1983) から筆者が抜粋

ただし、上記のように数多くの民間企業・民間人から出資してもらった資本構成は、経営理念に叶うものであったが、実践する苦勞は並大抵のものではなかった。資金集めに、美土路を始めとする設立メンバーが全国を奔走した。

## 2項 三つの経営理念と新聞社時代

社長に就任した美土路は、共に会社経営を担う幹部に対して、次の三つの経営理念を示した<sup>(618)</sup>。

1. 高潔な企業
2. 権威に屈することのない、主体性を持つ企業
3. 独立独歩できる企業

この三つの経営理念は、まさに美土路が、自らがそれまでの人生で獲得した精神・信念に基づいて、組織の運営方針を示したものである。そこでこの項では、第2部4章・5章で論じてきた美土路の精神と、美土路が三つの経営理念を掲げたときに幹部に対して語った言葉とを照らし合わせ、共通項を抽出することで、個人の精神が、組織の経営理念へ強く影響していることを論じる。

### (1) 「高潔な企業」の源流

「高潔な企業」の意味するところについて早房（2009）は、美土路の言葉として次のように記載している。

私どもがつくろうとしている会社は純民間企業ですから、当然、株式会社です。一般的に、株式会社の最大の目的は利益をあげることです。しかし、航空会社の目的は必ずしもそうではない。航空会社は公共性の非常に強い企業だからです。赤字では、安全性を保つのも難しくなるおそれがあるので困るが、大きな利益を上げても、社会正義に反したり、国や地域に貢献しない航空会社は評価に値しません。航空会社は金もうけを優先する企業であってはならないのです。諸君はこのことを肝に銘じていただきたい。私は高潔な人物を役員として招きたいと考えていますが、あなた方も常に高潔さを保つように心から願います（早房，2009，106－109頁）。

これを彷彿とさせる行動が朝日新聞社時代の美土路に発見できる。美土路は40歳過ぎてから言論活動を活発化したことは前述（4章）したが、41歳で「新聞紙の自由と拘束」（1927）を、43歳で『社会と新聞』（1929）を、44歳で『明治大正史I 言論編』（1930）を相次いで執筆している。この言論に関する三部作を通して、美土路が主張していることは、「新聞は公器」<sup>(619)</sup>であり社会（読者）に信頼される存在でなければならない、ということであった。そして新聞が公器である以上、編集方針もまた携わる人間も「高潔」であるべきだと主張した。新聞に掲載する広告に基準を設け、接待を受けることや贈答品を貰うことを社員に禁止し新聞の浄化を実行した（4章）。

このように美土路には、新聞は公器であるという基底があり、公器を守り抜くためには「高潔」であらねばならない、という信念があった。美土路が朝日新聞社時代に培った「公」や「高潔」の精神が、公共性を持つ航空会社の設立において、組織の経営理念として踏襲されたということである。

### (2) 「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」の源流

「権威に屈することのない、主体性を持つ企業（以下、権威に屈しない）」の意味するところについて、早房（2009）は美土路の言葉として次のように記載している。

世界中、すべての国で、航空会社は政府の監督を受けます。政府の行政態度にもよりますが、政府に卑屈な態度をとる民間企業はなくはありません。しかし、政府から補助金を得るために政府のいいなりになるようなことは、航空会社として、絶対にしてはなりません。航空会社は、とりわけ安全維持のために、監督官庁の決めたルールを進んでまもらなくてはなりません、同時に自主性を保つことが必要です。民間企業は政治家や官僚のいいなりになってはいけません」「民間企業は権力に対して、ある種の『反骨精神』を持って、民間としての正義を守らなければなりません」(早房, 2009, 106-109頁)。

美土路は戦前、戦中に、政府や軍部に言論を弾圧された苦い経験を持つ(4章)。言論統制は美土路のジャーナリスト魂に火をつけ、権威に対する不信感や反骨精神を増幅させていった。そうしたなか美土路は、欧州戦争<sup>(620)</sup>でのイギリスのデーリーメール紙の報道姿勢を手本とし、デーリーメールの権威との闘いについて、複数の著述で紹介している。その一つに『社会と新聞』(1929)の記述がある。関係箇所を抜粋し、論文末に資料2として添付しておく。上記の「民間企業は政治家や官僚のいいなりになってはいけません」という発言は、まさしく美土路が政府や軍部から受けた言論や報道に対する抑圧と、加えて、朝日新聞の要職にありながらも軍の暴走を黙認してしまった後悔しても後悔しきれない懺悔の想い(4章)が、現れている。同時に、「権威に屈しない」には、美土路の考える本来の「公」の精神が示されている。美土路の「公」とは、権威に対して卑屈になるのではなく、(安全維持は航空会社として当然のこととして)、権威に翻弄されない自主性を保つことなのである。航空会社の「公」については、10章にて論ずる。

### (3)「独立独歩できる企業」の源流

「独立独歩できる企業」の意味するところについて、早房(2009)は美土路の言葉として次のように記載している。

独立独歩できる企業とは、民間の航空会社は政府からの独立性を保たなければならないといいましたが、大手銀行や企業によっても支配されてはなりません。そうなったら、航空会社の生命である公共性を優先することができなくなってしまうからです。私どもは、これから莫大なカネを集めなければなりません、少数の大銀行や大

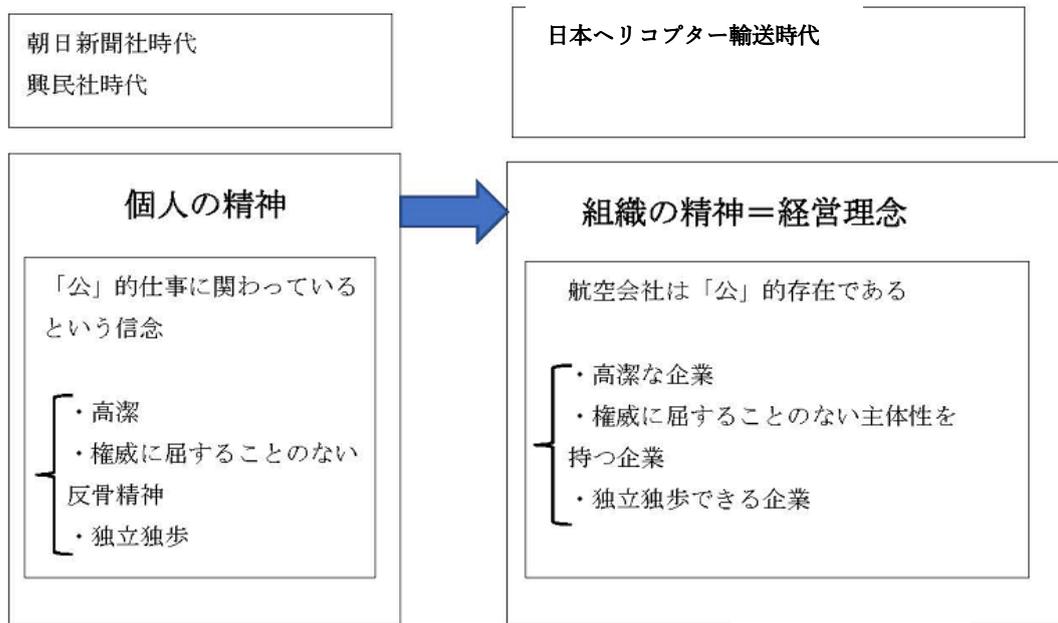
企業からまとまった額を拠出してもらうことは避けようと考えています。資本調達の方法としては手間がかかりますが、できるだけ多数の企業と個人から浄財を出していただくようお願いするつもりです（早房，2009，106－109頁）。

美土路は、政府などの公権力だけでなく、民間の大手資本にも警戒心を持っていた。純真に民間企業が「公」を追求するためにも「独立独歩」が重要だと考えていた。何からの独立かということに関しては、権威からの独立はさることながら、民間の大手資本からの独立も重要だと考えていた。このことは、

「堅実なる新聞は独立でなくてはならぬ、ある程度までは新聞も企業であり、産業であってよい。ただし新聞と他の業種との間には的確なる区別がある。すなわち報道とか意見とかいう商品は、その売り手の最上の知識信念に対し正直、純正であるということが社会との間に暗黙に了解されている。この事は、他の商品の見分けよりも非常に困難であるが、しかし、その新聞がこの社会との默契に忠実であり、またその新聞が独立しているかを見れば判るのである」（美土路，1929，220 - 221頁）

「(新聞は) 社会の公共機関として、正しきを正しきとし、邪曲を邪曲として、その民衆の代弁として違反とするところを率直に言い得る言論の独立性と、ニュースの報道に正確、迅速なる使命をまっとうせんとする準備とにおいて初めて必要なのである。金権、官権の誘惑、圧迫から独立することは新聞において絶対に必要な条件である」（美土路，1929，220 - 221頁）。美土路は、新聞の砦である「公器」性を守るためには、「高潔」とともに、権威と距離を置くことはむろん、大手資本に介入されないよう資本的「独立独歩」が不可欠であると考えている。むろん、「新聞の現代的経営の一大特徴は莫大なる資本を必要とし、またそれにとまなう利潤を要求する」（美土路，1929，220頁）という事業者としての原則や、新聞社の経営には多くの資金が必要であることを認めている。「しかしながら、余のこの章の初めにおいて新聞が商品なりと断定するは最も危険なる解釈であるとしたのはその点である」（美土路，1929，220頁）と、資金のために記事での追及を怠るようなことや、筆を曲げるようなことがあってはならないと考え、最終的には、多くの読者に支えられることがよい、と主張している（美土路，1929，220頁）。これはそのまま日ペリの経営にもあてはまると、美土路は主張している。7章で論じるが、政府と大手民間からの資本的独立は、美土路が日ペリを経営していくうえで最も苦心したところである。

<図表 6 - 2 > 個人の精神が、組織の精神に



出所：筆者作成

図表 6 - 2 は、美土路が朝日新聞社時代までに培った個人の精神を組織の経営理念として、日ペリを経営していこうとしたことを表している。6章で「高潔」「権威に屈しない」「独立独歩」を個別に論じたが、これらは個々に切り離されたものではない。なぜなら「民間企業としての純真な公共性を厳守する」（美土路，1960，73頁）という美土路の「公」の精神が根底にあり，その「公」を貫くために不可欠な要素として，「高潔」「権威に屈しない」「独立独歩」があるからである。よってこれら三つは美土路が企業経営を行ううえで，どれも欠かせない組織の精神・理念なのである。

美土路個人の精神を強く反映させた三つの経営理念が，日ペリ，そして全日空にていかに実践されていくのか，7章以降でみていく。

## 7章 日本の空の奪還と「現在窮乏，将来有望」

美土路が一人で創ったスローガン「現在窮乏，将来有望」が，役員・社員に，成功体験を伴う言葉として認知されていった事実は，終章の創業者精神の「正当性の獲得」の議論に結びつく。ANA 歴代の現代経営者に大きな影響を与える「現在窮乏，将来有望」が生まれたのは，この章（7章）で取り上げる日本ヘリコプター輸送（以下日ペリ）の時代だ。日ペリの初代社長となった美土路が，三つの経営理念（「高潔な企業」，「権威に屈することのない主体性を持つ企業」，「独立独歩できる企業」）を幹部に対して示したことは6章で述べた。三つの経営理念に従って日ペリの経営は実施されていくのだが，すぐに資金の壁にぶつかる。それでも，悲願であった日本人パイロットによる日本初の定期運航を実現するが，経営は極度に厳しく，美土路のみならず役員・社員の苦労は大変なものであった<sup>(701)</sup>。そうした状況下で，美土路は「現在窮乏，将来有望」と言って社員を励ます。役員や幹部もこれに倣い「現在窮乏，将来有望」を唱えて，部下を励ましていくうちに，「現在窮乏，将来有望」は，社内で頻繁に口にされる言葉となる。

創業期は「赤貧」<sup>(702)</sup>とも称される苦難時代であるが，「現在窮乏，将来有望」を合言葉に，困難を乗り越えた成功の歴史が，後世においてANAが困難に立ち向かうときの「力」となっていくのである。

### 1節 赤字経営とその要因分析

ANAは，「創立から第7期決算で，初の1千万円の黒字を計上した1957年までの4年12カ月（原文まゝ）を苦難時代と定義づけ」<sup>(703)</sup>ている。苦難時代の経営状況をより詳しく知るために同社が国に提出した営業報告書をもとに収支を表7-1にまとめた。これから分かるように，日ペリは創業した1952年度決算（第1期）に254万8,000円の最終赤字（損益）でスタートして以降，1953年度（第2・3期）はマイナス3,003万円，1954年度（第

4・5期)はマイナス7,521万9,000円、1955年度(第6期)はマイナス4,178万4,000円と単年度赤字が連続した。累積赤字も1955年度までに1億4,958万6,000円にまで積みあがっている。

ちなみに、第1期から第5期までは半期ごとの決算だが、第6期以降は1年間の通年決算に変更している。これは美土路が定款の改正を株主総会で要求したからである。理由を美土路(1971)は、「年二回総会があるのを、飛行機が収入上シーズンの時と、シーズン・オフの時があるから、どうしても1年1度の総会に改正して欲しいという、表向きの理由であったが、実は年2回の総会の度に『本年も自分の微力のため、会社の成績が赤字で、誠に相済みません』と謝るばかりなのがいかに心苦しかったからだ』(719頁)と明かしている。

美土路が「心苦しい」と吐露するほど赤字が続いた、その要因について分析を試みる。そのうえで、美土路が赤字からの脱却にどう立ち向かい対処したのか、経営理念とのかかわりから論じていく。分析にあたり、定期航空が本格稼働する前の第1～3期(1項)と、本格稼働後の第4～6期(2項)の二つの期に分けてみていく。

<表7-1> 1952年度から1957年度までの決算内容

	(千円)					
	1952年度	1953	1954	1955	1956	1957
	第1期	第2+3期	第4+5期	第6期	第7期	第8期
営業収入	9,961	77,564	155,922	303,354	504,807	743,862
当期(最終)損益	-2,548	-30,030	-75,219	-41,786	10,028	-10,783
次年度への繰越金	-2,548	-32,580	-107,799	-149,586	-139,586	-150,340
ヘリ事業からの収入比率	100%	95%	50%	25%		
従業員数(名)	32	68	105	133	163	371
	注) 出典：同社の各期の営業報告書をもとに筆者が制作					
	注) 第1期は1952/12/27～1953/3/31					
	注) 第2期は1953/4/1～1953/9/30、第3期は1953/9/31～1954/3/31					
	注) 第4期は1954/4/1～1954/9/30、第5期は1954/9/31～1955/3/31					
	注) 第6期以降は通年決算(1955/4/1～1956/3/31)					
	注) ヘリ事業の収入比率は概算					

## 1項 第1～3期の赤字要因分析とヘリコプター事業

### (1) 第1～3期の赤字の要因

第1～3期の赤字の一つめの要因は、定期航空運送事業免許（以下定期免許）の付与が遅れたことにある。前述のとおり日ペリは、1952年12月27日を創立日としたが、その2か月前の1952年10月21日に航空機使用事業免許、翌1953年5月26日に不定期航空運送事業免許を付与されたものの、乗客を決まったダイヤで運べる定期免許は下りていなかった。定期免許の付与が遅れた理由は、「政治のごたごたや総選挙があり予算委員会が開かれなかった、地方空港の整備の遅れ」など国側の事情であったと、朝日新聞（1952年10月25日朝刊7面）は報じている。そのため、後述するように不定期のヘリコプター事業からスタートすることになるのだが、第2期営業報告書<sup>(704)</sup>の1頁目から、「飛行機による国内定期航空運送事業は当社のもっとも重要な事業でありますので、一刻も早くこれの実現を図りたい所存ではありますが、運輸省当局の審議が意外に手間取り、今期においてもついに免許を受ける運びに至らなかったことは、まことに遺憾至極に存じておる所でございます。免許の前提である運輸審議会主催の公聴会は、漸く9月9日及び10日の両日に亘り運輸省に於いて開催され、その結果、出願5社の内、資本、陣容、技術、計画、準備等何れの点に於いても、当社の優越性が強く確認された模様でありますので、来期早々には愈々待望の正式免許を受けられるものと確信しております」と記載されていることから、定期免許が同社の営業にとっていかに待望されていたかが窺える。

二つ目の要因は、定期免許が翌年の1953年10月15日に付与された後も、操縦者の再訓練のためにすぐに運航を開始できなかったことがある。「定期航空に従事する操縦士には所定の操縦士免許の取得が義務付けられていた」<sup>(705)</sup>からである。

美土路はこのときのことを次のように説明している。

「操縦士の再訓練をしなければならぬ、というのは、航法が全部アメリカ式になっている。日本のいままでベテランで中国だろうと飛び回っていたやつが、航法が違うものだから飛べないんだね。またみんな再訓練しなければならぬ。もう一つは、コントロール・タワーで全部英語で指令を出すわけですわ。ところが、戦争中はバスの発車オーライまで英語を使えなかったでしょう。ストップ、オーライは外国語だからというのでとめられたような時代が長く続いたのだから、みんな英語を忘れちゃっていますわ。加えて、戦後失業

して、ぜんぜん関係のない仕事に入っていた連中が多いから大変だ。新しい航法はやらねばならぬ、英語は外国語学校へ入ったようにもういっぺんやり直さなければならぬ。それでかれこれ一年間は旅客をやれないのです（総合政策研究会，1964，272頁）。

美土路（1960）は、「このため毎月毎月、無収入で非常な出費をしなければならない状態だった」（72頁）と、述懐している。

三つ目の要因は、航空機による旅客事業の収入に頼れないなかで、「訓練費から月給から全部持ち出し」<sup>(706)</sup>の状態であるにもかかわらず、事業計画に従って先に機材の準備は進めなければならなかったことである。第1期にヘリコプター2機（ベル47D I型）と飛行機1機（デハビランドダブ機）を購入<sup>(707)</sup>、第3期においてもヘリコプター2機、飛行機1機が到着しており<sup>(708)</sup>、そうした機材の支払い期限は容赦なく到来した。

## （2）ヘリコプター事業の効果

飛行による営業収入がないなかで、人件費や機材購入費などコストは発生した。この間、「どうやら食いつないでいけたのはヘリコプターのおかげであった」<sup>(709)</sup>と、美土路は振り返る。そこで現在のANAの出発点ともいえるヘリコプター事業について説明する。

日ペリが、ヘリコプター第1号機（47D-1型機）の営業飛行を開始したのは、1953年2月20日である。飛行目的は、日華ゴム（現月星ゴム）の宣伝飛行であった。越中島のヘリポートでの出発式は、盛大であった<sup>(710)</sup>。スポンサー第1号は、日華ゴム<sup>(711)</sup>で、「その社長が戦争中航空兵だった」<sup>(712)</sup>ことから、日ペリを応援する意図もあったと思われる。日華ゴムは当時、地下足袋の製造をしており、「地下足袋の広告に都市を回った」<sup>(713)</sup>。ちなみにスポンサー第2号は森永製菓で、日華ゴム、森永製菓ともに、長期契約であった。そのため、「2月20日の開業以来、天候の都合による飛行不能の日を除き、ほとんど1日の休みもなく、宣伝飛行で全国を巡回した」と、第1期営業報告書にある。

ヘリコプターによる宣伝飛行は、大成功を取めた。たとえば、「小学校の校庭とか少しばかりの空き地のところへ降りると、何万人という人がヘリコプターを見に出てきた」<sup>(714)</sup>。

「なにしろこれは日本で初めて飛ばすので、非常に市民の興味をひいたうえ、まだテレビが全然始まっていない頃なので、宣伝飛行の効果は満点であった」<sup>(715)</sup>のである。

ヘリコプター事業の成功は数字でも明らかである<sup>(716)</sup>。第1期（1952年度）におけるヘリ事業からの売り上げは、996万1,000円と、営業収入の100%を占める。第2期と第3期に

あたる 1953 年度でも、95%を占めている。しかし、それだけでは全コストを埋めるには至らず、1952 年度は 254 万 8,000 円の赤字、1953 年度は 3,003 万円の赤字となった。美土路（1971）は、当時の状況を「はじめは飛行機の方はほとんど無収入の状態であって、わずかにヘリコプターの宣伝飛行から得る日金（原文まゝ）で、社員はじめ一切の経費をまかなう状態であった」と、述べている。

そこで、ヘリコプター事業の内容の推移を、各期の営業報告書をもとに期別にまとめた。取扱う業務内容が年々拡大していることが分かる。

### <表 7-2> 第 1~4 期におけるヘリコプターの事業内容推移

- 第 1 期(S27.12.27~S28.03.31) 広告宣伝飛行
- 第 2 期(S28.04.01~S28.09.30) 広告宣伝飛行、通信連絡飛行、写真撮影飛行、送電線監視飛行、委託乗務員訓練飛行、物量運搬飛行、取材報道飛行
- 第 3 期(S28.10.01~S29.03.31) 上記に整備事業、操縦士の訓練事業が加わる
- 第 4 期(S28.10.01~S29.03.31) 上記に農薬散布が加わる

出所：各期の営業報告書より筆者まとめ

第 1 期は、前述のとおり広告宣伝飛行だけであったが、第 2 期はそれに加えて、通信連絡飛行、写真撮影飛行、送電線監視飛行、委託乗務員訓練飛行、物量運搬飛行、取材報道飛行など多岐にわたった。特に 4 期に加わった農薬散布飛行は、戦後、徐々に近代化が進み農薬の開発技術が進歩した農業分野において、ヘリコプターからの農薬散布は単位当たりの収穫高を伸ばすとして期待された。また、山林の病虫害駆除や保全にも活躍した<sup>(717)</sup>。

興民社のときと同様、「収入に結びつきそうなことはなんでもやる」（5 章）という取り組みが窺える。これを象徴するものに、ヘリコプターの座席からヌードモデルの半身を外にのけぞらせての写真撮影飛行がある。時速 70 ㌔の上空でヘリコプターの座席からヌードモデルの半身を外にのけぞらせての撮影に「こんな危ない芸当でも、当時のヘリコプターの操縦士さんは『よしやろう』と即座に引き受けてくれた。建設意欲（原文まゝ）というのか、どんなことでもやってやろうと云う意気がうかがえた」<sup>(718)</sup>と、撮影協力を依頼した山田照夫

カメラマンは語っている。

そうこうするうちに、待望の定期航空免許が下りることになった。

## 2項 定期運航開始と第4～6期の赤字

定期免許が、1953年10月15日に下り、操縦士の訓練が終了し、貨物での定期輸送を1953年12月15日から開始した。そして1954年2月1日、東京―大阪間で、日本人パイロットによる1日1往復の旅客輸送がスタートした。敗戦以来の念願である「日本の空を、再び日本人の手に取り戻す」が叶ったのである。

その日の感動を美土路（1971）はこう綴っている。

「昭和28年12月18日、初めて東京―大阪間の貨物による定期飛行便の第一便を飛ばせた。同時に極東航空も飛び出し、東京―大阪間を両方から一時に飛んだ。いずれも華々しいファンファーレに送られて、この処女飛行に出発したのであるが、まだ無名の両航空会社は、ほんの僅かばかりご祝儀貨物を載せたに過ぎなかった。ただしこれは戦後再開した日本の空を、再び日本人の手によって操縦された定期航空便という点で、日本航空界に非常に有意義な第一日であった。もっとも日本航空は創立後2年であったが、これは外人の手によって操縦され、資本も政府をバックにしたものであった。これに比べてこちらは操縦士も資本も全部日本人で、独立経営をとったのがこの会社の基本方針であった」（美土路、1971、717頁）。

美土路の功績は、戦後再開した日本の空で、日本人のパイロットによって操縦される定期航空便を実現した、という点である。美土路自身が、日本航空は「外人の手によって操縦され、資本も政府をバックにしたもの」とわざわざ記載している点からも、美土路の誇らしい気持ちが伝わってくる。興民社の会長に就任して以来、たいへんな苦勞で組織を維持し、空という「公共」を、GHQという「権威」から奪還し、しかも資本も国や少数の大株主に頼らず、「高潔」「権威に頼らない」「独立独歩」の志で、定期運航をスタートさせたのである。美土路の精神（経営理念）が結実した日であった。

しかし、この喜びは長くは続かない。1954年2月1日からは東京―大阪間で1日1往復

の、同年3月1日からは東京―名古屋間で1日1往復の旅客輸送を開始したものの、「いきなり大きな壁にぶつかったのである」<sup>(719)</sup>。その壁とは、お客がいない、ということだった。計画では航空機による定期便を運航することにより、ヘリコプターに頼る一本足経営から脱し、これで経営の好転が見込めるはずであった。が、誤算を美土路(1971)はこう書き残している。

「その頃日本の国内には「どうしても日本人の手で、空白になった航空を、昔のように取り返さねばならぬ」という理想は、全部の日本人のいうところとなっていたが、まだ飛行機に乗って旅行をするというところまでは行っていない。飛行機に乗ってみようという人は、わずかにエリート意識に追われているだけで、それもいよいよという時には、日航に乗ってみるという訳で、飛行機々々(原文まゝ)と口でいう程誰も乗客はない状態」(717頁)であった。

加えて、国内航空会社の乱立による過当競争と、東西の分断により、競争力がそがれていたことがある。

#### <年表7-3> 国内航空会社 設立年表

- 1952(S27)年9月9日 青木航空(株)設立
- 1952(S27)年9月13日 富士航空(株)設立
- 1952(S27)年10月1日 日本航空協会設立
- 1952(S27)年10月25日 日本航空、DC-4により自主運航開始
- 1952(S27)年12月15日 極東航空(株)設立
- 1952(S27)年12月18日 伊藤忠航空整備(株)設立(現ジャムコ)
- 1952(S27)年12月27日 日本ヘリコプター輸送(株)設立
- 1953(S28)年3月8日 中日本航空(株)設立
- 1953(S28)年5月26日 日本ペリ、極東に不定期航空輸送事業免許
- 1953(S28)年6月30日 北日本航空(株)設立
- 1953(S28)年10月15日 日本ペリ、極東、国内定期航空運送事業の免許取得
- 1953(S28)年11月30日 東亜航空(株)設立
- 1958(S33)年4月1日 日東航空(株)設立

出所：日本航空株式会社調査室(1974)

日ペリは待望の国内定期航空事業の免許を取得したが、この時期は他の航空会社にも次々と免許が下されていた（年表7-3）。ローカルの不定期免許を取得した航空会社は、青木航空、富士航空、中日本航空、北日本航空、東亜航空、日東航空の6社があり、これに日本航空は旧日本航空の路線を引き継ぎ、札幌—東京—大阪—福岡と日本列島を結ぶ幹線を掌握していた。日ペリは、念願の国内定期航空事業を取得したものの、大阪以东であることは変わらず、同じく国内定期航空事業免許が下りた極東航空は大阪以西と、日本列島を分け合うことになった。つまり、国内航空会社の乱立と、日本航空が日本列島を、北海道から福岡まで運航できるのに比べて、劣勢な路線であったことが収益を圧迫した。

本格的に営業を開始した1954年度に日ペリの飛行機を利用した旅客者は計22,516人、利用率は約61.5%であった。営業収入は1億5,592万円と前年対比で約2倍となったものの、60%台の利用率では採算が合わず単年度で7,521万円に赤字に終わり、累積赤字も1億779万円と大きく膨らんだ。

もちろん航空会社の乱立に苦しんだのは日ペリだけでない。第5期営業報告書の冒頭に「御高承の通り我が国の航空事業は、政府出資の特殊法人である日本航空株式会社を初めとして、小にしては航空機使用事業会社に至るまで、押しなべて赤字経営に苦しんでおり、何れも深刻なる様相を呈しております（原文まゝ）」（1頁）と、あまねくどこの航空会社も経営難に苦しんでいる状況を報告している。

### 3項 「現在窮乏、将来有望」の誕生

#### （1）「現在窮乏、将来有望」の誕生背景

美土路（1971）は、苦難時代と称される時期の社内の様子をこう記している。

「社員の苦勞は大変なもので、飛行機の整備は朝日新聞の格納庫の中に居候をしており、居候といっても飛行機の翼が入りきらない状態で、毎日の点検はすべて野天、雨の降る日はしぶきのなかで、点検とはむしろ雨との闘いであった。夏も冷房はむろんなく、酷暑中に仕事をやり、時々ホルモンの注射を打って仕事をやる。見ていて実に涙が出るほどの苦しみであった」（718-719頁）。

では社員からの視点で苦難時代をみるとどうなるか。同社の10年史<sup>(720)</sup>、20年史には現場での当時の様子が残されているので引用する。

「資金に悩む会社経営の方針の一つに、二人以上の仕事を一人でする少数精鋭主義がとられる。若い社員は山積する事務処理に青春をギセイにし、恋もできなかった。既婚者は産児を制限し、女性とともに強靱になった靴下を一日で突き破るほどの戸別セールスに、送金途絶で孤立状態に陥った駐在員が昼飯を水にかえ、格納庫さえももたぬ整備員が寒風吹きすさぶ飛行場で、スチール・マットの網の目に落したビスを、かじかんだ手を自らの息で暖めて拾い、機体を引っばるタグ車のない切なさをただ、『セエノー』のカケ声で吹っ飛ばし押すなど、など…。いまや、軌道にのった現在の姿とくらべて、とても想像つかない現実であったと、ずいぶんと気負った苦難の表現であるが、事実はまだヒドかった」（全日空社史編集委員会、1972、8頁）

美土路の運転手の鈴木照男の述懐がある。当時、鈴木は、美土路や役員の送迎だけでなく、乗客の自宅と羽田の送迎も行ってた。あるとき、「羽田から電話で『飛行機が着いたから、すぐ荷物をとりに来てくれ』と云うので、きょうはめずらしくたさん荷物があつたんだと、喜んで車をフツ飛ばせた。営業所といっても、いまの朝日新聞格納庫脇のカマボコ建物だが、そこで待っていると、D・H・ダブがついた。荷物があるんだから手伝わなくちゃと上着を脱いで飛行機に近付くと機内は例によってカラ。荷物室をのぞいても荷物らしいものはない。変だなと機長の岡さんに聞いたら『これだ、これだ。もう少しで忘れるところだった』とポケットから封筒に包まれた荷物？を取り出した。せっかくの電話だからきっと車のトランクに入りきれない貨物かと思っていたのに、私は泣きたい気持ちで羽田街道を本社に向かって車を走らせた」（全日本空輸社社史編さん委員会、1962、82頁）

「お客がいなくても定期航空は、休むわけにはいかない。そのため、いたずらに空気を運んで、燃料代は飛ばば飛ぶほどかさんだ。燃料代の支払いに事欠くこともあった。そんなある日、ヘリコプターの宣伝飛行を終えてスポンサー企業から手形で支払いを受けた某社員が建物を出るや、燃料会社の社員三、四人に取り囲まれ、手形のゆくえを監視するかのようになり、本社までついてこられたこともあった（全日空社史編集委員会、1972、8頁要約）」。

そうした状況下で、スローガン「現在窮乏、将来有望」が生まれる。美土路（1971）は後年、スローガンを創った想いをこう明かしている。

「誰しも、もう二度と日本の空へ戻れないと思っていたのが、こうして働けることの嬉しさで、愚痴を言う者は一人もない、なかにはもっともっと多くの給料が取れる位置を棄ててこれに参加した社員も何人かいた。こうした苦労を共にしてくれる社員たちに対して、『現在窮乏、将来有望』という言葉をかけて（私は）励まし続けた」（718－719 頁）。10 年史、20 年史の記載を要約する。

「現在窮乏、将来有望」は、すぐに幹部社員たちが、美土路に倣って使い始め、社内のモラル向上につながった。特に専務の中野の「現在窮乏、将来有望」のカケ声は大きかった。すると「現在窮乏、将来有望」なる言葉が、各所でしばしば口にされた。そして皆、念仏みたい唱えて歯を食いしばった<sup>(721)</sup>。以下は 50 年史からの引用である。

企業は良いときもあれば悪いときもある。事業が順風満帆のときは、過信しておごることなく謙虚な姿勢や態度が必要である。それとは逆に、逆風が吹いて厳しい環境にあるときは、逆境に絶え得る忍耐力や我慢が必要である。一時的に苦境に陥っても、将来の夢に向けての継続的な努力と、社員が一丸となって当面の難局を打開する協調的な努力があれば、きっと道は開ける。「現在窮乏、将来有望」という美土路の教訓から、多くの全日空社員が辛抱強く働くことを教わったのである（ANA 50 年史編集委員会、2004、98－99 頁）

「現在窮乏、将来有望」は、美土路が一人で創ったスローガンであったが、このようなプロセスを経て役員・社員に、成功体験を伴う言葉として認知されていった。

## （2）資金集めと顔担保

「現在窮乏、将来有望」は、社員の奮起に使われただけでなく、金融機関との資金調達の交渉の場でも持ち出されたと福本柳一は語る<sup>(722)</sup>。それと並んで頻繁に使われた言葉が「顔担保」だ。日ペリは、1 億 5000 万円の資本金でスタートしたが、ヘリコプター事業だけでは経費が賄えず、赤字に陥った<sup>(723)</sup>。美土路（1971）は、この時期のことを、「第 1 回借入金、第 2 回借入金という風に、福本常務だの（原稿まゝ）渡辺総務局長は、ほとんど毎日のように各銀行に行ったり、日本銀行の融資部に日参したり、自分（美土路）が時々『君らは社に出勤しているのか、銀行に出勤しているのか』と冗談を言って聞くほどであった」（717

—718 頁) と回想する。

福本は、「貸付けを渋る銀行から『担保は何ですか』と聞かれると、『担保はこれです』と社外役員の顔ぶれを書いたものを見せて貸してもらった」と明かす。<sup>(724)</sup>。美土路 (1971) もこの話を裏付ける。「担保などない。ただあるのは会社の社外役員の顔ぶれだ」(717—718) 頁。「(うちの) 社外役員は、当時、三井、三菱、住友、名鉄、日本銀行という日本のいずれの会社にもない顔ぶれで、しかもそれがいずれも社長というものであった。それだから自分はいつも『社の本尊様は鉛だけど、それを取り巻く後光は純金ものだ』とっておった」(美土路, 1971, 717—718 頁)。もっとも、こうした純金ものの顔ぶれの社外役員を招聘したのは、単独の大資本に頼るのではなく、広く支えてもらうという「独立独歩」の理念に叶うからである。

そうそうたる顔ぶれの社外役員リストや株主など日ペリの応援団リストが、外国大手の航空機メーカーとの交渉に一役買ったエピソードがある。(以下、美土路, 1971, 726—727 頁から引用)

「ヴィツカースが (英国ビッカース・アームストロング社) 飛行機を売りつけにきたときのこと、彼は自分 (美土路) に支払い能力があるかどうかと、不安げに聞くので『俺のほうは君のところがこれだけの期日に、売り込みの飛行機をそろえることが出来るかどうか不安である』と言いつると、自分の会社の宣伝をクドクドと述べるので、自分は『君は空の星を見たことがあるか』と聞いてやると、彼は不審気な顔をして『見たことはありませんが、それがどうした』という、『星というものはここからみると小さい、しかし近くよって見ると、地球の何倍という大きさを皆持っている、今君が僕の社を遠くから見て、いかにも小さいと思うのは無理もない。資本も極めて小さく、仕事もまだ発達していない、しかし (このリストの) 顔ぶれをみたまえ、三井、三菱、住友、名鉄、日立、伊藤忠等でしかもこれらの社長がずらりと名前を並べておる、日本でこれほど大きい会社がほかにあるか、あるならいってみてくれ』という具合に、ヘリクツともいえる理屈で論破し、相手に一目置かせるのであった」<sup>(725)</sup>。

こうしたヘリクツを交えての交渉が珍しくなかったからか、当時の日ペリには「ヘリクツター」というあだ名があった。また資金繰りにきゅうきゅうとしていたことから日ペリ航空

ではなく、日減り航空と皮肉る人もいた。言葉の語呂といい、その内容といい、あまりにもそのものずばりなので、怒るにも怒れなかった」。(726) こうしたユーモアあふれる述懐であるが、資金繰りの厳しさを口八丁も含めたあの手この手で乗り切ろうとする姿は、戦前の美土路が、政府や軍部（権威）を相手に互角にわたり合い、スクープをものにした青島従軍時や二・二六事件でのエピソード<sup>(727)</sup>を彷彿とさせる。「武より文」を義父に叩き込まれ、大変な困難を、「文（知恵）」を使って切り抜ける。これも幼児期に培った美土路の精神の一つである。

## 2 節 赤字からの脱却と三つの経営理念

前節の終わりに、「文（知恵）」も美土路の精神の一つであると述べたが、コスト先行で赤字が続く状況下で、美土路は前述のようなヘリクツだけではなく、業界初のアイデア企画の連打で、収益改善を目指している。

### 1 項 知恵で「独立独歩」

#### (1) 航空業界初のアイデア連発で、話題喚起

「金はないし、乗り手は少ないので、何とかしようと思ったが、広告を出す金はない。いろいろ考えた末に、記事になることをやって、新聞に載せてもらう外ない」と新聞社出身の美土路らしく打ち出したのが、以下のような新聞記者が取材して記事にしたくなる話題性のある企画の連発であった。

- ①1956年5月15日の大阪—小倉線運航開始を祝して、新婚旅行の無料招待イベント
- ②北海道からスズランを空輸し、全国各地の日赤病院に宮妃殿下から寄贈するイベント
- ③9月20日の航空の日に、有名人に一日機長と一日スチュワーデスを依頼する

上記①②③は、いずれも航空業界初となるアイデア企画で、こうして「少しでも新聞記事になることを色々苦心してやっている中に、小さな旅客機だが、真面目に安全運航しているとしだいに評判になってきた（原文まゝ）」（美土路、1971、718頁）のである。

## (2) 全国でも初の、エリアごとの総代理店制度の導入

航空業界初は、話題喚起を目的としたイベント企画だけにとどまらなかった。1954年2月、名古屋鉄道との間で、全国でも初めての業務提携契約を結んでいる（全日空30年史編集委員会，1983，86頁）。そして、これを皮切りにエリアごとの総代理店政策<sup>(728)</sup>を導入した。中京地区は名古屋鉄道，関西地区は阪神電気鉄道，北海道・東北地区は日本通運。さらにローカル路線の開通にともなって八丈島菊池旅館，北陸鉄道，大島観光協会，などで，これらは今日の総代理店といわれるもので，航空券販売だけでなく，地上ハンドリングなど一般運送業務一切を委託するという画期的な制度であった。

また，一般代理店契約<sup>(729)</sup>も導入した。日本交通公社，京阪神急行電鉄，南海航空，近畿日本鉄道，大和運輸，西日本鉄道東急航空，近畿日本ツーリストなどである。総代理店制度，代理店制度ともに，日ペリの人員不足や営業力不足を補うもので，旅客と貨物収入に占める総代理店，一般代理店の取扱高は，1955年度は約40%であったが，1956年度は70%にはねあがった。こうした努力が奏功して，1956年の取り扱い旅客総数は前年比251%の81,600人となり，日ペリ創業以来初の1000万円強の単独黒字を達成したのである。

## (3) 減価償却費にみる透明性の高い経営

1956年度に日ペリ創業以来初の1000万円強の単独黒字を達成した要因には(2)の総代理店制度・代理店制度による営業収入の拡大に加えて，金融機関から透明性の高い経営が信頼されて，融資が受けやすくなったことを全日空はあげている。以下，30年史での記載を引用する。

日ペリ航空は，苦しい赤字経営のなかでも，着実に減価償却引当てをおこなっていた。資産の減価償却は次の投資のためのいわば“積立金”である。経営の存続はもちろんのこと，将来の発展にとっては，特に重要なことである。1953年10月1日，航空界育成の一環として航空機抵当法が施行され，航空会社は資金の借入れが楽になった。しかし，単に担保になるものがあるからといって，融資が受けられるわけではない。当然，財務内容が問題になる。このとき，日ペリの減価償却費の着実な引き当て態度は，融資する側に大いなる好意と信用を生んだ。「資産の償却は，今日では常識となっている

が、当時、好・不況にかかわらず減価償却引き当てを行う会社は少なかった（社内報、1982年4月号）。このように、「苦しいなかにも日ペリの経営陣は、正統的な経営理念を維持していたのである」（全日空30年史編集委員会、1983、91頁）。

当時のことについて、岡崎嘉平太相談役はこう回顧する。「経営は赤字だが、償却だけはきちんとやった。他社は10年だが、うちは7年でやって一度も滞らせなかった。これが信用の基礎になりました」（社内報、1982年4月号）。上述した日ペリ創業以来初の1000万円強の単独黒字は、「こうした条件のなかでの黒字転換であった。1953年2月20日の営業開始以来、1955年3月までの2年あまりの営業期間で、日ペリの累積赤字は1億5000万円にもものぼっていた。つまり1億5000万円の資本金は全く同額の赤字しか生まなかつたのである。それだけに、この単年度1000万円あまりの黒字転換は、1955年代（以降）に向けての経営に大いなる希望を持たせるものであった。ここにいたって、「現在窮乏、将来有望」の矜持を、日ペリは新たにしたのである」（全日空30年史編集委員会、1983、91頁）。減価償却引き当てを着実にを行う経営方針は、まさに「高潔」という経営理念を実践するものであるが、こうしたことに加えて、航空機DC-3の導入により日ペリは、1955年度の飛行収入を前年度額9,700万円から、一挙に1億9,000万円と2倍近く伸ばした。その分、営業費用や飛行機運航などの諸経費がかさみ、1955年度は4,178万6,000円の赤字であったが、「スケールメリットが1956年には如実にあらわれ、1956年度には日本ヘリコプター輸送始まって以来の経常黒字1,000万円強を計上するという快挙をあげることになった」（全日空30年史編集委員会、1983、90頁）。しかも黒字転換するや、1955年6月25日に港区芝税務署から「納税が非常に協力的」と表彰されている<sup>(730)</sup>。ほほえましくも「高潔」を経営理念に掲げる日ペリらしいエピソードである。

## 2項 極東航空との合併交渉

日ペリが、「ヘリクッター」と揶揄されていたころ、極道航空とあだ名されていた航空会社がある。関西以西を主軸とする極東航空だ。

極東航空は、「戦前、日本航空輸送研究所を開設して定期航空輸送の運航を行った井上長一を中心に」<sup>(731)</sup> 関西で計画された会社で、前述したように、日ペリと同時に1952年10月21日に航空機使用事業免許を受けて、東西を分け合った会社である。

極道航空とあだ名がついたわけは、「虎の子として買い入れたマラソンという飛行機が威

力を発揮せず、金を湯水のごとく費消して親元である出資会社に心労ばかりかけ続けていた。いわば、極道息子」(全日空社史編集委員会, 1972, 34 頁) からついた。

元極東航空専務の井上長一によると、極東航空は 1952 年 3 月 5 日に大阪天王寺の坂下にあった磐和貿易という会社の 2 階に関西の航空人が集まって民間航空を創る話をしたのが発端である。「起草案を須藤邁・南海航空取締役が担当し、技術面を井上らが担当し、4 月 3 日に井上が発起人となり設立事務所を立ち上げた。井上は当初、社長職に OSK の岡田栄太郎を引っ張り出したが、極東は、「日ペリでは美土路が社長だ」という情報を知ると、「それ(美土路)と比較しても大物を」ということで再度人事を見直し、関西汽船の社長であった神田外茂夫を社長に引っ張り出した。12 月 15 日に株主総会を開いて、神田が初代社長に就任したのである。<sup>(732)</sup>。極東航空の会社概要は、次のとおりである。

#### <表 7 - 4 > 極東航空の会社概要

- ・商号 極東航空株式会社
- ・資本金等 5000 万円, 授権株式数 40 万株, 発行済株式数 10 万株
- ・取締役社長 神田外茂夫/専務取締役 井上長一

1952 年 12 月 26 日現在

(出所: A N A 50 年史編集委員会, 2004, 19 頁)

「極東航空の滑り出しは、日ペリと同じ歩調だった。同時に、1952 年 10 月 21 日に航空機使用事業免許を、1953 年 5 月 26 日に不定期航空運送事業免許を、また同 (1953) 年 10 月 15 日に定期航空運送事業免許を取得する。違いは、日ペリがヘリコプター 2 機からの運航であったのに対して、極東航空は単発 4 人乗り小型機 (英国製オスター・オートカー機) からのスタートであった。ただし、ヘリコプターと小型機の違いはあれ、日ペリも極東も、宣伝、報道、空中撮影、遊覧飛行などを当初の事業内容とした」(A N A 50 年史編集委員会, 2004, 21 - 22 頁)。「日ペリも、ダブ機からヘロン、BC 三型と、だんだん飛行機を大型にしていったため、資金繰りに苦労が絶えなかったが、極東航空会社も同じ運命、むしろ極東のほうが事情は苦しくなっていた」(719 - 720 頁)。

「日ペリと極東を比べてみると、1956 年度における対前年増加数や比率では、旅客数については極東の 4 万 9,583 人に対して日ペリは 8 万 1,590 人と 1.65 倍、貨物は 3 倍、郵便

は9倍という差がでていた。また営業収入については、日ペリは1956年の単年度に待望の経常利益1,002万8,000円を計上したが、極東は創業以来5期連続して経常赤字となり、累積赤字額は3億円近くにのぼった。資本回転率（飛行機資産）においても、日ペリは、すでに1954年に1.0を上回ったが、極東は1955年度に至るまでついに1.0を上回ることがなかった。さらに（極東では）1955年の10月4日、主翼の外板に一部リベットのゆるみが発見されたことから、新鋭機ハンドレページ・マラソン機に運航停止命令が下された。同年10月29日には再開されたもののこの1か月近くにわたる運航停止は、同機へのイメージダウンだけでなく、収支悪化の大きな要因となった」（ANA50年史編集委員会，2004，22頁）のである。

<表7-5> 日ペリ・極東の1956年度の輸送実績

区分	日ペリ		極東	
	実績値	前年比	実績値	前年比
旅客	81,590人	215%	49,583人	160%
貨物	127,554kg	179%	40,129kg	180%
郵便	334,463kg	142%	35,315kg	120%

出所：ANA50年史編集委員会（2004）20頁

日ペリ経営の評価点、極東航空のマイナス点と表して、両社の明暗が分かれた理由を、全日空が自ら分析しているので、以下抜粋引用する（ANA50年史編集委員会，2004，25-26頁）。

【日ペリ経営の評価点】

①当時の荒廃した国土や滑走路の状況のもとでは、日ペリのヘリコプターが有利であった。また、宣伝、報道、運輸、遊覧など、多岐にわたる需要にも速やかに対応することができた。

②新機種導入において、当初はリースにより回転率や営業実績などの様子をみた。このことは急激な固定負債の増大による収益圧迫を防いだ。

③早くから総代理店、一般代理店との提携、協力体制の強化に努め、売上高の伸長を図った。

④東京—名古屋—大阪，東京—三沢—札幌などの有力路線をもっていた。

⑤三井銀行を世話役とする協調融資団が結成され，銀行からの資金調達方式が早くから確立されていた。

⑥航空機などを着実に償却し，新機種導入を行いやすい経営体質と金融機関の信用を築いた。

#### 【極東航空のマイナス点】

①新機材の直接購入による固定負債の増大（長期借入金負担は，すでに1955年度から始まっている）等による経営の圧迫や，運航停止事件など不測の事態があり，思うような資産の回転率が得られなかった。

②償却引き当ての未計上により，新たな設備投資がしにくい体質となった。

③銀行の借り入れを中心とせず，商社金融に依存した，

④これといった有力な路線がなかった（当時，九州，四国などの中堅都市の経済力は，まだ定期航空の需要を支えるには十分ではなかった）

極東に合併を決意させたのは，上記の分析のなかでも①の理由が大きい。美土路（1971）によると，「極東の方は，マラソン機二機を買い入れた。それがエンジン不調のため，航空局から使用停止を命令されるに及んで，ついに急に合併の機運に進んだ」（719頁）とある。この合併は，美土路の望むところでもあった。美土路（1960）は当初から，「日本列島は一本であるべきだ」（74頁）と主張してきた。「元来，空には境界はない。しかも日本のような狭い土地で，ここから東はどこ，西はどこというような小さな考えで，航空事業など出来るものではない」（美土路，1960，74頁）という意見であった。実際に「南北3000キロにも満たない国土に，20社近い航空会社が次々と設立」<sup>(733)</sup>されるに至っては，「日本を二分してやる航空会社のやり方は，どうしても不自然なものであった。極東がうまくいかぬ，やっと荒木茂久航空局長が分かってくれ，合併の話がでた」<sup>(734)</sup>のである。渡辺も，「狭い日本で二つの会社が小間切れ運航などをしていては，到底健全な航空運送事業は育たないということがだんだんと政府当局にもわかるようになり，1954年12月の航空審議会答申のなかで従来の全国2社主義が1社主義に改められ，両社の合併ということが政府から強く勧められたと，状況を説明している<sup>(735)</sup>。

その後の3年に亘る両社の話し合いが実を結び、1957年1月8日、両社の間で仮調印が行われ、更に同(1957)年10月20日正式の合併となるのだが、当時を美土路(1971)は、こう振り返っている。「このときの極東の社長管野和太郎は、当時代議士でもあり、のちに商工大臣等を勤めた人であるが、仲々立派な人物である。自分は『合併を目的とする社長だ』とあって、社から何の報酬も受けず、ただ一心に合併のために奔走した。むろんその間には、五島慶太(東急)の策動などあったが、彼はとうとう大局を見て、合併に踏み切った」(719-720頁)。両社の間には、財務体質に差があったため、極東は合併までの間に減資などを含む改善を実施しなければならなかったが、精神は対等であるという美土路の考えから、「単に吸収合併とせず、両社解散して新会社設立という形をとり、名前を『全日本空輸』と改め、社員は両社ともその設立の日より勤務するもの」(美土路, 1971, 719-720頁)とした。第7期営業報告書に記載されている極東との合併仮契約内容(1956年12月28日締結)は次のとおり。

1. 合併比率は1対1とする。ただし合併前に極東航空は資本金を半額減資の上に更に1億6,000万円の増資を行うこと。
2. 両会社の従業員は特別の事情なき限り新会社に吸収する。
3. 仮契約調印後は出来る限り速やかに両社の運航を統合運営するよう協定する。
4. 合併の形式は当社の名称を変更し、これに極東航空を合併する。

無論上記は、あくまで仮契約であり、極東航空の減増資の推移を見極めたうえで改めて正式合併契約を締結し、株主各位のご承認を得たい所存であります。

### 3節 全日本空輸の設立

こうして日ペリは、1957年（昭和32年）12月1日、正式商号を「全日本空輸株式会社」に変更し、翌1958年3月1日、合併登記を完了させ、新しい組織としてスタートする。初代社長には美土路が就任した。が、結果からいえば、美土路が全日空の社長を務めた時期は3年9カ月と短い。71歳という高齢での就任であったこともあるが、1958年8月伊豆沖で起きた全日空機（ダグラスDC-3）の墜落事故処理の心労と、その2年後、朝日新聞社時代からの腹心の部下・中野勝義が出張中に墜落死という訃報が重なったことが大きい。この節（3節）ではそうした流れを押さえるとともに、3年という短い期間ながらも、美土路の企業家活動において、経営理念がどう発揮されたのかについてみていく。

#### 1項 全日本空輸と新スローガン「和協」

全日空は、1957年12月1日、正式商号を「全日本空輸株式会社」に変更し、次のような新体制でスタートを切った。

#### <表7-6> 全日本空輸株式会社の体制

代表取締役	美土路昌一
代表取締役副社長	岡崎嘉平太
代表取締役専務	中野勝義
代表取締役常務	福本柳一
常務取締役	鳥居清次，山本正三
取締役	伊藤次郎左衛門，岩切章太郎，新関八重洲太郎，岡橋林， 神野金之助，村山長挙，松原興三松，小菅宇一郎，佐伯勇， 荘田泰蔵，森村勇
監査役	手島栄，佐野甚三郎，木村 磊三 <sup>らいぞう</sup> ，渋谷勝利，千田憲三

●本社所在地 東京都港区芝田村町1丁目3番地 飛行館内

●資本金 6億円

●株式 授権資本 480万株 発行済株式総数 120万株（額面1株500円）

出所：全日空30年史編集委員会，1983，108-109頁

合併登記を済ませた翌 1958 年 3 月には、「日本の空をもれなくネットする」のキャッチフレーズを掲げ、新大阪ホテルでお披露目会を開いている（全日空 30 年史編集委員会，1983，108-109 頁）。合併にあたって、美土路が一番心配したのが、合併後に旧会社の社員同志がうまく融和してくれるかどうかということだった。雑誌のインタビューに「事業は人の和にある。形だけ一緒になっても、人の和がなければ事業は育たない。やれ日ペリ側だ、やれ極東側だと、両社の人々が合併後もワダカマリがあってはならない。会社の合併の事例は多いが、合併後うまくいっているところは、人の和があればこそである。それが第一条件で、あとのことはおのずから開けてゆけるのではないか。僕が苦心しているのは人の和ということだよ」（「経済展望」1957 年，第 10 号，67 頁）と答えている。そして社員に対して「和協」を説くことにした。

しかし、そうした心配が現実化する間もない 1958 年 8 月 12 日、大阪でのお披露目会からわずか 5 カ月後、全日空機（ダグラス DC-3；JA-5045）が相模湾伊豆沖で遭難・墜落した。

#### （1）伊豆沖墜落事故と記者対応

1958 年 8 月 12 日、全日空機（ダグラス DC-3；JA-5045）が相模湾伊豆沖で遭難・墜落した。

遭難・墜落現場の下田に対策本部が置かれ捜索体制が敷かれ、空には海上保安庁、米軍機など 18 機、海上では、海上保安庁の巡視船「あつみ」「さつま」「拓洋」などが捜索にあたり、乗客、乗員 33 人全員死亡が確認されるという大事故であった。全日空本社の飛行館 4 階は、報道記者などがつめかけ大混乱した。<sup>(736)</sup> そうしたなかで、美土路は「記者一人ひとりに丁寧に対応されていた」と当時、副社長だった岡崎嘉平太（1986）は語る（258-259 頁）。岡崎は、「その日、夜遅くに家に帰った途端、事故の連絡を受け、すぐタクシーを拾って本社へ駆けつけると、飛行館にはすでに取材記者がたくさん押しかけていて、室内はライトの熱も加わり、人の息でムンムンしていた」（岡崎，1986，258-259 頁）。「私が『たいへんでしょう。みなを集めて一緒におやりになったら』とすすめると、「岡崎君、そりゃ新聞記者にはつうじないよ。一人ひとりやれば皆満足して社に帰るのだから』と言われて、合同会見の方法はとられなかった」（岡崎，1986，258-259 頁）。最後の記者が帰ったときは翌朝の 4 時になっていた。むろん、美土路がリーダーとして先頭に立ったのは、記者対応だ

けではなく、遭難した乗客・乗員を捜索する「屍体捜索隊，海上保安庁」への連携，「付近の漁船の借り上げ」「遺族の宅を手分けして訪問し，東京，名古屋における各死亡者の葬儀，団体の葬儀など多岐にわたった。（美土路，1971，721頁要約）このときの心境を美土路はこう綴っている。

私の長い記者生活中，直接航空部に関係している時にも，ずいぶん大勢の犠牲者を出し，なかには今だにその消息すら分からない者すらいる。しかし，それはいずれも報道の取材という，大きな使命遂行のために払った尊い殉職として，本人の霊も，残された遺族の方も幾分かは慰められる点もあろう。しかし，今度の場合は全く違って安全に愉快に旅行を楽しむために，全幅の信頼を寄せていた乗客に，たとえ不可抗力であったとしても，これだけの犠牲者を出したという事実は，これらの方々や遺族はもちろんのこと，これまで期待をもって後援を惜しまれなかった人々に対しても，いかなる方法で慰安し，責任を負ったらいいか。さらには，せっかく伸びかけた日本航空界の発展の萌芽を，この事故のために駄目にするようなことがあっては，申し訳ない限りであり，全く死んでも死にきれない思いだった（美土路，1960，74頁）。

美土路（1971）にとって「ほとんどご飯を食べる暇もなく，ほとんど一睡もしない日（721頁要約）が続くなか，政府や日本航空支持者の間から，日本航空に全日空を吸収合併する案が浮上した。

## （2）日本航空への吸収合併案を阻止

「事実」という書き出しで，ジャーナリストの三鬼陽之介は雑誌「財界」（1960，6月15日号，7頁）に以下の記事を載せている。内容は，全日空を日本航空に救済合併させるための準備に向けての方針，といったものだ。三鬼（1960）によると，「事実，昨年（1959年）2月23日，林坦運輸省航空局長（当時）の下，次のような事項の検討が，全日空に突き付けられていた」（7頁）のである。以下は，その方針である。

1. 昭和36年4月を目途として，国内線運営の一本化を図ること。
2. 国内線運営の一本化の方式として，第一段階において全日空を日本航空に合併し，しかる後に国内線部門を独立会社として分離せしめるか，または日本航空の国内線部門を

切り離し、直接、全日空との一本化をはかるについては、十分に検討を加えること。

3. 新たに設立する国内線会社は、特殊法人とし、来年度において所要の法体制を整備すること。

4. 新たに設立する国内線会社は、日本航空との提携会社として、経営、技術、乗員訓練その他の面で緊密な連繫（原文まゝ）を保持しつつ、ノン・イアタ（国際民間航空連盟の制限を受けない）として近距離国際線の経営にも当たる。

以上の諸条件を前提として、今次の両社の提携問題を検討実施すること。

この検討事項は、「国内線の運航体制」という議案で、「1958年8月12日の相模湾上の全日空機墜落事故で岸信介総理大臣を会長に航空安全懇談会が生まれたが、その結果、応急処置として、日本航空は全日空にヘロン三機を現物出資、さらに一億円の現金出資を行い、これに付帯して、常勤役員の派遣、連帯輸送、乗員訓練、機材の融通等に、緊密な連繫をとり、協調することになった」（三鬼，1960，7頁）ことに端を発する。つまるところ、合併に向けての伏線であった。

美土路（1971）は初めてこの件を聞いたときの驚きを次のように綴っている。「臨時に全日空の対策本部が出来上がり、岸総理がこれの会長となって会議が開かれ、それからほとんど連日のように会議が続行された。会議員は運輸審議会の連中を中心に、重なる学識経験者を集めて作られたもので、岸総理の開会の辞について三木大臣が立って一言のべたが、そのなかに『全日空を日航に合併する』というようなことがあったので、非常に驚いて、早速政府に聞き訊しに行ってみると、会議では重に日航合併論者が多く、航空局の説明を聞くと、今後五ケ年たつと、全日空の経営損失は莫大な数字に上り、到底自立は困難だという数字まで調べ上げて出して来る始末」（722-723頁）であった。

航空局の提案は、全日空を日本航空に吸収合併させたうえに、政府の資本が入った特殊法人として新会社を設立する、というものであった。全日空の「存亡の危機」（日本空輸社社史編さん委員会（原文まゝ），1962，9頁）である。

早房（2009）の取材によると、美土路は、副社長の岡崎、専務の福本と中野の3人を社長室に呼び、「航空会社は株式会社であっても、公的な存在です。全日空は純民間を貫かなくてはならない。日本の将来のためには、特殊法人の日航とは違う純民間の航空会社が必要なのです」（166頁）。「日航への吸収合併は必ず私が阻止します。体を張って阻止します」（早

房，2009，166頁）と言いつけている。そして、「航空安全対策懇談会の委員全員と面会して，全日空の自立経営が可能なことと，純民間航空の必要性を説いた。毎日，数人の政治家，財界人，官僚，マスコミ幹部にも会い，説得に努めた」（早房，2009，166頁）のである。

美土路（1971）は、「自分一人でこれに答弁，説明して行かねばならず，その苦心は又一方ならぬものがあった」（722-723頁）と明かす。「然し当時の運輸大臣の永野護が影になり陽になり，全日空の応援をしてくれたことはなによりの力であった。こうして，約2カ月後，吸収合併案は立ち切れとなった」（美土路，1971，722-723頁）。美土路（1971）は、「幸いに合併を免れたのは，創立当時の苦しみより一層激しい苦しみであっただけに嬉しかった」（722-723頁）と，大変な労力を費やした末の安堵の喜びを隠さなかった<sup>(737)</sup>。美土路が日本航空への吸収合併を阻止したのは，民間企業だからこそ純粋な「公」の役割を果たせる，という一心からである<sup>(738)</sup>。

### （3）外国機メーカーと政府に見せつけた美土路の精神

上記で述べたように，日本航空へ吸収合併される事態は免れたものの，墜落事故を起こしたことによる経営への打撃は免れなかった。「操縦士が飛行中に自分の操縦席から後ろを振り向くと，お客が1人にスチュワーデスがぼつんと立っているというような日が1年くらい続いた。甚だしいときは一人も載っていないことがあった。（美土路，1971，722-723頁），（美土路，1960，74頁）。「月4，5,000万円の赤字に苦しみながらも，人員の増加，機構の拡充，乗員再訓練，整備の充実」と次への備えは不可欠で，「会社は血のにじむような努力を続けた」（美土路，1960，75p頁）。

そんな折，美土路が世間をあっと思かせたのが新型機購入の発表だった。

「借金をして，今度はジェットのパイカントを三機入れるという発表をした。（苦しいときも）それでも自分はとうとう一回も減便をやらず，規定のとりのダイヤ運航を押し通して来た。そしてこの大飛躍の計画の発表であったから，世間の心ある人は無謀な冒険と思っただけだ」（美土路，1971，722-723頁）。美土路がパイカント三機の導入の検討を決めたのは，DC-3型機で起きた乗客離れを食い止めるための起死回生の策で，中野以下の役員にとって，一刻も早く導入したい機材であったからだ。ところが，美土路が自身の決断を翻す事件が起きた。このころ全学連の安保騒ぎがあり，パイカントのチャーター先のビーツ社から，「機体に戦争保険をつけないと日本には持って行かない」と強く言ってきた

ためだ。中野は、たいした金額ではないので要求を呑んでも導入したいと思ったが、自分では美土路に言い出せず、安西と渡辺の二人に美土路の自宅を訪ねさせた。美土路は、この条件を聞くや否や、「今、日本は戦争状態にあるのですか？」と聞き返した。そして、「日本の国内で戦争保険をつけるというようなことは国辱的要求である。会社の利益より国の体面の方が大切だ、このような要求に応じてはいけない」と承諾しなかった。<sup>(739)</sup>。

同様のエピソードがもう一つある。オランダのフォッカー社からフレンドシップF-27型機3機を購入しようとしたところ、同社は全日空に対して、輸出信用保険をかけるように要求した。たいした金額でもないのに、何人かの役員が話し合って合意した後、常務の福本が美土路の了承を取りに行った。美土路はいささか怪訝な顔をして、「この保険は、どの国の会社でもフレンドシップを買うときは付けなくてはいかんのかね」と尋ねた。福本がフォッカー社に問い合わせると、「これはオランダ政府が決めた規則で、欧米の航空会社には求めているが、アジアの後進国には、みなお願いしている」という答えであった。これを聞いた美土路は、「ああそうか。フォッカー社は日本を後進国扱いしているんですね。それならお断りしてください。これは国家に対する重大な侮辱になるから、あいすまん」といい、交渉打ち切りを指示した<sup>(740)</sup>。

前段のビィッカース社の件は、同社が美土路の固い決意を知って、態度を変え、チャーターが実現した。後段のフォッカー社の件も、三菱商事が間に入ってフォッカー社と交渉し、最終的には保険をかけずに済んだ、ということだ<sup>(741)</sup>。

こうした外国二社への美土路の対応は、日本という国が見下されることを「国辱」と捉え、自社の利益よりも「権威に屈せず」に国としての利益を守る、という「公」の精神があるためだ。美土路は、「国の恥になるようなことはやってはいけません」という言葉を残している<sup>(742)</sup>。

美土路の信念の貫き方は、権威である政治家に対しても同様であった。墜落事故を起こした翌年1959年6月、美土路は新しく運輸大臣に就任した檜橋渡に挨拶に出向く。乗客数がまだ回復できずにいるときで、本来ならば、窮地にある自分の会社（全日空）を救ってほしいと懇願するところだが、「自社の宣伝、懇願など、何一つせず、日本の航空界について論じ、ことに日本航空への政府補助金を強化すべきであると語り、さすがの新大臣を感激させた」（三鬼、1960、8頁）というエピソードが残っている。そうした美土路の私利私欲のない「公」の精神が伝わったのか、佐藤栄作大蔵大臣（当時）は、「省議の席上、いまどき美

土路氏のような立派な経営者は珍しい、ああいう人の事業は、国家としても、出来るだけ助援すべきであると、といった異例の発言を行ったといわれる」(三鬼, 1960, 8頁)。

墜落事故という設立したての全日空にとっては、厳しい出発となったが、「ただ副産物が一つあった」<sup>(743)</sup>と美土路は語る。「だいたい合併会社というのは一つに溶け込むまでに4, 5年かかるそうだと。ところが落ちた。会社はつぶれるか、生きるかというところだということで、合併前の問題を忘れちゃって、早く溶け合っちゃった。みないっしょになった」<sup>(744)</sup>。「和協」というスローガンを創り、社員に融和を呼びかけていこうとしていた美土路であったが、不幸中の幸としてその心配は杞憂に終わった。

#### (4) 中野の死と社長交代

墜落事故の処理が一段落したところで、社長の座を降りることを考えていた美土路は、中野を呼び、社長を中野に譲ろうと「その話を持ち出したところ、ちょうどその折北海道で働いているヘリコプターの連中の慰問をしてやるといって」<sup>(745)</sup>中野は出ていった。

そのあとに起こる悲劇を美土路(1971)は、こう綴っている。「それは1960年11月15日である。しかるにその翌16日に急報が届いて、彼の乗った軽飛行機オースター・オートカーが、帯広飛行場に向かう途中、山越えをするとすぐ、新得畜産試験場の広い大平原の上空で、機体が故障して牧野に急速に墜落し、中野を初め乗員4名共墜死したという悲報に接した。まだまだこれから先、色々ななすべき大事な仕事があるときにこの悲報は、自分をしめて奈落の底に突き落とさしめるような悲報であった」(美土路, 1971, 723頁)。

補足すると、「当時、全日空のヘリコプターは山林の害虫やネズミ駆除の事業で大活躍していた。活動の中心は十勝地方で、ヘリコプター基地は帯広空港であった」(早房, 2009, 169-170頁)。中野はヘリコプター乗員を激励・慰問するために小型機、オースター・オートカーで帯広空港に向かったのであった<sup>(746)</sup>。

訃報を知った美土路の憔悴はただならぬものがあった。朝日新聞社時代での彼らをよく知る藤井恒男(1963)は、美土路と中野の間柄を「父と子以上の関係」<sup>(747)</sup>と評している。

美土路は、「社長を(改めて)辞める決心をし、従来副社長をしていた岡崎嘉平太に、後を譲る交渉をしたが、なかなか応諾を得ず、しばらくして彼の応諾を得て、翌1960年11月27日総会の節このことを発表した。なお岡崎は多年副社長をしていたが、実務を執っていなかったし、なお色々社長として引継の必要がありというわけで、自分は取締役会長として

在職することになり、一年在籍してやめた。(中略) 思えば十年余にわたるこの社長業は、ちょうど自分が65歳のときに始めた仕事で、自分の長い経験のなか、一番苦しい時代であったといえよう」(美土路, 1971, 724頁)。

こうして美土路は1961年11月27日、社長を辞任した。全日空の在期4年、75歳であった。「月収は課長並み、自動車代にも足りなかった。そのうえ、いわゆる交際費的な使用は皆無に等しかった」<sup>(748)</sup>と、美土路を知る記者は「高潔」な人柄を評している。次章からは、後継経営者がいかに美土路の精神を継承していったかについて論じる。

## 第3部 後継経営者と創業者精神

第3部では、Legitimacy サイクルモデルを念頭に、後継経営者をそれぞれ位置付けていく。また後継経営者と創業者精神について論じるにあたって、引き続き資質アプローチと史学的アプローチを用いる。ここでは資史料に加えて、片野坂真哉 ANA ホールディングス会長を含む計4名にヒヤリング調査<sup>(800)</sup>を行い、資史料を分析する際の検証材料とした。また、1997年から10数年間、筆者自身が直接、同社を取材していたため、当時の公開記事や取材日が確認できる取材記録も採用した。

### 8章 岡崎嘉平太（2代目社長）と創業者精神

美土路の精神が、今日のANAの経営に影響を与えているのは、2代目社長・岡崎嘉平太の存在に依るところが大きい。岡崎は、美土路の精神に基づいた理念経営を引き継いだけだけでなく、自らの経営努力で美土路の精神に基づく経営を内外に正しく認知させた。また、90歳近くになるまで、ANAの新入社員研修などで創業期を語るなど<sup>(801)</sup>、語り部の役割も果たした。そうしたことから、終章において、ANAの創業者精神の「正当性」は、美土路・岡崎の二代に亘ることで獲得に至ったと結論づけている。なおかつ岡崎は、過去から「正統性」を受け継ぎ、創業者精神を次世代へつないだ「正統」な後継者である。この8章では、岡崎の生き方や信条、美土路から受けた影響、社長就任後の岡崎経営を論じることにより、終章における本論文の問題提起の解につなげていく。

#### 1節 岡崎嘉平太の「正統性」

##### 1項 岡崎嘉平太と美土路昌一

###### (1) 美土路昌一との出会い

岡崎嘉平太は、1897年4月16日に岡山県吉備郡大和村（現：吉備中央町）で生まれ

る。美土路より11歳年下であったが同じ岡山県出身ということで、岡崎が高校生の頃から県人会の集まりなどで縁があった。そうとはいっても、そのころは、遠くから美土路の姿を拝するだけであった。その後、美土路との距離が縮まっていく経緯を、岡崎自身が、4冊の著書のなかで語っている。それぞれから適宜、引用、要約して、岡崎と美土路の関係性についてみていく。

岡崎（1979）は、美土路との縁を「美土路先生は郷土の先輩である。私は一高の学生の頃から、県人の集まりなどで遠くの方からお見かけはしていたが、直接お話をするようになったのは、1934年からである。1933年にドイツから帰って、陸軍の動きに異様なものを感じ、岡山中学、一高（原文まゝ）<sup>(802)</sup>の2年後輩で私の敬愛していた亀山孝一君（当時内務省、後に衆議院議員）を訪ねて時局を談じたとき、亀山君が、朝日新聞の美土路先生に教えを乞うと言いだして、ある日二人で、青山のお宅に伺ったのが、深いご縁を結ぶ始まりであった」<sup>(803)</sup>と述べている。

岡崎らの訪問に、美土路先生も、「いやあ、私もそれは心配しているんだ。だからひとつ同郷の同憂の者が寄って、話をしている案を作ろうじゃないか」（岡崎、1979、132頁）と返した。そして間もなく、同県出身の軍、官、民の若手が二十人ばかり、毎月1回から2回くらい集まるようになった。<sup>(804)</sup>「初めのうちは美土路さんの勘定で料理屋でやったりしてたんですが、それで、この会を何という名前にするかということになったが、誰かが『名前は無くてもいいじゃないか』と言ったもんだから、『無名会』になっちゃったんです」。<sup>(805)</sup>「第一次世界大戦から、昭和2、3年（1927、1928年）の金融恐慌、物価下落、テロ流行、満州事変、軍閥の急台頭、国際連盟脱退、日中衝突など激動期の中で、われわれ若い者が縦横に議論しつつ、先生の指導を受けたことは、私の時局を見る眼を大きく開いてくれた」。<sup>(806)</sup>と岡崎（1979）は美土路を師と仰ぐに至ったきっかけを語っている。無名会は3年ほど続いた。

## （2）岡崎嘉平太の経歴

ここで岡崎の経歴<sup>(807)</sup>について、簡単に触れておく。前述したとおり、岡崎は、1897年、岡山県吉備大和村で生まれた。先祖代々の田畑も所有していたのだが、「田園の発明家」を自称する父が、農業機械の製作に凝り、カネをつぎ込み失敗した。更に岡崎が小学校1年生のときに、家が火事にあい、蔵を一つ残しただけであとは全部焼けてしまった。

父の発明の失敗による借金があるうえに、家も焼失してしまったため、一家は大和村を出て、総社町に移る。その2年後、岡崎が小学校3年生のとき、父はアメリカの開拓移民として単身シアトルに渡り、10年後、帰国目前に脳溢血で病死してしまう。貧しいなかでもなんとか教育だけは受けさせてやりたいという母の苦勞のおかげで、岡崎は岡山中学、東京の第一高等学校に入学する。ちなみに「天下の秀才・岡崎嘉平太、岡山出身、第一高等学校に首席で入学」という記事が、『受験と学生』という受験参考書に出たことを、郷里の知人である古井喜実・日中友好館会長は覚えていた。<sup>(808)</sup>その後、東大法科（政治学科）へと進学し、卒業後、官吏になることを止め、商社への就職の勧めを断り、1922年、26歳で日本銀行に就職する。

日本銀行に就職した理由を岡崎（1986）は、「私は貧乏なくせに、どうも金儲けが嫌いな性分で、大学時代に新人会などになまじ頭をつっこんでいたもので、いつも頭のどこかに『搾取は罪悪だ』という観念が残っていた」（61頁）からだと明かす。新人会とはマルクス・レーニン主義を勉強する会で、当時（1933年～1935年）は、経済恐慌が荒れ狂い、不況がマンネリ化しており、世の中は不安と混迷に満ちていた。「マルクス・レーニン主義は、進歩的思想であると同時に危険思想の典型と考えられていた。そして、政治のなかに軍の意向が強く反映するにしたがって、この危険思想を取り締まろうとする傾向は日ごとに強くなった。岡山県はもともと学問の盛んな風土で、学問が盛んになれば、どうしても自由な発想をしたくなる。そうすると、どうしても既存の権威とぶつかる面が出てきてしまうのである」（52-53頁）と、岡崎（1986）は語っている。

「私が共鳴したのは、新思潮のなかにある『人が人を搾取してはいけない』という部分であった」（岡崎、1986、53頁）。岡崎（1986）は、「高校時代に川上肇（原文まゝ）<sup>(809)</sup>の『第一貧乏物語』を読んで感動」（56頁）している。

そうした岡崎（1986）は、「将来、官吏を目指していたが、たまたま何年か前にシーメンス事件というのがあって話題になった。これは官吏と軍人が外国商社から賄賂をとった事件で、私はこれに対し大いに憤慨していた。このことを叔父に話すと、『将来、役人になるうとするなら、そんなことを言っていたのではだめだ。わたしは実業をやっているが、いかに役人にカネをつかませるかが仕事を成功させるかどうかの分かれ目になる。また、役人になるなら、そういうことに無神経にならなければ出世できんぞ』と言われて、びっくりした。大学を出たら、どこかの官吏になろうと思った矢先の話で、このために高文の

試験も受ける気がしなかった」(61頁)。「商社も先輩の誘いがあったが、前述したように金儲けが嫌いとあって断った」(岡崎 1992, 320-321頁)。しかし、就職しないわけにもいかないと、思っていたところ、別の先輩が『どうだ日銀にこないか、岡崎君、日銀はいいぞ…』と誘ってくれた。日銀があったか。あそこは官庁でなければ営利企業でもない。ひとつ日銀に入ってやろうと決心し、日銀に願書を出した」(岡崎, 1960, 33頁)。「何か世の中のためになることを見つけられるのではないかと思った」(岡崎, 1986, 62頁)と語っている。

日銀入行後は、小樽支店勤務(1923~26年)、本店勤務(1926~1930年)、ベルリン駐在(1930~1937)、上海駐在(1942~1945年)とキャリアを積み、敗戦後に公職追放されるが、追放が解除されると、1949年8月に池貝鉄工に社長として招かれ、経営再建に取り組んだ。美土路から強引にも日ペリ取締役役に招聘されたのは、磯貝鉄工の再建に取り組んで2~3年くらい経ったときのことであった。

### (3) 日本ヘリコプター輸送入りの経緯

戦前から、郷土の若者が集う無名会で美土路の薫陶を受け、美土路を師と仰いでいた岡崎は、終戦の翌年の1946年51歳のとき、上海から帰還し、田村町の飛行館に美土路を訪ねている。この再会が日ペリ取締役役、のちに岡崎が全日空2代目社長に就任する縁へと発展していく。岡崎は飛行館に美土路を訪ねたときの様子をこう述べている。「(美土路)先生は中野勝義君らとともに、元の航空関係者たちの再起を図っておられ、やがて、民間航空会社の設立を企画せられた。先生は、私にもその企画を手伝えと言われた」(岡崎, 1979, 132-135頁)が、前述のとおり岡崎は池貝鉄工の再建を引き受けており、やや目途はついていていたものの、「航空には全く素人だったので、お断りした」(岡崎, 1979, 132-135頁)。だが、「先生は口説き上手な人で、しかも県人会以来のお付き合いなので、私は嫌とも言えない立場」(岡崎, 1986, 256頁)。「誰も経済が判る者がいないから」(岡崎, 1979, 132-135頁)、「君がいないと銀行から金を借りるのに不便だから」(岡崎, 1986, 256頁)と強く懇願され、「設立事務だけならと引き受けた。1952年12月いよいよ設立総会を開く段になると、取締役になってくれ、銀行から借金をしなければならないのに、銀行と縁のある者がいなくては困る、と言われるので、私の気の弱さも手伝って、社外役員ぐらいならば、とこれまた承諾した。そして総会がすみ、取締役の互選で、社長

以下の役員をきめる段になると、先生はまた社長をやってくれと言われる。元よりその任でもないで、今度は私も強硬に辞退したが、社外重役では銀行が相手にしてくれないから、と先生もまた強硬であった。先生の困ったような顔を見ると、どうもお断りできなくて、とうとう副社長、それも社外副社長ということで、引き受けたのである」(岡崎, 1979, 132-133頁)。

## 2項 岡崎経営と創業者精神の実践

岡崎(1979)は美土路から「たびたび社長になれと勧められたが、私は中野勝義君が当然先生の跡を継ぐべきだといって固辞していた」(132-135頁)。が、とうとう1961年11月27日に社長に就任する。直接のきっかけは、興民社の設立からここまで組織を牽引してきた専務の中野が、出張中に墜落事故死してしまったからだ。岡崎(1979)は、次のように記している、「中野勝義君が航空事故でなくなってから、1961年11月、私の欠席した取締役会で遂に社長にされてしまった」(132-135頁)。いささか強引な決定ではあったが、すでに75歳という美土路の年齢を慮ると、岡崎も覚悟を決めざるを得なかった。

岡崎は、10代から美土路の私塾で物事の方法を学び、感化を受け、非常勤ではあるが副社長として、美土路のトップマネジメントを身近で見てきた(6章・7章)。その岡崎は、全日空社長就任後にどのような経営を行ったのだろうか。本人や周囲が残した記述からその手掛かりを探る。50年史には次のような編集委員会の記事が掲載されている。

「経営にあたっては、独立独歩の自主性、自律性を重視した。行政の介入支配を嫌い、国の補助金に頼ることを潔しとしなかった。特定の大株主が突出して株式を所有し、大きな力を持つことを排した。また、特定の銀行がメインバンクとして大きな影響力をもつことも避けた。航空機の減価償却は、償却期間7年の定率法に近い方式とし、最初の2年間はほぼ半分を償却してしまうという積極的な経営手法をとった」(ANA 50年史編集委員会, 2004, 42頁)

### (1)「公」の精神の継承

美土路から社長のバトンを受け継いだ岡崎は、1964年12月に行われた雑誌取材に対し

て、自らが経営にあたって抱いている心構え、経営哲学に「企業は公器である」という一説を寄せている（岡崎 1966, 72-73 頁）。このなかで岡崎（1966）は、「営利的な私企業でも、企業として社会の中に存在し多くの人と関連をもった以上、もはや利益のみの追及は許されない。また大株主、社長であっても、企業を私物視（原文まゝ）してはならない」（72-73 頁）と心に定めて経営していることを明言している。

ここで想起するのは、美土路の「公」の精神である。日ペリ創業時に掲げた三つの経営理念（「高潔」、「権威に屈しない」、「独立独歩」）は、戦前・戦中・戦後を通じて美土路を突き動かしてきた「公」の精神を支えるため行動指針であり、「企業は公器である」という岡崎の経営哲学は、美土路の「公」の精神そのものである。

その美土路の「公」の精神は、たとえ「追いつき、追い越したい相手」であっても、日本全体のことを考えて援護するところに現れていた。日米航空の阻止（5章2節）に全力を挙げて、日本航空が経営していくうえでの障害を排除したことや、大臣に日本航空への補助金の強化を提言したこと（7章3節）などがあたる。

こうした「公」の精神に基づく発言・行動は、岡崎も引き継いでいる。のちに全日空顧問となった鈴木正之は、以下のように述懐している。「1964年にB727-100を購入することとなり、資金の80%をアメリカ輸出入銀行から借款の第一号を受けることになりました。出発に先立ち、大蔵省から対日金利6%を少しでも引き下げるよう希望が出されました。岡崎先生のお供をし、ワシントンの輸出入銀行の副総裁にお目にかかりましたところ、東京の米大使館のガードナー公使に強く申し入れておられたこちらの要望を容れてくださって、金利を5.7%にさせていただきました。すると、岡崎先生は、『ありがとうございました。ついでに、重ねてお願いするのかもしれませんが、日航さんにも同じようにしてやって欲しいのです』と言われたので、銀行側もびっくりし、以来、岡崎先生の大きさが評判になったそうです」（鈴木、1986, 103-106 頁）。日航とは、日本航空（現在のJALグループ）のことで、1951年に政府の出資を得てスタートした国策会社で、全日空にとっては、「追いつき、追い越せ」と常に闘志を燃やしてきた相手である。美土路が自社（全日空）だけが得をすればよい、という了見の持ち主ではなかった（7章3節）が、岡崎（1996）もまた「自分だけ、自分の会社だけがよければいいというような考えで企業を経営してはならない」（113 頁）と全日空社員に対して説いている。

## (2) 「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」の継承

そもそも岡崎は、美土路を「先生」と呼んでいた。岡崎は一高時代に、美土路の家を後輩とともに訪ねるが、そのときの印象をこう綴っている。「先生はまだ50歳ぐらいだったはずであるが、すでに老大家の風格を備えておられた。私は学生時代の終わり頃、郷土の大先輩小松英太郎先生の伝記編纂を手伝って、犬養木堂先生に度々お目にかかったことがあるが、美土路先生との初対面で、犬養先生そっくりだなと感じた。小柄なところも似ておられるが、その若い者に対する応対が主客長幼の差を感じさせない、引き入れられるような話し振りで、大変感じいってそれ以来亡くなられるまで師事して来たのである（岡崎、1979、132頁）

岡崎（1986）によると、美土路はこのころすでに「新聞人として名をなしていた」（256頁）。「海外駐在の経験もあり、社説にも論陣を張る言論人であった」（岡崎、1986、256頁）のである。しかし、単に名を馳せていたからではなく、岡崎はたとえば美土路の生き方にも尊敬のまなざしを向けている。その例として「日本全体が軍国主義的な方向へ傾斜していった戦前には、正論を書けば軍からねらわれるということで、（美土路）先生は常に決死の気持ちで毎日を過ごしておられたという。毎朝、新しい禪をつけて入社したというエピソードは、いつ殺されるかわからないという時代の覚悟の出で立ちだったのである」（岡崎、1986、256頁）と語っている。

「例の二・二六事件のとき、叛乱兵が朝日新聞の植字室に押し入って、活字の棚をひっくり返し、版が組めないようにしてしまったが、その時にも、美土路先生のお話によると、『そういうこともあろうかと思って、別に活字を用意してあった』そうである。まことに用意周到である。このために朝日新聞は発行を遅らすことがなかったという。また鎮圧のために投降を呼びかけた有名な『下士官兵に告ぐ』というアピールは、ガリ版で刷って、すぐ社の飛行機を使って叛乱兵のたむろしている上から投下したのだそうである。ともかく筋のおった論客であり、愛国者である先生は、誰からも尊敬される代表的知識人であった」（岡崎、1986、256頁）。

こうした美土路の武勇伝を、岡崎が自らの著書で紹介していることから、岡崎は、美土路が軍部という圧倒的権威に対して覚悟をもって対峙していたことに、深い尊敬の念を抱いていたことが分かる。この美土路の「権威に屈しない精神」は、岡崎自身においても

実践されていく。例えば、2度にわたる墜落事故（1966年）の引責辞任を総理大臣に迫られたときの反応がそうであったし、1976年に起きたロッキード事件のときも、権威に対する反骨精神をみせている。この2例について具体的例をあげ、論じる。

#### ①2度の航空機墜落事故

岡崎の社長在任期間中（1961～1967年）に2度の航空機墜落事故が起きる。1度目は、1966年2月に起きた東京湾でのB727-100型機墜落事故。2度目は同（1966）年11月に起きた松山沖でのYS-11型機墜落事故である。この責任を取らせるかたちで、時の総理大臣、佐藤栄作首相は、岡崎の引責辞任を図った。事務次官だった若狭徳治は、大橋武夫運輸大臣に呼ばれると、「実は、きょう総理に呼ばれて、全日空社長の引退をすすめられた。そのことを岡崎さんに伝えてほしい」と告げられた。それを若狭が岡崎に伝えると「私は株主総会で選ばれた人間です。よそからとやかく言われて辞めるわけにはいきません。株式会社とはそういうものです」（若狭、1986、229-232頁）と退けた。佐藤首相は、石坂泰三経団連会長を通じて岡崎に引責辞任を突きつけたが、岡崎は「株式会社の役員人事は株主総会で決めるもの」と、総理大臣の意向を突っぱねた<sup>(810)</sup>。岡崎は、社長の座に執着などしていなかったが、「一国の総理が私企業の人事に口を挟むのはけしからん」（岡崎、1986、269頁）という気持ちから正論を吐いたのであった。

#### ②ロッキード事件

1976年、ロッキード事件が起きる。本論文はロッキード事件について論じるものではないため、事件のあらましについては割愛する。が、このときすでに社長を退き相談役であった岡崎が、逮捕された若狭得治社長（当時）に代わって記者会見に臨むことになった。そのときのことを岡崎の側近、佐々木（1986）が以下のように書き残している。

思い出すのも嫌な事件ですが、1976年の全日空は、ロッキード事件に明け暮れました。同年7月、当時の若狭社長、渡辺副社長をはじめ、会社幹部が根こそぎ逮捕されたのです。当時、広報室に勤務していた私は、5月から9月頃まで、取材につめかける記者に対して対応したり、急遽設定される臨時の記者会見の準備や速記の整理をしたり、東京地検発表の記事で埋まった新聞各紙の切り抜きなどに追われていました。幹部不在でも、われわれ

の飛行機は飛んでいるし、企業は生きています。従業員のほとんどは、いったいこれからどうなるのだろうか、と不安な毎日を過ごしていました。まさに このような一大事のときに、岡崎先生が登場されたのです。全日空の相談役として会社におられた先生のところへ、自然と皆は相談に行くようになったし、何度も修羅場をくぐられ、逆境に強い先生は何にもまして心強い存在でした。

印象に残っているのは、先生の記者会見でした。八十歳の高齢で会見に臨まれ、こうこうたるライトを浴びながら、50人を超す報道陣を前に堂々と受け答えをされ、意地悪な質問を適当にはぐらかしながら、見事に対応されたものでした。記者団は、全日空は悪者だときめてかかっているわけだし、カッカしながら「裏金を受けとっていたのでしょうか」などと皮肉な質問をする記者に対し、ふつうなら「世間をお騒がせして、申し訳ありません」の言葉くらいあって、低姿勢の対応になるのですが、先生はつねに若狭社長をかばい、「検察のいっぽう的な取り調べだけでは分かりませんよ。若狭君は、そんな人ではありません」などと、挑戦的とも思える感じで反論されました。当然、「何を言っているのか」と逆ねじを食わされそうな場面で、会場が一瞬シラケたものになりましたが、無事何もなくて終わって、ホッとしたのを覚えています。

また、先生の部屋で打ち合わせをしたとき、「国家権力は力を持っているんですよ。力があるから逮捕できるのです。昔から権力というものは、そういうものです」と言われ、先生の反骨精神を垣間見たことも思い出します。(73-75頁)

上記の、墜落事故とロッキード事件で岡崎がみせた2つのエピソードは、まさしく「権威に屈しない」という美土路の精神を引き継ぎ、全日空の「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」という三つの経営理念の一つを実践させるものである。だが、美土路に敬服していた岡崎が、単に真似たとは考えていない。上記の「昔から権力というものは、そういうものです」という岡崎の言葉が表すように、岡崎自身が戦前、戦中を通して権威の傲慢さ、非人間的な側面を肌で知っているのである。なにしろ、岡崎と美土路の縁は、岡崎が、戦前、日本陸軍の動向に異様なものを感じて美土路の教えを乞うために訪ねたことが始まりである。岡崎自身のなかに、そもそも権威に対する反骨精神があり、美土路の精神を受け入れる素地があった、といえる。

### (3) 「独立独歩できる企業」の継承

反骨精神といえば、政府などの公権力のみならず大手民間企業からも介入支配されないという「独立独歩」もまた、全日空創業時の経営理念の一つである。

岡崎経営においても在任期間の資本構成において、「独立独歩」の精神が生かされていることがわかる。まず、岡崎が引き継いだ第11期において上位10社の大株主が全体に占める割合は、58.2%であった。これは航空機導入のための増資が第10期にあったためだが、これを岡崎は、社長就任3年後の第14期には50.11%、退任を決めた最終期である第16期には42.24%まで低下させている。この間、発行株式総数は、第13期の440万株から930万株に大幅に増えている。第14期においては藤田航空との合併による効果もあるが、第15期、第16期と大株主比率が下がっていることをみると、大株主以外の株主を増やすことで資本（株主）構成の見直しに取り組んだことが窺える。資本という経営の大動脈で「独立独歩」を実現させている。

また岡崎は、こんなエピソードを残している。当時、運輸省の事務次官だった若狭（1986）によると、「岡崎さんは（二度にわたる飛行機墜落）事故の後始末のことで、たびたび役所に見えられましたが、まだ遭難者の遺体を探している最中に私の部屋へ来られたので、『もし必要ならば、私から銀行に話をし、特別融資をもらいましょうか』と切り出したところ、『そういうご心配はまったくありません。すべて自分たちで処置できますから』と答えられたのです」（229頁）。これも運輸省という監督官庁（権威）の世話にならずに、自分たちでなんとかしようとする「独立独歩」の精神をあらわしている。

この「独立独歩」の精神も、美土路の受け売りではなく、岡崎自身の生き方と符合する。岡崎は、全国、2000に及ぶ地方を行脚し、庶民に貯蓄を推奨した全国貯蓄運動の人として知られる。岡崎（1986）によると、「（もともと政府の方針として貯蓄増強運動というものがあったが、）戦後の日本は戦争で財力を使い果たしていたので、国民の貯蓄も激減していた。そうしたなかで国を再建していくためには、まず国の財源を豊かにしていかななくてはならない。国の財源はいつてみれば国民から出される税金と預貯金である。そこで国民の貯蓄を奨励しなくてはならないということから、日本銀行は、この運動を全国規模で起こした」（241頁）のである。

あるとき大蔵大臣をしていた一万田尚登から岡崎は呼び出される。当時、貯蓄運動の会長をしていた武井理三郎が病気で倒れてしまったこともあり、岡崎に白羽の矢がたったの

である。会長を引き受けるにあたって岡崎が、国内のあらゆる金融機関の総預貯金高を調べたところ、わずか9兆円しかなく、それもほとんど使ってしまった。『これは実行するしかない』とわかって会長を引き受けた。新聞に公告を出したり、街にポスターを貼ったりしただけではだめだろうから、国民のなかに直接入って行って説得するほかはないと気がついた。そこで全国を歩き、直接対話するプランを立て、これを「貯蓄行脚」と名づけて、ただちに実行に移すことにした。14年間に8000か所ほど歩いた。このおかげばかりとはいえないが、効果は徐々にあがってきて、ついに国民の総預貯金高は80兆円になったのだから、やればできるのである」(岡崎, 1986, 241-243頁)。この件について井上(1986)は、「青少年が少しずつ続けて貯金をすることが、独立心と根性を養うこと。主婦がおなじように貯金をすれば、家庭によい影響を与えることについて、先生は確信を持っておられた」(27頁)このように「貯蓄は人を自立させる」(井上, 1986, 27頁)という信念を持っていた岡崎だが、この信念は全日空に対しても発揮され、1960年2月の社報に岡崎の以下のようなコメントが掲載されている。

「不要な電灯は消そう」、これはジョンソン大統領がホワイトハウス入りをして初のお触れであるということだ。この心掛けは、国の経営にも会社の経営にも家庭の切りまわしにも通ずる根本原則である。わが社でもこの心構えを十分に持って不況を乗り切り、繁栄への基礎固めとしたい」(社内報「ぜんにつくう」、1965年2月号)

#### (4)「高潔な企業」の継承

美土路社長時代から、社外副社長として財務関連を担ってきた岡崎が、特に心がけていたことに減価償却費の引き当てがある。岡崎は減価償却をきちんと行い、財務諸表の透明性を図ることが信用の基礎になると考えていた。「資産の償却は、今日では常識となっているが、当時は減価償却を行う企業は少なかった。経営は赤字だが、償却だけはきちんとやった。他社は10年だが、うちは7年でやって、一度も滞らせなかった。これが信用の基礎になりました」(社内報, 1982年4月号)。こうした根底には、金融業界で育ち、資金調達を期待される身だからこそ実感する哲学がある。岡崎(1960)は、「金を借りる場合、銀行出身者だからといって、特別な良策などあるわけではない。ただ、ウソをいわないことだけである。間違いのない数字をもって誠実に、交渉する以外に、方法はない。あとは、その人の誠意が、

相手に信用されるか、されないか、いわば、人間関係の問題である。『事業は人なり』ということばどおり、その人が信じられるか、信じられたかということにかかってくる」(182頁)と述べているように、「ウソを言わない、信頼関係を築く」そうした金融哲学が、いわゆる粉飾決算とは真逆の、保守的な正直決算をする企業に全日空を育てた。こうした経営姿勢は、「高潔な企業」として、ステークホルダーの信頼を勝ち得ることにつながった。

岡崎は財務関連の透明性だけでなく、マスコミへの情報提供に対しても、透明性をもって、国民への説明責任を果たそうと努力した。

岡崎の在任中に2度の飛行機墜落事故が起きたが、社内の事故調査委員会に対して、岡崎(1986)は、「たとえ全日空が潰れるようなことになろうとも、本当の事故原因を徹底的に究明してほしい」(262頁)と指示をして、不都合な内容も隠ぺいしようとしなかった。むしろ積極的に情報を開示して、「再びこのような事故が起きないように」務めた(岡崎, 1986, 262頁)。

美土路が、1958年8月に起きた下田沖墜落事故での記者対応で、合同記者会見で済まさずに、一人ひとりの記者に対して、彼らが納得するまで単独での取材に応じたことを7章で述べたが、岡崎にも同様のエピソードがある。ロッキード事件のときに、連日のように自宅まで押しかける夜回り記者に対して、当時広報室勤務だった佐々木正延は「おからだには、お気を付けくださいと申し上げると、『私は美土路先生から言われましたが、記者の取材には一人ひとり個別に会い、同じことを一人ひとりに言わねばなりません。A記者に言ったことと、B記者に言ったことの内容が違ってはいけません。夜の12時になっても、一人ずつ対応するのです』と言っておられました」<sup>(811)</sup>と述懐する。自宅にまで押しかける記者を、社長自らが、一人ずつ相手が納得するまで質疑応答するということは、強い意志や精神力がないとやり続けられるものではない。ましてや、ロッキード事件という厳しい内容の取材である。こうした岡崎の精神性の高さ、高潔さが記者にも伝わったのか、佐々木(1986)がある夜、終電の車中で親しい記者に会ったら、「さっき岡崎さんの家へ行ってきたよ。君の会社も、いい人がいてよかったね。あれだけの人が会見に出てきたり、夜回りで話が聞ければ、全日空の悪口は書けないよ」(74-75頁)と言われた。また、佐々木(1986)は、「記者ではありませんが、他の先輩からも『全日空には岡崎さんがいたのか、あの人のいうことなら世間も納得するよ』と言われた」(74-75頁)という。

日中経済協会専務理事を務めた大久保任晴(1986)は、「先生の日常生活ぶりも、先

生の人柄がよくわかります。先生はつねに浪費のないように気を使われ、会議が終わって部屋を出るときなど、自分で電灯を消していかれます。かつて池貝鉄工の社長時代、労働争議がひどかったようですが、組合代表がお宅を訪ねて、社長の質素な生活ぶりを見て感動し、それから組合の態度が変化した、という話を聞きました」(248頁)と語る。

全日空で岡崎の秘書をしていた針ヶ谷(1986)も、「夏、クーラーを入れてくださるようお願いしたところ、社員がみな暑いところで働いているのだからと、なかなかお許しになりませんでした。会議のとき、蒸し風呂のようになるので、やっと許可されたことを覚えていました」「年賀はがきも3,000枚ご自身で求められ、自筆でお出しになり、私どもがお手伝いするという事は、ありませんでした」。「入社のお礼に商品券を持ってこられた方があったとき、社長はすぐ人事担当者と呼ばれ、社長・秘書・人事関係者でもらった人の分を一括して返却するように命じられました。私どもも、お客さまから戴いた物は、社長に報告して了解を得ました」(針ヶ谷, 1986, 168頁)。

「公私の別をはっきりなさる方で、私用の電報は会社の電話を絶対使わないで、必ず電報局まで行って打つことを厳しく言われました。ご自宅の電話料金も、家族の方が使用するほうが多いのでと、ご自身で支払われ、社長在任中は家族優待券も、「家族のものは会社に貢献していないので」とおっしゃって五割券しか使用しませんでしたし、貯蓄推進会のお仕事や私用の講演で、地方にお出かけになるときは、航空運賃を全額支払われました。

1965年に同社に入社し、伊丹空港のチェックイン業務をしていた片岡廣治郎<sup>(812)</sup>は、岡崎の空港での行動を実際に見ている。「岡崎先生がカウンターに来て、『東京まで』と言って、代金を払われる。じつは役員には無料パスがあって、それを使えば乗れるのだけでも、『プライベートだから』と言ってそれを使わない。しかも到着するとお客様が全員降りられてから降りられる。そこらへんのけじめはすごいね、と皆で言っていた覚えがある」と回想する。

このように岡崎は、社員に厳しく規律を求めたが、それ以上に「自分自身により厳しい高潔な人格で、社員からも尊敬された(ANA50年史編集委員会, 2004, 42頁)」。

岡崎自身も、「私はいわゆるつけ届けなどをしませんので、政治家と仲が悪いのではと心配してくれる人があります。そんなことはないと思っています。私はいやしくも政治にたずさわる人、国家国民のために働こうとする人は、高潔な見識を持った人格者であると思ひ、敬意を表しているのです。戦後の国民道徳の頽廃は、残念ながら一部政治家の

腐敗にもその原因はありましようが、また国民、とくに実業家のほうにも政治を腐敗させる責任が少なくないと思われるのであります」と独自の高潔に関する見解を披露している（岡崎，1966，113頁）。官吏と軍人が外国商社から賄賂を受けとったシーメンス事件に大学生時代に失望し、官吏になるのをやめた岡崎の信条は、全日空社長となったときにおいても変わらず、行動となって示されていたのである。

以上みてきたように、美土路の「公」の精神、それを支える三つの経営理念を、岡崎は自らの経営のなかで体現している。しかし、それは後継社長としての先代社長への気遣いや単なる真似ではない。もっとも岡崎は美土路を尊敬し、長年にわたり師事してきたので、美土路の精神が自然と岡崎に踏襲されていた、ということは考えられる。しかし、岡崎経営のなかで体現された美土路の精神は、上記において具体的な例に示したように借り物のレベルではなく、岡崎の生い立ちを通して、そもそも岡崎に備わっていた。それゆえ、ゆるぎない岡崎自身の経営理念として体現することができた、と考えられる。

## 2節 岡崎「和協」にみる創業者精神の深化

前節では、岡崎の言動や企業家行動と、美土路の言動や企業家行動と照らし合わせることで、美土路の精神が岡崎によって継承されていることを明らかにした。両者の言動や行動は相似点が多い。たとえば、二人と親交があった両備バス社長の松田基（1986）は、「人柄も立ち振る舞いも（双方とも）高風であった」（189頁）と評する。たとえば、「（美土路と岡崎）の両先生の質素なお住まい、生活ぶりにも感服するが、伺って辞去するとき、いくら固辞しても必ず門の外まで見送って下さり、車が曲がって見えなくなるまで佇んでおられた。和顔愛語で上下を分け隔てせず、己を虚しくして、どんな人をも温かいぬくもりで抱擁してしまう両先生は、限りなく聖に近い人物である」（松田，1986，189頁）と述懐している。

質素儉約については、岡崎は貯蓄増進運動の会長（8章1節）に就任した際に、二宮尊徳について学び直し（1966，175頁）しているが、美土路においては1909（明治42）年に『二宮尊徳勤儉貯蓄法』という書籍を書いて出版しているほどだ。年齢は一回りほどの差はあるものの、両者とも戦後の日本で私利私欲を棄てて、高い志で復興に身を投じてきた。こうしたことで磨かれた精神性の高さが、両者が「先生」と呼ばれる所以であり、共通点である。

ちなみにANAの歴代社長のなかで、「先生」と呼ばれたのは、美土路と岡崎しかいない。しかし、岡崎の経営を注意深く検証すると、美土路にはない独自性も発揮しており、それが現在のANAの創業者精神の「正当性」が美土路と岡崎の2代にわたって獲得に至ったといえる所以である。詳しくは終章で論じる。

岡崎が独自性を発揮したその一つが「和協」である。「和協」は、1958年3月に合併登記が完了し、日ペリと極東航空が新たに全日空としてスタートした際に、双方の旧社員同士の融和を念じて、美土路が打ち出したスローガンであった。しかし、その8月に伊豆沖で墜落事故を起こし会社存続の危機に直面したことから、「和協」を殊更強く呼びかけずとも自然と団結していた（5章3節）、ということであった。

この「和協」の精神を経営において実践し、社員に浸透させたのが岡崎であったと考える。特に労働組合への取り組みの場面で、岡崎の和協の精神は発揮された。

労働組合が結成されたのは、1956年、全日空の前身会社である日ペリのときである。ただし、組合の活動が活発になってきたのは、ちょうど岡崎が社長になったところで、背景としては日本航空との格差が大きくなってきたことがあった（成宮、1986、153頁）。岡崎は、労働組合の歴史のなかでも、組合大会に乗り込んだ社長として知られる。

1963年秋、岡崎経営と組合中央委は、会社側のゼロ回答をもって決裂していた。「当時、国会も内閣総辞職、11月21日総選挙となったので、組合の闘争計画である14日、争議開始は、会社にとって痛かった。争議が始まれば、国会議員の選挙活動にも大きな影響を与え、全日空の将来にとって重大な問題を残すであろう」（成宮、1986、154頁）と思われた。あくまでも筋を通す岡崎は、組合に一步も譲らない。交渉は決裂した。すると、「(1963年11月の)団体交渉決裂後の組合大会に社長自ら出席を求めてきた。前代未聞の組合大会での社長発言は、大会に諮って認められた」（三神、1986、196-197頁）しかし、それでも交渉が決裂すると、連日団交したいという申し入れが会社側からあり、以後8日から13日まで連日の団交が行われ、「問題の乗員の労働条件について、激しい討論が行われた」（成宮、1986、154頁）。成宮（1986）は、「会社側はほとんど社長が対応していたように思う」（154頁）と述懐している。結果、組合側の最大限の譲歩を会社が呑むかたちで妥結した。「そのころの先生は、のちの日中国交回復の基盤となる日中覚書貿易（LT貿易）事務所の代表としての仕事もあり、たいへん多忙な毎日でしたが、労働組合との深夜・早朝におよぶ団体交渉にはほとんど出席され、組合の幹部に対し、求められれば6時間でも10時間でも、とことん

まで話をされてきました」(熊谷, 1986, 60-61 頁)。

全日空で専務取締役を務めた太田修平(1986)は、岡崎は「組合問題と経営のありかたについては特別の哲学をもっていた」と明かす(39 頁)。「明治生まれの経営者は、とかく組合を毛嫌いしたり、敵視される方も多いものですが、先生はけっしてそうは考えず、あくまでも身内、あるいは親しい仲間という意識で接しられました。だからこそ、ときには激論を交わし、険悪な空気になったこともありました。最後には笑顔で別れることを理想とし、そのように努められたのです。先生はまた、組合交渉を人まかせにはされず、いつもご自身で当たられ、この話し合いをつうじて、より多くの社員にご自身の考え方を知ってもらおうとなさいました。団体交渉の場に、正規の交渉委員のほかに、なるべくたくさんの傍聴者が来ることを歓迎しておられたのが、そのことをよく示しています。もちろん、このような団体交渉のすすめ方をすると、周囲に組合員が多く集まり、それがプレッシャーになるとか、労使の力がアンバランスになるとか、いろいろ不都合なこともおこってまずい、という批判的な意見もありますが、若い社員が直接社長の警咳に接し、その考え方を知ることができるという利点があったことは、見のがすことはできません」(太田, 1986, 40 頁)。

こうして全日空で岡崎が達成した労使協調は、岡崎が日ペリに招聘される以前から、発揮されている。1949 年、岡崎は、倒産必至といわれた池貝鉄工の社長として着任するが、『岡崎は銀行の回し者だ』という悪評が流れ、団体交渉では、大勢の組合員や外部団体の前で『銀行の犬、さっさと帰れ』と罵倒されたことも、一度や二度ではない。それをじっと耐えて岡崎は、再建にまい進した」(太田, 1986, 43 頁)。しかも、「朝は迎いの車を断り、ラッシュの電車にもまれ、ご自分の給料は、社員の平均給以上は、けっして取ろうとされませんでした」(太田, 1986, 60 頁)。

労使は敵対するものではなく、同じ船に乗る仲間であるべきだ、という精神は、岡崎が全日空社長となってからも貫かれ、労働争議が活発だった時代においても、全日空は第二組合をつくらなかった。これは美土路の方針でもあったが、岡崎自身が池貝鉄工から貫いた「和協」の精神の現れでもあった。岡崎が労働組合とのかかわりを通じて深めた「和協」の精神は、ロッキード事件のときにおいても、社員の心を一つにまとめる力となった。ロッキード事件で逮捕され当事者となった若狭5代目社長が、後年、次のような述懐をしている。

「私たちは岡崎さんの存在に慣れてしまっていますし、マスコミも岡崎さんのことを忘れて、『全日空の労働組合はしっかりしている。それにひきかえ日本航空は組合がたくさんあって、

うまくいっていない、だから事故もおこるのだ』というように書いていますが、何か本質を見抜いていない感じです。私に言わせれば、やはり岡崎さんを中心として、社員が強いきずなで結ばれてきた、ということを見無視するわけにはいきません。岡崎さんは、全日空の精神的支柱なのです」(若狭, 1986, 232 頁)。

以上のように、岡崎は、美土路の精神を単に受け継ぐだけでなく、さらに深化させていった(「正統性」)。それだけでなく、組合との対峙など岡崎流の経営で「正当」な経営を実践してみせた。現在でも ANA の労使交渉は、経営と組合員が徹底的に議論を交わす岡崎流が継承されている。こうした大きな影響を ANA 社内に残しながらも、岡崎は美土路の没後も、美土路より上にけっして自分をおこうとはせず、「美土路先生は偉大です<sup>(813)</sup>」と言い続け、後継経営者に創業者精神のバトンをつなぐ役割を果たした「正統」な後継経営者であった。これについては、終章で改めて論じる。

## 9章 ANAの現代経営者と創業者精神

この9章では、Legitimacy サイクルモデルに基づき、10代目社長の野村と11代目社長の  
大橋を「正統性の修復＝再獲得」を遂げた経営者、12代目社長の山元と13代目の伊東を  
「正統性の維持」に努めた後継者であるとみなし、各歴代後継経営者を取り巻く経営環境と、  
創業者精神とのかかわりを論じることで、世代を超えてANAの創業者精神がどのように継  
承されていくかを明らかにする。

### 1節 野村吉三郎（10代目社長）と創業者精神

労使間の信頼関係を築くことに成功した岡崎は、約6年社長を務めたのち、二度の航空機  
事故の責任を取って株主総会にて退任する。しかし政府内では日航への吸収合併論が再燃し  
ており、それを阻止するために再び美土路が動く。吸収合併は退けたものの、日航との関係  
強化を余儀なくされ、当時、日本航空の監査役で全日空の社外取締役でもあった森村勇を社  
長に迎えた。美土路も岡崎も、意中の若狭得治運輸省事務次官を招聘することで、政府を納  
得させたかったが、国家公務員は退職後二年間、関連業界へ就職できないという人事院規定  
のため、若狭が全日空社長に就任するまで、三年のときを待つこととなる。この間、3代目社  
長には森村勇、4代目社長に大場哲夫が就任する（表9-1）。9章で論じる野村の就任は  
1997年で、岡崎の社長辞任（1967年）から丁度、30年が経過しており、ANAは後に述べ  
るような官僚体質の会社へ変容し、トップ間では人事抗争が起きている。創業期の苦しくと  
も活気ある組織との変容ぶりを示すために、公刊された報道を出来る限り網羅し、またヒヤ  
リング調査も踏まえて再構築した。

## 1 項 強い批判を浴びた人事抗争

1997年、10代目全日空社長に野村吉三郎が就任する。野村社長就任会見のわずか2週間前の5月13日、吉川謙三全日空ビルディング社長が、東京・霞が関ビル27階の全日空本社で、次期社長に内定というお披露目会見が開かれ、その後撤回されるという珍事が起きていた。マスコミは一斉に「全日空のお家騒動」と書き立て報道した。

全日空の人事抗争が明るみになった発端は、普勝清治社長（当時）の辞任発表である。「普勝社長は、最近まで三期目の続投に強い意欲をみせていた。経営状況も悪くはなく、普勝社長といまだに社内に影響力を振るっている若狭名誉会長との間に、経営路線をめぐる対立があり、普勝社長が辞任に追い込まれたとみられる」（朝日新聞、1997年5月10日、夕刊）。「関係者によると、対立の焦点となったのは副社長人事で、生え抜きの普勝社長が、後継者含みでの起用を主張した人物（の人事案）が、若狭、杉浦氏の反対に遭い、対立が激化した」（読売新聞、1997年5月11日、朝刊）。この様子を1997年5月21日の毎日新聞朝刊で塚本泉記者が詳細に伝えているので引用する。

合せて153歳の長老コンビに、3期目を目指した64歳の現役社長が退任に追い込まれた全日本空輸の「お家騒動」。直接の引き金となった役員人事をめぐる3者協議は、延べ二十時間に及んだ末に決裂した。側近重視の古い体質を引きずる「ドン」と、ドラスチックに社内強化と刷新を図る「合理派社長」。密室協議の周辺を取材すると、経営路線の対立というよりも、経営責任と人事権をめぐるトップの二重構造を背景にした激しい「権力闘争」の実態が浮かび上がった。「人事の責任を持ってない人が経営責任を持つことはできない。あなた方の（人事）案なら私は社長をやれないし、そうでなければ引いてくれ。どうしてもというなら私は降りる」5月8日午後、東京・六本木の東京全日空ホテル。VIPの接待用に契約している部屋で、普勝清治社長（64）は役員人事で対立する若狭得治名誉会長（82）と杉浦喬也（71）にこう言い、退任を決めた。



6月からの「第3期普勝体制」に向けた役員人事の協議は、4月初めから、7回に及んだとされる。関係者の話で、そのハイライト部分を再構成すると…。協議は当初、3者に、人事担当の長谷川章副社長（67）を加えた4人で始まった。恒例のことだったが、2回目からは長谷川副社長が外れ、3人による協議が進んだ。普勝氏はまず、人事の骨格を示し

た。社長以上の3役は留任し、現在二つの副社長ポストを1年間ゼロにする。長く若狭氏の秘書を務めた秘書室担当専務(65)は退任する、など。焦点として、副社長と専務の処遇が浮かび、普勝氏は「今、副社長になるべき人がいない」「専務は社内外で評判が良くない」などと主張した。

専務の退任要求について、普勝氏に近いある幹部は「社長は、若狭さんとの、社内の執行体制の重層構造解消を目指した。そのためには、若狭さんの取り巻きの中心であり、その意を受けたとして政官界工作などで動き回る専務の退任が必要だった」とみる。

(塚本, 毎日新聞, 1997年5月21日, 朝刊)

以上のような経緯から普勝は社長辞任を表明し、若狭・杉浦両氏が押した吉川謙三・全日空ビルディング社長が後任に内定した。「(1997年5月)13日午後。東京・霞が関ビル内にある全日空本社で記者会見した吉川氏は、『次期社長にと9日午後、杉浦喬也会長に内示された』と話し、一度は辞退したが、『(5月29日の)決算役員会や株主総会まで時間がない』と説得され、『非常に苦しい選択だった』と内定に至る経緯を説明した。普勝社長と対立していた若狭名誉会長、杉浦喬也会長は留任する」(読売新聞, 1997年5月14日, 朝刊)。普勝はこの会見には「広報担当者を通し、『自分の発言で社内外を騒がせるのは本意ではない』とコメントし」(読売新聞, 1997年5月14日, 朝刊)、会見を欠席した。

しかし、騒動はこれでは収まらなかった。吉川の社長内定記者会見が開かれた13日同日に内示された役員人事について「普勝社長に近い人たちを中心に極めて大きな不満があった」(読売新聞, 1997年5月29日, 朝刊)からだ。「内示案では、経営企画を担当していた常務が、閑職とされる羽田空港担当に、総務部長の常務がエアーニッポンの副社長に転出するなど、普勝社長に近い役員が社の中核から追い出される一方で、若狭名誉会長や杉浦会長に近く、政治家工作を担当していた専務などは留任、とされた。普勝派の不満を臨界点にまで高めたのは、新任の取締役9人の多くを吉川氏の人事部長時代の部下が占めたことだ」(読売新聞, 1997年5月29日, 朝刊)。つまり、報復人事だと、普勝を支持する派は受け取った。それだけではない。15日には、若狭の長男が金沢全日空ホテルの社長に内定した。「若狭の長男・若狭将治(1939年生まれ)は、科学技術庁、国立公害研究所勤務などを経て、(当時は)沖縄県<sup>きのわん</sup>宜野湾市の全日空エンタープライズが運営をまかされているラグナガー

デンホテルの専務をつとめていた」(朝日新聞, 1997年5月16日, 朝刊)「社内からは『どう考えても唐突』『若狭名誉会長の公私混同だ』』といった強い批判がでていた」(朝日新聞, 1997年5月16日, 朝刊)。

課長クラスが若狭, 杉浦退陣に向けて立ち上がった。

「『(普勝) 社長が辞任することは納得がいかない』こんな管理職の生の声をトップ3人に伝えようと, 事情説明を求める要請文を作成。管理職有志一同として一枚につき5人分の署名欄を設けた紙を回し始めた。課長たちの動き, 一部には『普勝社長に近い有力部長が決起を指示した組織的なクーデター』(東京都内にある拠点の部長) という見方も強い。

しかし, 署名集めの中心となった本社課長によれば, 都心の霞が関ビルにある本社と, 整備部門や東京空港支店などが集中する羽田地区で, 同時多発的に声が上がったのだという。すでに普勝社長は辞任を決めていたため, 署名の狙いは当初から『一番さん, 二番さんにも退いてもらうことだった』。名誉会長が一番, 会長が二番, 社長は三番。全日空社内の隠語である」(読売新聞, 1997年6月7日, 夕刊)。

署名集めは慎重に, かつ迅速に進められた。職場ごとに責任者を置き, 呼びかける範囲を絞った。『この夏の定期異動で部長に昇格する1974年入社の部長代理』から『最年少の84年入社の専門課長』までとした。そのうえで, 職場単位と同期入社組のつながりという, 二本の線で同志を募った。『(役員への昇格に)リーチがかかっている部長は対象から外した』。署名集めの責任者には, かつて労働組合執行部を経験した課長が相当いる。組合時代には経営側との交渉の先頭に立ったが, 今では体質強化のための合理化の調整役になっている立場。国際競争に生き残るには, 首脳部が分裂しているようではどうしようもない, という懸念もあった。署名は東京を中心に, 北海道から九州まで数日で約300人分が集まった」(読売新聞夕刊, 1997年6月7日)。「署名は, 名誉会長, 会長, 社長の3人に郵便で届けられた」(読売新聞, 1997年6月7日, 夕刊)。

こうした動きに呼応するかのようになり, 新聞・雑誌を問わずマスコミ各社は全日空の一連の騒動を, 天下りの弊害や長老による老害として糾弾した。全国紙三紙もこぞって社説で, 「体質転換迫られる航空業界」(読売新聞, 1997年5月17日, 朝刊), 「長老支配はもうたくさんだ」(朝日新聞, 1997年5月18日, 朝刊), 「航空 天下りこそ規制の温床だ」(毎日新聞, 1997年5月15日, 朝刊)と厳しく, 若狭名誉会長体制を批判した。「当初, 無関心を装っていた古賀誠運輸大臣(当時)も, 安全第一の航空会社でトップの対立はゆゆし

きことだ。(若狭氏の)年齢を考えると、(若い社長が退任するのは)社会常識から余りにもかけ離れている』と批判の矢を放った(読売新聞, 1997年5月29日, 朝刊; 朝日新聞, 1997年5月29日, 朝刊)」。すると自民党運輸族が古賀運輸大臣に対して「民間企業の人事へ介入するのか」と抗議する一幕もあった(読売新聞, 1997年5月29日, 朝刊)。するとこれを聞いた野中広務自民党幹事長代理(当時)が『運輸相が輸送機関の公共性という観点から心配だと発言したが、その後の事態は逆に動いている。やはり天下りも含めて問題ではないか』と擁護。(天下り批判への)飛び火を恐れた豊田実次官も若狭氏を批判し始めた(読売新聞, 1997年12月23日, 朝刊)。政官からの批判も加わり、社会を巻き込んだ大きな人事抗争に発展した。こうした騒動の結果、最終的に吉川の社長就任人事は白紙撤回され、全日空は5月29日の決算取締役会で、普勝社長、若狭名誉会長、杉浦会長、3名の取締役を解任し、新たに野村吉三郎専務が次期社長に昇格する人事を内定した。

#### <表9-1> ANAの歴代社長

※(カッコ内)は社長在任期間

初代	美土路昌一	(1952年12月~1961年)	
2代	岡崎嘉平太	(1961~1967年)	
3代	森村 勇	(1967~1969年)	日本特殊陶業社長, 元日本航空監査役
4代	大庭哲夫	(1969~1970年)	元航空庁長官, 元日本航空常務取締役
5代	若狭得治	(1970~1976年)	元運輸省事務次官
6代	安西正道	(1976~1983年)	元海上保安庁長官
7代	中村大造	(1983~1987年)	元運輸事務次官/前新東京国際空港公団総裁 <sup>(900)</sup>
8代	近藤秋男	(1987~1993年)	全日空入社
9代	普勝清治	(1993~1997年)	全日空入社
10代	野村吉三郎	(1997~2001年)	全日空入社
11代	大橋洋治	(2001~2005年)	全日空入社
12代	山元峯生	(2005~2009年)	全日空入社
13代	伊東信一郎	(2009~2015年)	全日空入社
14代	片野坂真哉	(2015~2022年)	全日空入社

出所: 筆者作成

## 2項 野村が唱えた創業者精神「和協」

社会を騒がせた人事抗争の幕引き役として、全日空の新しい顔として社長に就任したのが野村だった。就任の記者会見で「無能で浅学非才…。こんな大きな会社の社長になる器ではない。大任すぎる」（朝日新聞，1997年5月30日，朝刊）と口にし，その後も「自身を語る際に何度か『浅学非才』という言葉の枕にふった」（読売新聞，1997年5月31日，朝刊）。そして野村は，「私の最初の仕事は，当社のイメージの向上です」<sup>(901)</sup>と社内に対して宣言し，「全日空の将来のため，皆さん自身のために，創業以来の『和協』の精神をもって共に走り始めましょう」と社員に呼び掛けた。続く就任挨拶でも，

「今回突然の指名により社長に就任することになりました。大変激変の時だけに，また浅学非才の私には，その責任の重大さを強く感じております。今航空業界は，ご承知の通り規制緩和の大きな流れの中で，内外とも非常に厳しい大競争の時代を迎えています。私としては，この競争に取り残されないよう，とにかくすべての事に対し，常に前向きに対応し，お客様，株主の皆様，社員の皆さんのために，今回の混乱を一刻も早く修復しかつさまざまな動揺を払拭するとともに，安全運航を第一に，お客様サービスの向上を目指す，全日空のイメージ回復に向けて，全役職員の皆さんと一体になり，全日空創業以来の『和協の精神』をもって，全身全霊をかけて取り組んでいきたいと思えます」と，「和協」で始まり，中期経営計画（S P E E D-21）の実行などの今後の事業運営について説明したあと，最後に「繰り返しになりますが，私としては全日空の伝統である『和協の精神』をもって一致団結し，全社一丸となって改革に取り組み，この難局を乗り越えていきたいと思えますので，是非，ご協力，ご支援をいただきますようお願いいたします」<sup>(902)</sup>と，「和協」で結んだ。

「和協」の精神が改革を支えると社長就任挨拶をおこなった野村は，1934年6月10日生まれの大分県大分市の出身で，1959年に早稲田大学第一法学部を卒業した。同年，全日空に入社した。同社が1958年3月1日極東航空との合併登記が完了し，全日本空輸に社名変更してから1年後，創業者の美土路昌一が社長であった時代の入社である。総務に配属された野村は，「総務のすぐそばに社長室があり，挨拶する機会も多かった」<sup>(903)</sup>と述懐する。そのため新人ながら，美土路から多くを吸収したようで，「和協」を座右の銘とし，

野村は社長就任後の社長室に、自ら揮毫した「和協」の額を掲げた（野村，2001，72-75頁）<sup>(904)</sup> ほどである。

副社長に就任した井上龍吾は、それまで西区統括という立場で大阪勤務であったため、若狭・普勝人事抗争の渦中に身を置くことは比較的すくなかったが、それでも抗争の間、社内外の人たちに頭を下げながら、「全日空は本来、派閥などありません。強いていえば、私自身も含めて全役職員が全日空派です」と訴え続けてきた<sup>(905)</sup>。また井上は社員に対して、「この激動の時に当たって、私は創業期の社是であった『和協』という言葉思い出します。『和協』とは恵まれた企業環境下の『なれ合い、もたれ合い』を意味しません。本音で議論を尽くして結論が出たら、全員が協力して事にあたるプロセスにおいて信頼関係を失わぬということです。激しい時代だからこそ必要な言葉だと思います」<sup>(906)</sup> と呼び掛けた。野村と同じ1959年入社で、美土路社長時代の同社を知る者ならではの思いがある。

取締役役に就任した片岡廣治郎は、「今回のトップ交代については社内に少なからず動揺があったに違いありません。最近の業績不振に加え、世間に与えられたイメージダウンは重いものがあり、回復には相当の努力が必要です。わが社はこれまでに幾度となくもっと厳しい難局を経験し、そのたびごとに社員の頑張りで乗り越えてきました。今回のことがあって創業の精神を確認する意味もあって、本棚に埃をかぶっていた10年史と20年史を取り出してみました。そこには基本である「安全性」「快適性」に加えて、このところ忘れられている社是である和協の精神が何度となく表現されていました。この精神こそわが社の基本精神であり、さまざまな難局を乗り越えてきた原動力ではなかったでしょうか。時代の変遷とともにその形や内容はかわってはきていますが、これこそ普遍的なわが社の精神です。この精神を基にグループ全体の発展を目指して共に頑張りましょう」と<sup>(907)</sup>社内報にメッセージを寄せた。

上記から分かることは、若狭派と普勝派に社内を二分しての人事抗争のあとだけに、いかに人心を一新させて、社内を一つにまとめるかが、野村にとっても、野村を支える経営陣にとっても喫緊の課題であった、ということである。井上副社長の「全日空は本来、派閥などありません」という言葉を上述したが、くしくも社長内定記者会見に担ぎだされ、怪文書をまかれたり、「若狭のかいらい」と指弾を浴び（読売新聞，1997年5月29日，朝刊）るなど、ピエロ役とまで週刊誌に書かれた吉川でさえ「全日空は社員同士が傷つけあうような会社ではなかった」（読売新聞，1997年5月29日，朝刊）と語っている。

前章までで論じたように全日空ではかつて人事抗争とは真逆のよい文化があって、一致団結して苦難を乗り越えてきた経験が、野村や一部の役員に記憶として残っていた。その原点が、美土路―岡崎でつながれた創業期であり、「和協」の精神であった。

じつは「和協」の精神の復活は、これが初めてではない。1976年に発覚したロッキード事件で若狭が疑惑の渦中に置かれ逮捕されたとき、相談役だった岡崎が社内の動揺を抑えるために「和協」を呼びかけたことは、8章で述べた。その後も1983年に第7代社長に就任した中村大造が、就任挨拶のときから「和協」を前面に打ち出している。前年の1982年1月に東京地方裁判所で、若狭以下6名の現役社員に、いずれも執行猶予付きの有罪判決がでた翌年で、一人上告した若狭の上告審中であつた。くしくも野村はこのとき取締役人事部長の職にあり、「和協」が創業以来の全日空の精神であることを社内報で披露している。そして野村は、社長になった当時、「和協」が座右の銘であることを取材などで明かしている<sup>(908)</sup>。

このようにANAの歴史を辿ると、美土路が日ペリと極東航空の合併成功を願って示した「和協」という言葉は、労組対立、ロッキード事件、そして人事抗争、といった社内が対立、分裂、不安の危機にあつたときに、そのときどきの後継経営者から呼びかけられてきた、ということがみえてくる。

では次項(3項)で、野村が創業者精神に基づく経営を、実際にどのように行ったのかについて具体的にみていく。

### 3項 野村経営にみる創業者精神の実践と発展

#### (1) 現場を歩き知った社風の官僚化

社長に就任し「これからどうやって社内を束ねていくのか、ということに思いを致すとき、野村氏の頭に浮かんでくるのが、初代社長であり入社時の社長であつた、美土路昌一氏の経営哲学である」<sup>(909)</sup>。「和協」について美土路は、「おたがいに話し合う機会をたくさん持つことが必要である」と1958年11月に発行された社内報第1号で語っている<sup>(910)</sup>。実際にも美土路は分け隔てなく、人の話を聞くことを好んだ。そこで、野村がまず始めたことは、現場を歩き、社員の声を聞くことだつた。「早速、私と副社長と2人が手分けして、東京・大阪・成田と現場のキャラバンを始めました。全日空には創業以来、和協の精

神というのがある。その精神で、この難局を皆で切り抜けよう」<sup>(911)</sup>と直接呼びかけるためだ。すると、「現場で企画を立てても、本社・本部が認めてくれない」という不満や、「問題があると、とにかく内輪で分析や解析ばかりして、肝心の答えが出てこないという」<sup>(912)</sup>声が聞こえてきた。代理店を回ると、「なにかを依頼しても、その場で返事ができずに『持ち帰って検討します』と答えて、なかなか返事をしないていることもある」<sup>(913)</sup>「(全日空は)決定が遅い」<sup>(914)</sup>という話を数か所で聞いた。「指示待ちの企業風土」<sup>(915)</sup>や「今までやると言っていて議論ばかりして進まなかったこと」<sup>(916)</sup>などは、社長就任以前に野村自身も思い当たるふしがあった。野村は「社内に官僚ならぬ民僚が生まれているのではないか」<sup>(917)</sup>という危機感を持たずにはいられなかった。

しかし、全日空には“民僚”化している余裕はまったくなかった。野村が社長に就任したのは1997年6月。その2か月前の4月には消費税が3%から5%に増税され、4～6月期の民間需要は第一次石油ショック以来の大幅なマイナス成長<sup>(918)</sup>となり、経営環境は急速に悪化していた。全日空の97年9月中間期決算は、主力の国内線で旅客数が伸び悩み、営業利益は同年同期比で50%減の117億円に落ち込んだ(日経新聞、1997年10月31日、朝刊)。

ちなみに1997年は、政府の金融引き締め政策により、4月には日産生命が破綻。11月には北海道拓殖銀行と山一証券が破綻している。一方、航空業界では空の規制緩和が進み、翌年の1998年9月には、日本初の格安航空会社スカイマークエアラインの就航が羽田ー福岡に、同年12月には羽田ー北海道に北海道国際航空(エア・ドゥ)の就航が、(野村就任時には)すでに報道されていた。国内幹線としては35年ぶりの新規航空会社の参入で、しかも格安を売りにしている航空会社の参入は、運賃競争をはじめとする顧客の奪い合いの激化を意味する。そうした足元の厳しさに加えて、株式市場のグローバル化も待ったなしで、連結決算などの新会計基準スタートを控えてグループ全体としての財務体質の強化が急務であった。

上記のような「厳しい現実を早く理解してもらおう」<sup>(919)</sup>ことも社内キャラバンの目的の一つで、これから経営が打ち出す改革に協力してもらうためにも、「和協」の精神で、全社一丸となって乗り切ろうと呼びかける必要があった。実際に野村が社長を務めた1997～2001年の間に実施した主な改革は次のとおりである。

### ①役員会、役員体制の改革

野村は、意思決定機関である月4回の常務会にそれまで毎回出席していた相談役や顧問の出席を、月1回に減らした<sup>(920)</sup>。これは老害という批判が出ていた旧体制を見直すものであった。その後、さらに常務会を廃止し、野村と副社長3人、それに数人の役員で構成される経営戦略会議を新設し、その事務局の役割を果たす社長室を設置した。「実際、それまでの常務会などはまるで儀式のように、いたずらに時間が過ぎるばかりで、本当の議論ができない。少人数のほうが同じテーマでもじっくり議論ができるし、そのほうが効率がいい」という野村の考えからだった。<sup>(921)</sup>その会議室も大会議室から狭い会議室に移した。野村(2001)は、「(大きな会議室は)人の話を聞こうにも、熱がこもらず集中できない。角を突き合わせて話すのがいい」(73頁)と語っている。雑誌「FRANJA」は、「会議室をうつすことも些細なことではなく『和協』の精神である話し合いには大事なことなのである」<sup>(922)</sup>と解説している。加えて、1999年4月から顧問の定年を70歳にし、任期を常勤2年、非常勤を1年と制限を決めた。また1999年6月の株主総会以降、常勤役員を31人から19人に削減するなど、役員体制を根本から改めた。

### ②連結決算導入を目前に、グループ事業の見直しや本社移転を実施<sup>(923)</sup>

全日空は、1999年に適応が開始される連結決算導入を前に、グループ有利子負債の削減が喫緊の課題であった。このため、国内ホテルを統合することにより、各ホテルに1人いた社長を本社1人に削減するなどグループ事業の再構築を行った。加えて米国に所有する二つのホテルを売却(日経新聞、1998年9月24日、朝刊)、米国本土のホテル事業から撤退した<sup>(924)</sup>。しかし、新制度では連結すべき会社の範囲が拡大することもあり<sup>(925)</sup>、1998年3月末で9,882億円あるグループ有利子負債は、1999年3月末には1兆41億円とさらに159億円増加する予測となっていた。

財務体質の強化を図るため、1998年11月24日全日空は、霞が関ビル14階から羽田空港地区にある『ユーティリティーセンタービル』に本社を移転した。本社機能を構成する全部門(監査役室、秘書室、企画室、総務本部、人事労務本部、経理本部、調達施設本部、関連事業本部、健保共済会、厚生年金基金、マーケティング本部の一部など)で、最寄り駅は東京モノレール新整備場駅、滑走路や飛行機格納庫に隣接する場所だ。移転により年間で6億円の賃借料の削減効果があると同社は発表している。なお、販売本部も品川駅前の『品川

インターシティビル B 棟, 7・8階』に移転し, 霞が関ビルからはすべて引き揚げた。

もともと全日空の本社は, 興民社時代からの流れを汲み, 飛行館にあった。1968 年に, 建ったばかりの日本初の超高層ビルとして話題を呼んだ霞が関ビルに移転。「一般からの信頼 (安心感)。マスコミや銀行, 他企業からの情報収集の容易さ。運輸省を始めとした関係官庁とのコミュニケーションの簡便性。社員の通勤の利便性などがあった」<sup>(926)</sup>。それを捨てての移転は, 年間 6 億円の家賃節約効果以上に, 社内を引き締める狙いもあった。

### ③聖域なき人件費抑制に着手

1998 年 3 月から役員報酬を一律 10%カットした。98 年 3 月期の当期損益は 26 億円の赤字<sup>(927)</sup>で, ついに 30 年ぶりの無配に転じたことが背景にある。役員から身を切ったのも, 地上社員約 1000 人削減, 全管理職の給与も 3%削減, パイロットら乗員の賃金体系の見直しなど大掛かりなリストラに着手する必要があったからだ。特に乗員の賃金体系の見直し, 新賃金体系の導入は難航が予想された。なぜなら「96 年 4 月に一度, 新賃金体系を導入したものの, (パイロットらで組織される) 乗員組合のストで 97 年 2 月に凍結に追い込まれていた」(日経新聞, 1998 年 4 月 21 日, 朝刊) からだ。今回も乗員組合は, 1998 年 4 月からの導入に反発し, ストを通告している。交渉は決裂し, 国際線の一部でストを決行するに至った。それでも, 野村は強い姿勢を崩さず, 2 カ月を超える労使交渉に自ら向かい合った。その結果, 多少の譲歩はしたものの, 新体系導入という基本線は譲らず妥結にこぎつけた。野村の自ら組合と向かい合う姿勢は, 8 章で論じた岡崎の「徹底的に話し合う」という和協の精神に基づく労使交渉を思い起こさせるものであった。

しかし, 上記のような努力も届かず, 1999 年 3 月期 (単体) は, 営業収入 9,030 億円と前年対比で 72 億円の減収となり, 当期損益も前年対比で 39 億円減の 65 億円の赤字に終わった<sup>(928)</sup>。野村は, 役員の数も 31 人から 19 人へ減らすとともに, 野村と 3 人の副社長は 25%減, 常務は 20%減, 取締役は 15%減など役員報酬の更なる削減を行うとともに, 管理職の 5%の賃金ダウンを行った<sup>(929)</sup>。

以上の①, ②, ③に上げた改革を, 「和協」の精神に基づいて, 社内キャラバンで社員との対話を行い, 全社一体で乗り切ることを野村は目指した。なぜなら野村の掲げる「和協」は, 「目的に向かって心を合わせ, 議論をつくり情報を共有化し, そして全員で一致団結して行動することを意味している」ためだ<sup>(930)</sup>。

創業者精神といえば「和協」一辺倒であった野村体制下に、1999年夏、小さな変化が現れる。1999年8月の社内報に掲載された第54回定時株主総会後の役員（社長、副社長、新任取締役6名）の決意表明で、野村は改めて「全役職員の皆さんと一体となり、全日空創業以来の『和協の精神』をもって、全身全霊をかけて取り組んでいきたい」<sup>(931)</sup>と就任時の誓いを取り上げ、改めて「和協」を強調した。野村に呼応するかのように、副社長の八木功（当時）や、木本取締役（当時）なども、創業時からの「和協」の精神を呼びかけた。

ところが、新たに取締役に就任した太田正取締役は、「和協」ではなく、「当社には、幾多の難局を克服して発展、成長してきた強い伝統があります。創業時の諸先輩が標語にした『現在窮乏、将来有望』を現在にあてはめてみたらどうでしょうか」（社内報、1999年8月号、19頁）と、美土路が日ペリを創業したときに社員を鼓舞した「現在窮乏、将来有望」を持ち出した。筆者が社内報や新聞・雑誌等の活字媒体を調査するうえで、美土路の「現在窮乏、将来有望」が社内外に活字として現れたのは、役員の発信といえ野村体制下ではこれが初めてである。小さな変化は続く。その2カ月後の社内報1999年10月号で、「創業時も今も、変わらないもの」として、今度は野村自身が「現在窮乏、将来有望」という言葉を「追いつけ、追い越せ」「和して協する」と並んで美土路の言葉として紹介したのだ。（以下抜粋）しかし、「現在窮乏、将来有望」を前置きに出しているが、下記にあるように、野村の気持ちはまだ「和協」の比重が高い。

社長室には、美土路昌一初代社長の肖像画と、その隣に「和協」の文字を掲げている。こういったものは本来なら、高名な書家の方に書いていただくのがよいのかもしれないが、私自身が社長就任時に書いた。創業時の苦しい時代に「現在窮乏、将来有望」「追いつけ、追い越せ」の合言葉を社員と共有し、社業発展のために「和して協する」ことを第一にされた美土路社長を知っており、何度も「和協」の言葉を口にされたのを聞いている私としては、その精神を受け継ぐ気持ちを込めて書いたつもりだ。（中略）創業時と現在とでは、航空業界や当社の地位も取り巻く経済環境も、すべて大きく変わっている。だが、航空機はパイロットだけで飛ぶのではなく、整備士や客室乗務員、地上職をはじめ、あらゆる仕事とさまざまな人がいて飛ぶのである。そうした人たちの力が集まって毎日、お客様を乗せた航空機を飛ばしている。このことは、わずか数百人の社員であった創業期でも、1万4000人の社員数となった今でも変わらない、何事も一致団結しなければ事が成り立たな

い仕組みに航空会社はなっているのだ。「和協」という言葉を美土路社長が打ち出した意味も、この点にあるのだと思う。グループ全体での経営改革やスターアライアンスへの加盟など、中期経営計画の達成に向け、当社は創業時と同じ試練の時を迎えている。時を超えて今の経営陣、全社員に改めて「和協」の精神を求めたい。(社内報「ANA Now」、1999年10月号)

しかし、それから2年後の2001年9月7日づけの日経新聞「あすへの話題」のなかで、今度は「和協」とほぼ同等の比重で野村は「現在窮乏、将来有望」を持ち出している。

日本経済は、過去経験したことのない深い昏迷状態にある。当社も他の多くの企業同様つらい時期であるのは例外ではない。そうした中で、私が呪文のように唱えている二つの言葉がある。「現在窮乏、将来有望」と「和協」である。この二つの言葉を好んで使ったのが、当社の創業者、美土路昌一氏だ。美土路氏は昭和27年に全日空の前身である日本ヘリコプター輸送を設立した創業者であり、初代社長である。全日空の発足当初は「赤貧洗う」の言葉がピッタリの様相であり、その拠点は、羽田空港のカマボコ兵舎一棟のみ。給料の遅配も時々あったが、社員は氏が唱える「現在窮乏、将来有望」を信じ、励まし合った。氏の人柄もあり、若く血気盛んだった私も、なぜか文句一つも言った覚えがない。

また氏が作った言葉で、私の経営者としての基本理念ともなっている「和協」について当時こう述べている。「協同の生活には、お互いに話し合う機会をたくさん持つことが必要である。必要なことをしなかったり、誤解があったりすると、ややもすれば大切な協同の活動がこわれがちになる。…ただ、仲良しクラブじゃだめだよ」

先達の残した二つの言葉が、出口が見えない構造的不況にある現在の我々の指針を示しているのではなかろうか。一つは苦しい時にも辛抱しながら、常に希望を持って明るく、前向きにやっといこうとする事。もう一つは日本的な組織も大事にしながら皆で話し合い目標に向かって進んでいけば、必ず良い結果に結びつくという事を我々に教示していると思う。口で言うのは簡単。実際にやってみようとするとなかなか難しい。だが、私にとってはこの二つの言葉が困難に直面した時の精神の支えになっている。「2つの言葉—全日本空輸会長野村吉三郎氏（あすへの話題）」(日経新聞、2001年9月17日、夕刊)。

「和協」の精神をあくまでも自らの座右の銘としながらも、「現在窮乏，将来有望」も引き合いに出し始めた野村の変化は何を物語るのか。上記記事掲載の6日前の2001年9月11日にアメリカ同時多発テロ事件が起きている。これにより世界中の空港の保安レベルが最高水準の警戒レベルとなり，観光旅行はもとより，ビジネスでの航空機利用もいっきに冷え込んだ。9.11の少し前から，前述した1997年以降の金融引き締めや金融機関の破綻，銀行の貸しはがしなどによる景気低迷と，低価格国内エアラインの新規参入を受けて，それまで大手国内航空3社の一角を占めていた日本エアシステム（J A S）の経営悪化が表面化，国内航空会社再編に向けての駆け引きが，水面下で行われていたさなかでもあった。上記の野村の「深い昏迷状態」とはそうした状況を指す。「和協」に加えて，「野村が呪文のように唱えている」と明かした「現在窮乏，将来有望」という創業者の言葉。創業当時の「赤貧」と，野村が直面している苦境を重ね合わせたからこそ，「現在窮乏，将来有望」が野村のなかでも浮かびあがった，と考える。

野村は，この9.11のときにはすでに会長職にあった。2001年4月に大橋洋治に社長の座を譲っていた。そこで焦点を大橋に移して，創業者精神とANAの経営トップの関係性についてさらにみていく。

## 2節 大橋洋治（11代目社長）と創業者精神

### 1項 野村から大橋へ託された課題

大橋洋治は2001年4月1日に第11代目全日空社長に就任した。従来であれば，6月の株主総会後の取締役会で選任されてきたが，「株主総会後の6月では，航空会社にとって最盛期の夏の体制が立てられず，上期がムダになる。社長室を置くなど2年前に行った改革は4月実施で，年度替わりの交代はスムーズにスタートできる」（毎日新聞，2001年2月22日，朝刊）という野村の考えからだった。野村は，若狭名誉会長・杉浦会長対普勝社長の人事抗争の末，3人がそろって退いた際に，専務だった野村が昇格した経緯を持つ。当時，全日空には，社長の在任期間は，3期6年または66歳までという内規があった。これに照らすと，もう2年の猶予があった。しかし社長の座に執着せず，しかも事業展開を考えて4月

に社長の座を譲る姿勢は、権力に固持せず高潔であらんとした美土路・岡崎の創業者精神を彷彿するものといえる。野村は、1999年6月の役員改選で、全日空に1人、グループ会社に4人いた運輸省出身のOB取締役をゼロ（日経新聞、1999年5月31日、朝刊）にしている。一方で、アメリカに比べて3倍は高いといわれる着陸料の問題や、ヨーロッパには燃料税がないのに対して、日本の場合は1キロリットル当たり2万6000円徴収される点や、日本には24時間離発着できる空港がないことなど、運輸省に対して主張すべき点は主張した。主張すべきことは主張する姿勢は、「権威に屈しない」精神の現れであった。加えて、人件費の削減や経費削減につながる合理化など、自分でできるところはやる。「まずは自助努力が必要なのだということを、各社役員を通してグループ社員にも浸透させなければならない」<sup>(932)</sup>という「独立独歩」の精神も徹底していた。また、経費削減だけでなく、日本のエアラインで初めて世界航空連合（スターアライアンス）に加盟するなど、将来に向けての収益向上策への手も打った。こうした経営体制のスリム化や財務体質の改善、新たな収益への一手などに取り組み、2001年3月期の連結当期損益が約400億円と4期ぶりに黒字となった。そして野村は、6月交代の慣習にとらわれることなく、経営本位で社長のバトンを後任に渡すこととした。

<表9-2> 全日空第47期～第51期までの決算

(百万円)

回次	第47期	第48期	第49期	第50期	第51期
決算年月	1997年3月期	1998年3月期	1999年3月期	2000年3月期	2001年3月期
連結売上高(百万円)	1,021,742	1,080,506	1,070,773	1,209,647	1,279,635
経常損益	15,661	170	487	1,485	63,537
当期損益	4,298	▲5,398	▲4,732	▲15,201	40,286

出所：各年度の同社有価証券報告書

野村は就任期間の4年間を振り返り、「社長就任当時は労使関係もこじれ、関係修復に走り回った。業績も悪化し、1998年3月期には30年ぶりに無配にすることに決め、経営再建に取り掛かった。企業の体質改善のために自転車のペダルをこぎ続けた感じだ。この間、とにかく『和協』の心情で厳しい環境に対応してきた」（日経産業新聞、2001年3月

8日)と感想を述べた。最後まで創業者精神である「和協」の精神を公の場で語ることを忘れなかった野村であるが、やり遂げられなかったことが2つある。それは復配と、野村が就任直後の記者会見で述べた企業イメージの回復(日経新聞, 1997年7月18日, 朝刊)であった。

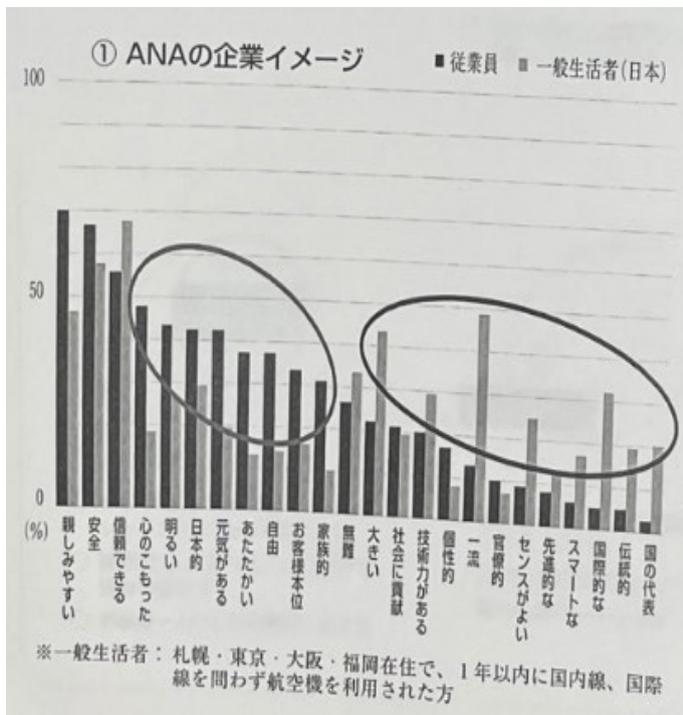
#### (1) 企業イメージ回復に向けて

企業イメージ回復に向けて、全日空は1999年度にアンケート調査を実施している。次頁の図表9-3がその調査結果で、従業員と一般生活者にそれぞれアンケートしている(一般生活者は、札幌, 東京, 大阪, 福岡在住で1年以内に国内線, 国際線を問わず航空機を利用された方)。古い資料からの転用なので不鮮明だが、図表の中の円は、いずれも同社が囲ったものだ。左側の円は、「心のこもった」「明るい」「日本的」「元気がある」「あたたかい」「自由」「お客様本位」「家庭的」という項目が囲まれていて、いずれも従業員の棒(得票)のほうが一般生活者よりも高い。逆に右側の円は、「大きい」「技術力がある」「一流」「センスがよい」「スマートな」「国際的な」「国の代表」といった項目で、いずれも一般生活者の棒(得票)が全日空の従業員を上回っている。

ここから同社が見いだしたことは、全日空社員と日本在住の一般生活者の間ではイメージに対して乖離がある、ということだった。以下、社内報「ANA Now」2000年4月号から、同社の分析を転載する。

「心のこもった」「明るい」「元気がある」「あたたかい」といったイメージは、社員が自社の強みだと感じているほどお客様には評価されていないようです。むしろ社員があまり感じていない「大きい」「一流」「国際的」といったイメージがお客様の意識にはあるようです」と分析。「ANAが将来目指していくべきイメージついてはどうか」の質問に対しては、「信頼できる」「元気」「明るい」「心のこもった」「家庭的」「自由な」企業を目指していくことを当社に期待されているようです」そして、ANAのイメージを回復させる結論として、「お客様今まさにANA本来の良さを取り戻すことを期待されていると、捉えるべきではないでしょうか」と結んでいる。

<図表9-3> ANAの企業イメージ 1999年調査

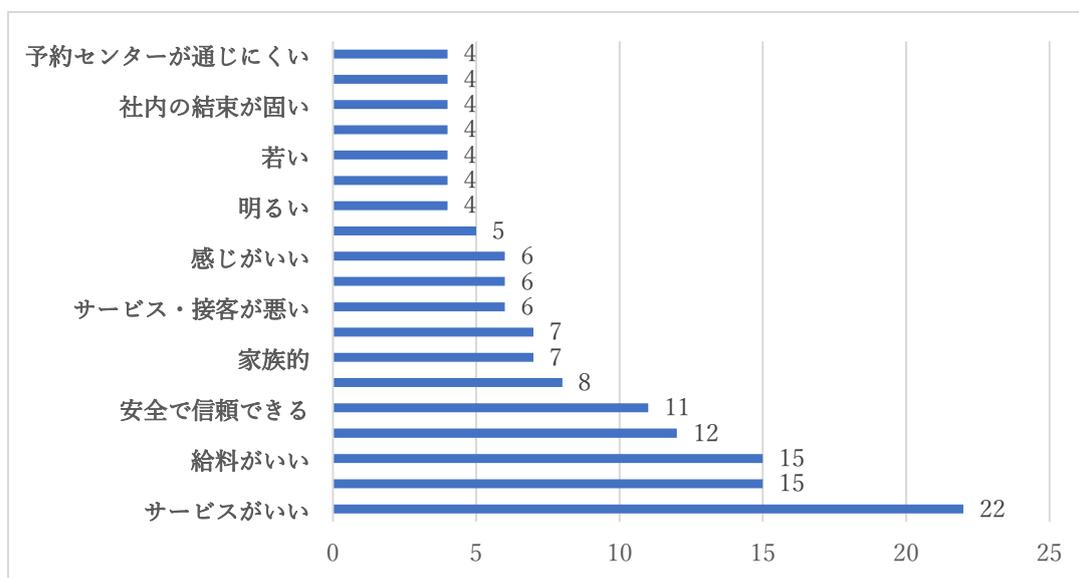


出典：社内報「ANA Now」2000年4月号

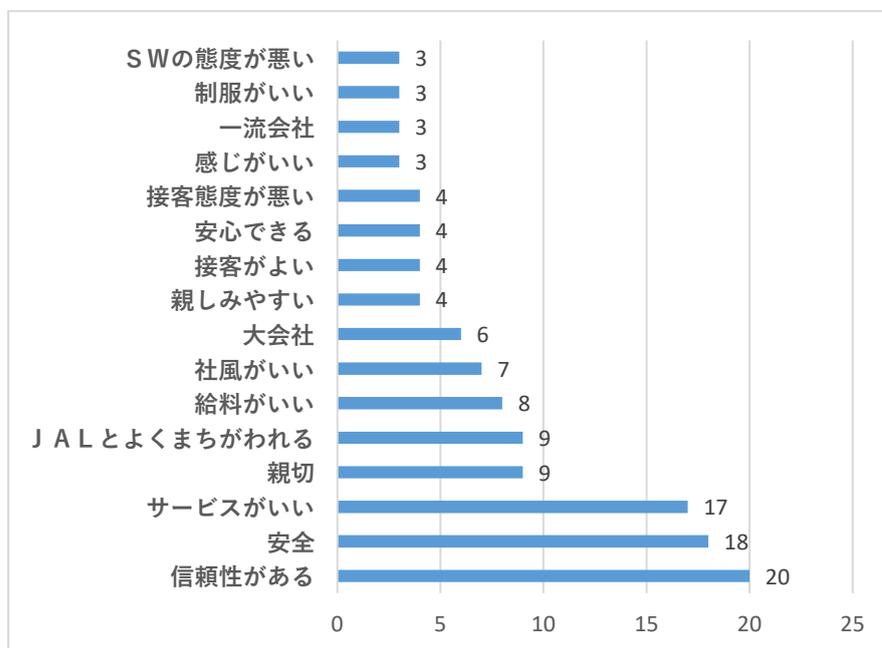
まったく同じ目的・手法の調査ではないが、社内報を調べてみると、1982年12月号の社内報に社員に対するアンケート（回答は2809通、回答率は26.2%）が掲載されており、このなかで「全日空の社風をひと言」という質問に対して、回答数の多かった順に並べると「1和協 2家庭的 3自由闊達 4親しみやすい 5おおらか 6積極性 7野武士・野性的 8フロンティア精神 9泥臭い 10 庶民的」という上位順で、「あなたの生活信条をひと言」という質問には、「1 誠実・責任・正直, 2 努力・忍耐・根性, 3 思いやり, 4 健康, 5 明朗・快活, 6 素直, 7 マイペース, 8 和協, 9 信頼, 10 悔いのない毎日」という順の回答結果であった。1982年といえば、全日空の前身である日ペリが1952年12月に創業してから30年、極東航空と合併し、全日本空輸と社名変更を行ってから24年。創業期の社員がまだ社内によく残っている時代で、美土路・岡崎の築いた企業風土や精神が残っていた<sup>(933)</sup>。

<図表9-4> ANAの企業イメージ 1984年調査

●社員



●家族



出典：1984年10月の社内報「ぜんにつくう」をもとに筆者が図表作成

(調査対象 社員 265人, 家族 256人)

そのためか2年後の1984年10月の社内報(社員265人, 家族256人)に掲載されたイメージ調査(図表9-4)では、「全日空について社外から耳にしたことがら」という問に対して、社員は「1 サービスがいい, 2 社風がいい, 3 給料がいい, 4 安全 5 安全で信頼できる, 6 親しみやすい, 7 家族的, 8 接客がよい 9 サービス・接客が悪い 10 庶民的」という評判を社外から耳にしていると回答している。一方、家族は「1 信頼性がある 2 安全 3 サービスがいい 4 親切 5 JALとよくまぢがわれる 6 給料がいい 7 社風がいい 8 大会社 9 親しみやすい 10 接客がよい」と耳にしている、という結果であった。直接社外の人を対象にした調査ではなく、調査方法も異なるものなので、1999年度の調査と直接比較できるものではないが、傾向として1984年時においては、社外からもサービスがよく、そのサービスは親しみやすく親切なもので、社風のよい会社とみられていたことが分かる。1984年調査結果と1999年調査結果の違いにみるように、15年の間に全日空の社外からの企業評価は、サービスや親しみやすいなどソフト面に対する評価から、一流や大きいなど企業規模に関するものに変っていた。

## (2) 企業文化の再生

1999年のイメージ調査が掲載されたのと同じ社内報2000年4月号の社長連載コラム「ときに語る」で野村は、「明るくあいさつをすること」を日常的な具体的な行動として社員に求めている。野村は「これは今の社内で目立つことなので、社員にも注意を促したい。最近、特に管理部門では、社員間でも仕事の基本である『あいさつ』ができていないように思う」と書いている<sup>(934)</sup>。実際に社内はどんな様子だったのか。1998年4月、野村社長の下で入社した初の新入社員だったA氏へのヒヤリング調査内容を記す<sup>(935)</sup>。A氏は、一橋大学商学部出身で総合事務職採用である。

ANAを志望した理由は、将来、自衛隊に入隊してパイロットになろうかと思っていたくらい空が好きで、しかも実家が宮崎県で、ANAが就航していたため馴染みがあった。ANAしか受けておらず、内定をもらうことができたのでそのまま入社を決めた。入社前、友人から『JALはエリート集団、ANAは泥臭く野武士的な社風』と聞き、そこに惹かれた。しかし、実際に入社してみると野武士集団どころではなく、完全に意識としてはお公家様におさまっていた。当時、50歳くらいの人たちは、バブル期にイケイケどどん

で国際線展開していた時代の人たちで、ANAの一番いいときを知っている。気持ちの悪いくらい和協だった。その人たちは、『仲良くしようぜ、行こう』という感じでした。一方、後輩は、ある種、悟っている本当にいい子たちでした。会社に幻滅することもないし、そうかといって過度の期待もしていない、『何、この会社？』とかも言わない。野武士的なものは私のときには失われていたと思います。むしろ野武士的な人間はつぶされるといって、そういった雰囲気でした。

A氏に美土路のことを尋ねると、「(A氏の就職活動期：1996～7年は)若狭氏が院政を敷いていた時代」で、美土路が「創業者であることくらいは知っているが、美土路さん？誰や？という感じ」で、「(我々の世代は)むしろ若狭さんが第2の創業者という感じだった」と明かした。若狭は、「美土路さんを否定も肯定もしておらず、会社の成立、歴史的事実を淡々と語る感じであった」ということである(2019年8月31日、都内にてヒヤリング調査)。

一人の証言ではあるが、前述した野村が抱いた「社内から明るい挨拶が消えた」という危機感と照らし合わせてみても、美土路の存在感も薄れ、創業期が遠い過去になっていたことが窺える。

野村が率いる新たなANAが、2000年1月1日、当時活躍中のプロ野球選手の松坂投手を広告に起用した理由もここにある。この広告のメッセージが、『『元気ですか？ANA』『ハイ』』である。広告は社外向けの宣伝ツールの一つだが、野村は別の効果を期待していた。2000年2月号の社内報ではこんな説明がされている。「ANAの現状は確かに楽観視できるものではありません。この広告が今のANAを表しているかといえば否定する声は多く挙がるでしょう。(中略)広告というものは世間の関心も高く、多くの方がご覧になることで話題を生むものです。今回、大きな注目を集めているということは、私たちにとって、さまざまなことを変えていくことの「きっかけ」となっていると思います。この「きっかけ」をどのように生かせるか、いかに前向きに変えていけるか、ということが、今のANAの社員に求められているのではないのでしょうか」(社内報「ANANow」2000年2月号、13-16頁)。

また、2000年12月にソニーの出井伸之会長兼CEOと行われた対談では、野村は出井に対して、ブランド構築の試行錯誤を繰り返していると明かした上で、「ソニーでは創業者精神を時代に合わせてどのように受け継いでいるのでしょうか？」と問い、「組織風土の醸成」

についてアドバイスを求めている。<sup>(936)</sup>

2000年12月といえば、野村が4月退陣を心に決めていた時期だ。就任してから2期約4年、美土路の「和協」の精神を掲げ、経営改革を断行するために、社内キャラバンで社員の声を直接聞いてきた野村が、その任期の終わりにあってなお憂いていることが、明るさや元気に欠け、挨拶をしなくなった社員が目に残るなど、創業期に構築された良き企業文化(=全日空らしさ)が薄れしてしまったことであった。

そうした野村の思いを受けて社長に就任した大橋は社内向け社長就任挨拶文<sup>(937)</sup>に、「明るく積極的に仕事をするためにも、一番簡単ですが一番重要なことである『あいさつ』を忘れないでいただきたい」と明記している。しかも、就任挨拶文はたった53行にもかかわらず、「明るく」という単語が5回も登場している。「明るく」は、大橋が経営のかじ取りをするうえで重要なキーワードとなっていく。

## 2項 明るくリストラ、大橋経営

「社長に就任した際、社内一丸となれるような標語を創りたいと思った」<sup>(938)</sup>と2001年4月に社長に就任した大橋は、後日、回想している。それがのちの「あんしん、あったか、明るく元気」の標語となるが、この件に関しては後述する。この2項では、1項で論じたANAが取り戻すべきキーワード「明るい」は、大橋の幼少期の壮絶な体験から生まれ、大橋の人生信条と重なることを示す。そのため大橋の生い立ちから論じる。大橋の幼少期を知ることなしに、大橋経営を論じることができないからである。

### (1) 幼少に体験した敗戦と死の淵<sup>(939)</sup>

大橋は、1940年1月21日、中国・満州(現黒竜江省東北部)のジャムスで、姉、兄に続く次男として生まれた。ただ、姉と兄が幼くして亡くなったため一人っ子として育った。ただし、1945年8月9日未明まで、ジャムスでの記憶はほとんど持っていない、と語る。大橋の父は大連を拠点とする貿易商社の現地事務所を任されており、家は裕福だった。そのためか、ぼおっと過ごしていたようだ。すべてが一変したのは8月9日、深夜。ドカーンという大きな音とともに裏庭のすぐそばに爆弾が落ちたのだ。日ソ不可侵条約を破って、ソ連が国境を越えて満州に侵入してきた。そのソ連軍の砲弾であった。父はすでに兵隊にとられていたため、大橋は母にせかされて、着のみ着のままで、未明に無蓋車(屋根のない貨物車)

に乗り込んだ。「私の記憶はそこから始まるのです」と大橋は語る。父の仕事仲間の知り合いの中国人がいるハルピンを目指すのだが、半ズボンの大橋は寒くて、凍えそうで、夜寝ることができなかった。しかも、お腹がすいて、ひもじい。ろくな食べものはなく、なにか口にすると下痢をする。ロシア兵の目を盗みながらの母と子の避難。ハルピンに到着するまで2カ月かかった。ハルピンでは、知り合いの中国人にかくまってもらえた。ソビエト兵が女性を強姦するという噂が流れていたため、母は、髪を刈って男の恰好をした。母は、朝になると、花やまんじゅうを市場で売って、売り切れるとすぐ戻って身を隠すという生活だった。引き上げ船に乗ることができたのは、1年とちょっと経った頃である。しかし、その引き上げ船では、劣悪な環境と飢餓から毎日のように人が亡くなっていく。亡骸は、船から海に下ろされる。体力を失っていた大橋は、「次は自分かも」と、子供ながらに思ったそうだ。日本の土を踏んだのは、1946年11月18日であった。大橋は6歳だったにも関わらず、栄養失調のために首が座わらない状態だった。当時の写真をみると、すべて下を向いている。頭を支える首の力がなかったのだ。足も膝に力が入らず歩けない。父の郷里である岡山県砦部（あさえ）町（現真庭市）に身を寄せて砦部小学校に入学したが、登校したのは初日の1日だけ、二日目には高熱が出て、下痢と腹痛も加わり寝たきりになった。肺炎を起こしていたのだろう、息をするのも苦しく声も出せなかった。母と祖母が「明日か、明後日かもしれないね」と話している声が聞こえて、「ああ、自分のことだな」と思った。幸い、祖母が調達したペニシリン注射で一命は取りとめたものの、体力不足で小学校は1年間休学した。

少年期に壮絶な体験をした大橋は、独自の人生観を持っている。それは、明るく笑って生きる、ということである。砲弾を聞き、ソ連兵から追われるように逃げ、人があっけなく死んでいくのを見た。飢餓と高熱に苦しみ、それでも生きている自分がいた。「暗くしていても仕方ない」。筆者が行った「週刊ダイヤモンド」新社長単独インタビュー<sup>(940)</sup>で、「沈んだ気持ちの表情を人前に出すことは悪いことだと思っている」と大橋は明かした。「明るく」は、死の淵を生き抜いた大橋の人生信条だった。

## （2）岡崎の背中で学んだ「和協」の精神<sup>(941)</sup>

大橋は、中国人に助けられた、という思いが強い。その後、シベリアで捕虜になっていた父が帰還した。大橋も健康を取り戻し、中・高校へと進んだ。金銭的な余裕はなかったものの、父の理解もあって、慶応大学法学部に進学した。

慶應大学では中国政治のゼミに入った。卒論を「日中貿易，第三次貿易協定，第四次貿易協定の差異について」という「小難しいテーマにしてしまったため，何度書いても，ゼミの先生から突き返される」。父に相談したところ，「岡崎さんのところに行って，話を聞いてこい」と言われ，大橋は当時全日空で社長をしていた岡崎を訪ねることになる。大橋の父は，同じ岡山県出身の岡崎と親交があった。岡崎は，LT貿易（日中長期総合貿易に関する覚書）締結の功労者であり，中国問題に造詣が深い。全日空に，岡崎を訪ねると，社長室でありながらドアは開けっ放しで，誰でも自由に出入りできた。岡崎は，大橋の用件を聞くと「君ね，私はあまり第三次貿易協定とか，第四次貿易協定とか知らないんだよ」と言ってほとんど勉強にならない。よもやま話を一時間くらいして，「また来たまえ」と。それで「私（大橋）は，お言葉に甘えてたびたび行ったんです。ただ，全日空のいろんな話や，周恩来がいかに偉いかという話や，長崎国旗事件の真相などを語ってくれました。岡崎の人柄に強く惹かれてしまい，全日空を受けたいと言ったら，給料の遅配などもあったところで，うちはこんな会社だよ，いいのかねと念を押されました。が，それでも『ぜひ，受けたい』というので，そうしたら，受けるのは勝手だから，と紹介者になってもらったんです」（2009年2月23日，筆者取材）。当時，全日空は，売上高が100億円にも満たない企業で，同級生から「何故，全日空に入ったんだ」と問われたほど，はた目からはいつ潰れてもおかしくない企業だった。

大橋が岡崎から学んだことに，対話，人は話せばわかる，ということがある。岡崎が実践した「和協」の精神だ（8章）。大橋が入社3年目の1966年，松山空港沖でYS-11型機の墜落事故が起きる。事故の起きた日，岡崎は中国との覚書交渉・調印のため北京にいた。佐藤首相（当時）が，中国問題にかまけているから事故が起きた，というような発言をしたこともあって，全日空に右翼が押しかけてきた。岡崎は「話せば分かるから，君，座りたまえ」と言って席を勧めた。ところが，相手は聞く耳持たず持ち込んだ生卵をぶつけた。周りは騒然としたが，岡崎は，怒りをみせることなく笑って済ませた。現場に大橋が居合わせたわけではなく，あとから知ったことだ。しかし，若い大橋にとって，岡崎の泰然とした振る舞いは忘れられないエピソードとなった。その証に筆者は大橋からこの話を何度も聞いている。

もう一つに大橋は1981年に人事部勤労第一課長に昇進した。「人事部時代には乗員・地上組合との団体交渉にも精力的に取り組み，組合対策の手法を学んだ。ここでも師と仰いだのは岡崎嘉平太さんだった」<sup>(942)</sup>「そのころ組合が強くて，赤いハチマキをして，腕章も巻いて，

ストも辞さない構えで強かった。団体交渉は食堂でやるのですが、誰でも聞きにきていい、ということにしていたから何百人もいるんです。もう入りきれないくらい。やじもポンポンでる。労使対等というが、どちらかといえば組合のほうが強くて、会社のほうが物をいえない感じがした。それで、あるとき岡崎さんに文句を言いに行っただけです。これを認めたのは岡崎さんではないですか？というようなことを言ったら、いや、君ね、それはね。人の話をよく聞いて。組合の話もよく聞きなさいと。そのうちよくなるから。もうとことん話をきいて、そんな短気になるな、ということ、言われたのを覚えています。ある時、団交の場で多くの組合員からヤジを受け無然としていると岡崎さんから『頭を冷やせ』といって、たしなめられたりもした」<sup>(943)</sup>。

その岡崎の教えが後年、役に立った。社長に就任する4年前の1997年、ニューヨーク支店長だった大橋は、退陣を控えた普勝社長（当時）に「とにかく帰ってきてくれ。人事労務をやってくれ」と東京に呼び戻される。戻ってみると、全日空には普勝の社長辞任にまで発展した人事抗争の余波があり、加えてパイロット組合との交渉も暗礁に乗り上げていた<sup>(944)</sup>。そのときのパイロット組合との交渉の中心は、65時間協定だった。65時間協定というのは、乗務員手当を、飛ぼうと飛ぶまいと65時間保証する。というものだ。例えば1時間1万円とすると、65万円の手当がつく制度だ。以前から経営サイドは、実務労働時間にしたいと思っていたのだが、組合の力に負けて導入できずにいた。「国際線のストを15日間打たれまして、私は正直に言えば、ほんとうに堪忍袋の緒が切れそうだったのですけれど、岡崎さんの言葉を思い出しまして、やはりいろいろな話を聞きまして…。途中で、65時間のままでいいじゃないかという意見も聞こえてきたのですが、それでは経営が成り立たなくなるので、相手の話をよく聞いて、とにかく忍耐で落とすところを探したのです」<sup>(945)</sup>と大橋は語る。

### （3）新しい経営理念をつくる

大橋は、2001年4月に社長に就任するや、「2002年度には復配を目指す」<sup>(946)</sup>と宣言した。就任時すでに5月発表の2001年3月期決算は、過去最高利益が見込まれたが、98年3月期から無配続きで、しかも安全に関する投資など2002年度はコスト増が予定されており、社内を引き締める必要があった。もう一つに、少し前から、風土改革プロジェクトが立ち上げられており、社内のムードを一新させたいという目的があった。大橋が就任した2001年は、中期経営計画のちょうど折り返し地点であったが、振り返ると、1998～1999年は関西

国際空港発着の国際線事業の失敗などにもなう営業損益の赤字転落があり、コスト削減が先行し、殺伐とした社内の空気が継続されていた時期であった。しかも、それ以前には、若狭派、普勝派、といった色分けが自然とできて部課長以上の昇進までも左右しかねない雰囲気、そうしたことが人事抗争にまで発展していったのであった。

大橋は、業績を回復し復配を実現するためにも、社員が同じ方向を向くことができる新しい経営理念を持つことだと考えていた。2001年9月の社内報で大橋はこんな考えを明らかにしている。「『理念』で即、お金が稼げるといっわけではありませんが、それは企業としての姿勢を明確、端的に象徴するものであり、企業活動の基盤であるとさえ言えます」（社内報、2001年9月号、12頁）。

ここで注目したいことは、大橋は新しい経営理念を創ることにこだわった、ということである。「経営理念といえば、当社では創業以来の『社是』というべきものとして「和協」という言葉があります」（社内報、2001年9月号、12頁）と前置きしつつも、大橋はこう述べている。「『和協』は創業の苦しい時代を乗り越え、ANAが大きく成長するにあたっての精神的バックボーンであったことは間違いありません。しかしながら『和協』は、社内を一致団結させるスローガンであっても、広く一般の人に伝える『コーポレート・メッセージ』とは意味合いを異にしていると言えるでしょう。『理念』に込められた思いを胸に、私達ANAグループ全社員が顧客や株主、社会に対する責任を果たすため、日々行動していくことが大切です。企業理念を通じて、私達は何を目指し、何をするかによって存在価値を持ち続ける会社になるのかを社会にアピールし、また自分たちの使命について社員間の相互理解を深めることができるのです」（社内報、2001年9月号、12頁）。

つまり、「和協」は、社員に向けた社内で通用するメッセージだが、企業や社会が成熟していくにつれて、ステークホルダーも社員、株主、消費者、就活生など多岐にわたり、社会的な存在として、環境問題や人種問題などの倫理観も求められるようになった。さすれば、経営理念も内向きでなく、社外に対してANAの企業価値を示すことができる新しいメッセージが必要だ、と大橋は考えていたのだ。

大橋は、同時に社内向けには、「あんしん、あったか、あかるく元気！」という合言葉をつくった。「2001年春に社長に就任した際、私は社内一丸となれるような標語を作りたいと思った。その後、社内に特別チームを発足させ、できた合言葉がこれである」<sup>(947)</sup>と述べている。

新しい経営理念と、新しい合言葉を作ろうという意図の現れか、大橋の社長メッセージには、就任からしばらくは「和協」という単語が使われていない。同じことを言うのにも、違う引用や違う言い方に変えている。

たとえば大橋は、2001年5月号から社内報に「道」というタイトルで自ら執筆した連載を開始しているが、「道とは、孫子の一節に由来します。人の和や団結力、一体感を表すものであり、企業としてのビジョンやゴールに対して、経営者と社員の皆さんが認識を一致させ、心を一つにして経営課題に取り組むこと、それこそが最も優先すべきテーマであると考えます」（社内報、2001年5月号、12頁）

「創業期から現在に至るまで、当社は幾度となく存亡の危機に見舞われてきましたが、強い危機感の中で全社一丸となり、試練を乗り越えてきたという歴史を持っています。今一度黎明期のチャレンジ精神やたくましさを思い起こし、怖れることなく困難に立ち向かって行くことができれば、我々は将来に確信を持ってよいと思います。（社内報「新年年頭挨拶」2002年1月号）などの例がそうだ。

上記の下線の部分は、野村社長の下では、創業者の美土路の名前や、「和協」という単語がでてきたところと同内容のメッセージである。大橋は岡崎に惹かれて全日空を志望した。同じ岡山県出身で、双方とも中国に縁があり、組合交渉など岡崎から学んだことも多い。しかし、大橋は、創業期の美土路・岡崎の言葉をそのまま伝えるのではなく、自分の言葉に落としていくことにこだわった。それはこんな一文からも読み取れる。「私が入社したのは昭和39年、岡崎嘉平太社長からの『初心忘れるべからず』というメッセージを今でも思い出します。（中略）。あれから36年が経ち、今月からは私が皆さんに自分なりのメッセージを伝えていくことになりました（社内報、2001年5月号、12頁）。

「社員に対して自分のメッセージをどう伝える。これはすべての経営者にとっての関心事であり、課題でもあります。私は社長に就任した2001年4月より、本コーナー『道』とCEOnlineをスタートさせ」（社内報、2003年12月号）、「グループ経営理念やビジョンを策定し、2002年1月からダイレクト・トークを実施している」（社内報、2003年12月号）。このように社員に対して、自分なりのメッセージを伝えていくという社長としての決意を述べている。よって経営理念においても、大橋は、今の時代にあった自分たちなりのものが必要だと、考えたのである。

#### (4) 未曾有の連続惨事と「現在窮乏、将来有望」

「2002年度には復配を目指す」<sup>(948)</sup>と、社長に就任してまもない大橋社長は、当時、ANA担当記者であった筆者に語った。2002年という期限を切った根拠は、経営危機の底は打ったと、考えてのことだったろう。しかし、その見通しは大きく崩れる。

大橋が社長に就任して半年もたない2001年9月11日、アメリカで同時多発テロが起きた。実行犯の国際テロ組織アルカイダをかくまうアフガニスタンに対し、10月8日、アメリカが空爆を開始すると、観光旅行や出張控えが起きて旅客収入が激減した。後に第13代目社長に就任した伊東信一郎によると、「9.11の直後はシカゴ便のお客がたった3人という日があった」<sup>(949)</sup>。航空貨物収入も減少した。すべての航空貨物は安全性が確認されなければ旅客機に搭載できず、不審な荷物は開封され、時限爆弾の爆発の心配がなくなる48時間が過ぎるまで、留置しなければならず、航空貨物離れが起きたからだ。そしてハイジャック防止のため、世界中の空港がフェーズ4と呼ばれる最高レベルの厳戒態勢に移行した。フェーズ4では、搭乗者と搭乗券の氏名が一致するか、一人ひとり確認することを航空各社は義務付けられた。これらにかかる人件費と、保安検査強化のための新機械導入にかかる費用は、ANAだけでも約5億円のコスト増となった。またテロという異常事態により航空各社が加入する保険料も引き上げられた。こうした細かいコストの一つひとつの積み上げがANAのみならず、航空会社の経営を圧迫した。

「同時テロが引き金となって、世界的な航空会社の再編が進む」このとき大橋はこう予測したが、都合の悪いことに日本国内でそれが的中する。11月、日本航空(JAL)とJASが統合を発表したのだ。ANAの国際線からの収入は連結決算の20%しか占めていなかったが、JALは63%も占めており、より深刻な影響を受けていた。JALは、2002年3月期の連結売上高予想を1兆7700億円から1兆6000億円へ下方修正していた。経常損益は、430億円の黒字から500億円の赤字に、当期純損益は250億円の黒字から400億円の赤字に一気に転落するすさまじさであった。JASは、国内線中心のためテロによる影響は少なかったが、それまでの脆弱な財務体質を克服できず、連結売上高4,183億円(2001年3月期)に対して、3,337億円の有利子負債と127億円の累積損失を抱えていた(大木, 2001, 14-16頁)。2002年10月にJALとJASが統合<sup>(950)</sup>すると、「それまでJALを凌駕していたはずの国内線までも、ANAはJALに劣後するようになる」<sup>(951)</sup>。

しかも追い打ちをかけるように2002年11月にはSARS(重症急性呼吸器症候群)が

起きた。「お客さまがほぼゼロの便もあった」<sup>(952)</sup>。2003年3月にはイラク戦争が起き、同(2003)年10月1日には新幹線の品川駅が開業し、首都圏と関西を結ぶ新幹線の利便性が向上する。ANAは空の闘いのみならず、地上での新幹線との闘いも余儀なくされたのである。

#### <表9-5> 大橋社長時代に起きた経営を揺るがす出来事

2001年9月11日	アメリカ同時多発テロ
10月8日	アメリカがアフガニスタンへの空爆の開始
11月	JALとJASの統合が明るみに
2002年10月2日	JALとJASの統合持株会社設立、新JALグループ発足
2002年11月	SARS（重症急性呼吸器症候群）の発生
2003年3月	イラク戦争
2003年3～5月	日本でSARSによる渡航自粛ムード広がる
2003年10月1日	新幹線 品川駅開通

出所：筆者作成

表9-5にみるように、一つひとつが未曾有と言っていいような大惨事・大事件が矢継ぎ早に生じ、全日空の2002年3月期は再び当期純損益で再び赤字に転落、2002年度中(2003年3月期)の復配は見通せなくなった。

大橋は、2003年5月1日、メーデーの休日を利用して久しぶりに成田空港へ出かけた。昨年の暮れに中国で発生したとされるSARSは、年を越えて日本でも話題となり、連日のようにメディアが報道するなどいまだ収まりをみせていなかった。成田の担当者に様子を尋ねると「本日、北京便のお客はゼロです」という答えが返ってきた。そう言われた瞬間、大橋のなかで何かが弾けた。そして休みが明けるや、「2003年度中(2004年3月期)に復配できなければ社長を辞める」と宣言した。周囲は、「復配は無理でしょう。宣言はやめてほしい」と心配して懇願した。しかし、大橋は「退路を断って、立ち向かう」と言って、反対論に耳を貸さなかった。「これ以上、無配を続ければ会社が潰れ、銀行管理になるという危機感があった。だから私は腹をくくっていた。ダメなら、言葉通り、辞めればいいことではないか」<sup>(953)</sup>。

<表9-6> 業績は更に悪化 全日空の第51期～第53期の決算 (百万円)

回次	第51期	第52期	第53期
決算年月	2001年3月期	2002年3月期	2003年3月期
連結売上高(百万円)	1,279,635	1,204,514	1,215,909
経営損益	63,537	1,400	▲17,236
当期純損益	40,286	▲9,456	▲28,256

出所：各年度の同社有価証券報告書

大橋は、聖域なき<sup>(954)</sup>経費削減に着手する一方、社内の風通しの確保には殊更、気を使った。具体的には社長が直接、従業員と語る「ダイレクト・トーク」を再開。秘書の宮川純一郎とともに、全国を行脚し、6,000人を超える社員とひざ詰めで話し合い、「皆で頑張って乗り越えていこう」と呼びかけた。

ユニークだったのは、「明るいリストラと言って、そのキャラクターを前面に出しながらも、厳しい経営改革に挑んだことだ」<sup>(955)</sup>。「業績が悪化している状況では、コストカットはやむを得ない。しかし、どうせやるなら、みんなで顔を上げてやっていきましょうと言ったのです。どうせやるなら明るいリストラ、明るいコストカット」です<sup>(956)</sup>。「『明るいリストラとはなんだ』と、労働組合からの反発があった。が、厳しい時代だからこそ、暗くなつてはいけない。明るく元気に、前向きに取り組もう」<sup>(957)</sup>と語りかけた。

こうした改革断行のさなか、筆者は大橋に「社長として実践していることは何か？」と問うたことがある<sup>(958)</sup>。これに対して大橋は、「毎朝、鏡の前で笑顔の練習をしている」と答えた。大橋はその理由を「じつは本社から下に降りて、車に向かったときに、ある社員が私を見かけたらしく『社長が険しい顔をしていた』と言ったんだそうです。まったくそんなつもりはなく、考えごとでもしていたのかもしれませんが、どこで社員に見られているかもしれないので、常に笑顔を中心掛けるようにしたい」と語った。

「明るく」は、中国のジャムスに生まれて、ソ連兵から逃れるようにして日本へ帰り、栄養失調で死線をさまよった大橋が辿り着いた人生信条である。社長当時、大橋は体重が82キロあり、体形も顔立ちも福々しい印象を与えており、笑顔は人柄と見受けられたが、それでも「明るいリストラ」を主導していく裏には、「毎朝、鏡の前で笑顔の練習をする」ような人知れない努力と心労があったのである。

もう一つ、このころ大橋の発信に変化が現れる。創業者・美土路の「現在窮乏，将来有望」を大橋も使い始めたのだ。筆者自身も取材のあとで役員会議室に案内され，額にはいった美土路の「現在窮乏，将来有望」の額を拝見した。全日空のOB・OGの集まりである社友会からの寄付だと説明を受けた。「もう一回，創業のときの精神に立ち返って，航空業界は有望だから頑張れ」という励ましだった。

創業期といえば大橋は，全日空がスタートして6年後の入社で，社員番号は1800番台。そのくらいの社員数のころだった。入社後，大橋は，調達部に配属された。そこで五寸釘の調達をした。「(航空会社なのに)なぜ，五寸釘が必要かというと，台風が来ると格納庫のドアがすっ飛ぶので，ドアを木で押さえ，皆ではす向かいに打つために五寸釘が必要だったのです。そうした場所で整備をやるので，台風対策に懐中電灯の乾電池も買った。それから飛行機を拭くウエス(布)を調達するのですが，JALはきれいなさらしのウエスでしたが，うちはボロボロになった下着を，1キロ90円くらいで買って，ボロきれがそれこそボロボロになるまで使った」<sup>(95)</sup>と，大橋は入社当時を語り，そうした貧乏な会社だったが，皆で乗り切ってきたと振り返る。大橋はまさに「現在窮乏，将来有望」を肌身で知っている世代で，それだけに社長となった大橋が置かれている厳しい状況も，全社一丸となれば乗り越えられる，という自信を持っていた。

だが，大橋は美土路・岡崎の創業者精神だけで足りるとは考えていなかった。「ANA(全日空)の一つの生きざまというのは，やはり初代の社長である美土路昌一のおっしゃった『現在窮乏，将来有望』そして，「和協」の二つがある。だけれども，これだけではここまで大きくなったANAグループ全体がうまくいかない。だから新しいグループの経営理念とビジョンを創り，『あんしん，あったか，あかるく元気』という言葉でANAらしさを追求していく」<sup>(96)</sup>。そうした考えを持った大橋が，「現在窮乏，将来有望」を使い始めた変化は何を物語るのか。その考察は10章に譲るとして，ここではこうした事実関係を押さえておくことにする。

大橋は，国際線の縮小，国内路線の見直し，不採算ホテルの売却。約600人の人員削減，退職金の1割カットや年金制度の見直し，2003年に管理職の賃金の5%削減を実行した。翌2004年に「全日空としては初めての(一般社員を対象に)基本給の5%カットも断行した」(大橋，2020，115頁)。「300億円のコストダウン」<sup>(96)</sup>を実行し，こうした痛みを伴う改革をやり通して，2004年3月期の連結売上高を1兆2,175億9,600万円，最終

損益 247 億 5,600 万円の黒字化を果たし、7 期ぶりの復配を達成したのである。日経金融新聞によると、「(この頃には)『現在窮乏, 将来有望』という言葉が社内の合言葉になっていた」(日経金融新聞, 2003 年 12 月 24 日)。大橋改革は、ここで緩むことなく、2004 年度にも更に 300 億円のコストダウンを実行し、2005 年 3 月期は、連結売上高 1 兆 2,928 億 1,300 万円、最終利益 269 億 7,000 万円の過去最高益を達成し、2 期 4 年務めた社長のバトンを後任に渡した。

### 3 節 山元峯生 (12 代目社長)、伊東信一郎 (13 代目社長) と創業者精神

#### 1 項 山元の「現在窮乏, 将来有望」、ANA の未来を信じて

2005 年 4 月 1 日、大橋のあとを引き継いで 12 代目社長に就任したのは山元峯生である。山元は、野村社長時代には社長室長、大橋社長時代には筆頭副社長として、2 代にわたりトップを補佐してきた。大橋と同様に、幼少期を中国大陸で過ごした経験を持ち、「アジアでナンバーワンの航空会社を目指す」という国際戦略も大橋と一致しており、大橋からの信頼も厚かった。山元の社長就任に際して、当時の新聞がつぎのように評している。

全日空は 2004 年 3 月期に 3 期ぶりの最終損益黒字化と、7 期ぶりの復配を達成。1986 年の参入以来一度も赤字を抜け出せずにはいた国際線も、2005 年 3 月期には悲願の黒字転換を果たす見通しだ。その背景にあるのが 2003 年 3 月期と比べ 300 億円減少したというコスト削減だ。山元氏はその柱になった基本給 5 % 削減などの人件費削減で労働組合との交渉にあたった。労組が力を持つ航空業界の労使関係は微妙だが、操縦士の組合も「容認」する姿勢を取り付け、ストライキ突入なしで 2004 年 4 月から実施に移された。大橋氏が「人の話をよく聞き、粘り強い」と評する山元氏の性格が生きたかっこうだ (日経産業新聞, 2005 年 1 月 19 日)。

このように国際線が初めて黒字を達成し、過去最高益で引き継いだ山元が目指した経営は、夢と感動を届けられるエアライン、であった。そして打ち出した施策が、ANA バーチャルハリウッドという制度だ。ANA バーチャルハリウッドとは、①他社との差別化を図り、A

ANAの将来の価値を高めること、②組織を飛び越えて課題解決ができる変革リーダーの育成を目的に、業務レベルでは夢物語として一笑に付されそうな奇抜なアイデアを本気で実現してみたいと考えるグループ社員が、その思いに共感する仲間を集めて仮説を検証し、役員に提案して実現に結びつける活動のことである。山元の説明をさらに加えると、これは「社内からアイデアを募る提案制度です。シナリオ制作からスポンサー探し、クランクアップという発表会までを、映画作りのプロセスになぞった」<sup>(962)</sup>。

こうしたことを試みた背景には、「自分たちが享受してきた自由闊達さを後進にも残しておかなければならない」という山元なりのANAのよき社風への思いがあった。こうしたANAの社風に関して山元は、「(全日空は創業から)民間、アンチ権力というスタンスだったことが大きいと思います。社員も私を筆頭に不良ばかりで優等生が少ない。かつては野武士集団と呼ばれていたこともあります」「最近正直なところ少し窮屈になってきたように感じます」と説明している(以上ANA IRレポート2005年より要約)<sup>(963)</sup>。

「夢と感動を届けられるエアライン」を山元が掲げたのは、よき社風への思いだけでなく、復配を成し遂げ、危機のトンネルを抜けた、というANA全体にあった高揚感を反映していた。ところが、それから4年後の2009年1月5日の山元の年頭所感には、「『現在窮乏、将来有望』—改革を加速し、将来の飛躍に備えよう!」と、創業者・美土路の言葉がタイトルにあった。半年前の2008年9月15日、米国でリーマン・ブラザーズ・ホールディングスが経営破綻し、これを引き金として世界規模の金融恐慌、俗にいうリーマンショックが起きたのだ。

<表9-7> 第59期から再び赤字に転落 全日空の決算

回次	第55期	第56期	第57期	第58期	第59期	第60期
決算 年月日	2005年 3月期	2006年 3月期	2007年 3月期	2008年 3月期	2009年 3月期	2010年 3月期
連結 売上高	1,292,813	1,368,792	1,489,658	1,487,827	1,392,581	1,228,353
経常損益	65,224	66,755	62,574	56,523	91	-86,303
当期損益	26,970	26,722	32,658	64,143	-4,260	-57,387

(百万円)

出所：同社の各年度有価証券報告書

山元が社長に就任してからの4年間。燃油価格の高騰や、格安航空との価格競争など経営環境は楽なものではなかったが、国内に保有する全13ホテルの土地・建物の売却などの資産整理を行う一方、国際的な企業連合のスターアライアンスとの関係強化や新規路線の開設などの増収策を進め、就任以来、黒字経営を重ねてきた。しかし、2008年9月15日に起きたリーマンショックは、じわじわと日本の全業種にわたって影響を及ぼし、国際線はもとより国内線においてもビジネス需要の大きな落ち込みを招いた。経営悪化は免れず、ANAは2009年3月期予想で赤字に転落する見通しとなった。その2009年の年明けの役員会は、いつも通り役員大会議室で開かれた。大会議室には社友会から送られた美土路の言葉「現在窮乏、将来有望」の額が飾られている。会長の大橋は、「昨夏までの業績好調時には忘れがちだったその部屋の額の存在に触れ、『心に刻み込もう』と宣言した」（石塚史人、日経産業新聞、2009年2月27日）。

「現在窮乏、将来有望」は、山元にとって副社長時代に、大橋とともにその意味を社員に伝え、経営改革への理解を求める際に語ってきた言葉だ。今度はトップとして、同じメッセージを発していくことになる。改めて山元の2009年1月5日の年頭所感を以下に記載する。

「現在窮乏、将来有望」——改革を加速し、将来の飛躍に備えよう！——

昨年の秋以降、多くの企業が出張を手控え、多くの方が将来への不安から消費に慎重になっていくために、ANAグループの収入も落ち込みが顕著になっています。しかし、悲観することばかりではありません。幸いなことにANAグループには、飛躍し得る機会が目の前に広がっています。具体的には、今年9月の沖縄貨物ハブ構築、来年3月の成田空港発着枠拡大、来年10月の羽田空港発着枠拡大・本格国際化です。これらの機会をチャンスにできるANAグループになるために、改善にとどまらない改革を加速させていきます。現在、改革メニューを織り込んだ新しい中期経営戦略を策定しているところです。改革は変化を伴うものです。愛着ある今までのやり方と決別する覚悟を持ち、どのような変化にも順応していきましょう。今年己丑（つちのとうし）です。「己」には糸の乱れを正すという意味があり、「丑」は糸偏をつけると「紐」になり、結ぶ、束ねるという意味があるそうです。「己丑」は、何ごとにも黙々と向かい、粘り強く努力をして将来の飛躍に備えるのに良い年とされています。ANAグループにとって、安全が経営の基盤であり社会への責務であることを忘れることなく、teamANAとして一致団

結して、「現在窮乏、将来有望」を信じて、今年を明るく前向きに歯を食いしばって乗り切っていきましょう」

山元は、在任中に病を患う。しかし病を押して経営の立て直しに奔走した。2008年冬、「一度決めたスケジュールは守らないといけない」と顔面蒼白で記者会見に臨み、直後に緊急入院している<sup>(964)</sup>。上記の年頭所感を発表した数日後、副社長の伊東信一郎の4月1日付け社長昇格人事を発表する。しかしその後も、伊東と手分けして国内13拠点を電撃訪問し、「公的資金を仰ぐと経営の手足を縛られる。黒字を確保し自主独立を堅持しよう」<sup>(965)</sup>と、まさに「独立独歩」を社員に呼び掛けて歩いた。「独立独歩」は、創業期の三つ経営理念の一つである。翌年、2010年1月29日、山元は64歳で死去する。年頭所感の「現在窮乏、将来有望を信じて、…」は、山元の最後の公式メッセージとなった。

## 2項 伊東信一郎の「権威に屈せず、自分の足で立つ」

「最後の社長になるのではないか、そんな考えがふと頭によぎるぐらいに、状況は危機的だった」<sup>(966)</sup>と第13代目社長、伊東信一郎は振り返る。伊東が山元からバトンを託され、社長に就任したのは、2009年4月1日。リーマンショックから半年が経ち、アメリカから始まった金融恐慌は、日本でもその影響があらゆる業界に及び、日本経済は一層の深刻さを増していた。

これまで度重なる経費削減策を実施してきたANAであったが、更なる圧縮をせざるを得なかった。「『のどから手がでるほど欲しかった』(幹部)欧州エアバス最新大型機A380の導入計画を白紙に戻し、役員報酬を20-30%削減し、グループ企業を含む全社員約3万人を対象に、平均で10%の賃金カットを労働組合に申し入れた」(日経産業新, 2011年3月4日)。期初に策定した前年比730億円規模のコスト削減策に加えて、300億円規模の収支改善策を追加で掲げ、期末時点において連結営業費用を前年比1,023億円削減した(第60期有価証券報告書)が、それでも、2008年度(2009年3月期)と2009年度(2010年3月期)で、約1,600億円も連結売上高が減少し、573億円もの赤字を最終的に出すことになってしまった。しかも、創業以来、常に業界1位に君臨し背中を追ってきたJALが、2010年1月19日、東京地方裁判所に対して会社更生手続き開始の申し立てを行い、同時に企業再生機構へ再生支援を要請した。経営破綻したのである。

「ANAは自分の足で立ち続けるのだ」<sup>(967)</sup>。伊東は、こう全グループ社員に訴えた。「民間企業のANAは、ここで全社員がひとつにならなければ倒産するという危機感に満ちていた」<sup>(968)</sup>と伊東は振り返る。ANAには「独立独歩」という創業者精神が、創業者精神という言葉を使わずとも根づいており、それは国の救済策（「権威」）に頼らないという覚悟につながっていた。

「ANAが危機を乗り越え、新たな成長ステージに向かうためには、創業以来の『現在窮乏、将来有望』という合言葉を胸に、コストを絞り、耐えに耐えていかねばならない。従業員にも会社の危機的な状況を正確に共有してもらうために、経営情報を詳細に開示した。全役員がグループ内のあらゆる現場を訪ね、ダイレクト・トークを行い、危機感を共有し、自分たちの足で立ち続けるために、できることについて議論を重ねた」<sup>(969)</sup>。

2009年度の経費削減に上乗せして、2010年度は販売手数料や宣伝費を更に抑制したほか、業務の抜本的な見直しや組織のスリム化、早期退職者募集に、所定内労働時間を週37時間から40時間に延長することにも協力を求めた。計画ベースで860億円を上回る大幅なコスト削減を断行したのである。「やれることはなんでもやった」結果、2010年度（2011年3月期）は、233億円の最終黒字を達成したのである<sup>(970)</sup>。

翌2011年3月11日、東日本で起きた大地震が引き金となり、福島第一原子力発電所で放射能漏れの事故が起きる。出張・旅行の取り止めや自粛、訪日旅行者の減少などで、総額で約190億円（約20億円の内部償却後）の減収となった（第61期有価証券報告書）が、およそ300億円の緊急収支改善策を実施し、2011年下半期には次年度以降で実施予定だった1,000億円規模のコスト削減策の一部を前倒しで実施した。加えて、羽田の国際化を見据えて羽田ーロサンゼルス・ホノルル・バンコク・シンガポール・台北（松山）線の新規開設（第61期有価証券報告書）が奏功して、2012年3月期の連結売上高は1兆4,115億円、当期純利益は20.9%増の281億円となり、JALに売上高で約2,000億円の差をつけて、ANAが首位に立った。1951年の設立以来首位に君臨し続けていたJALを抜く、歴史的快挙であった。

JALは2010年に企業再生機構の再建計画に基づき、国際線に対して売上高で45%の事業縮小を、国内線売上高で28%、貨物事業では売上高で56%の事業縮小を実施している。そのため、売上高でANAがJALを抜いたのは、JALが事業を縮小したせいであって、単に規模（売上高）で抜いたに過ぎないという捉え方がある。なぜなら、最終利益（当期純

損益)では、ANAが約281億円なのに対して、JALは1,866億円と依然、大きく勝っているからだ。

しかしこれには、からくりがある。JALは、負債総額2.3兆円という過去最大級の負債を抱えて破綻した。だが、会社更生法と併せ、3500億円もの公的資金が投入されただけでなく、当時発表された再建計画によると、「金融機関や年金基金から計5,215億円の債権放棄が行われ、整理解雇を含む2万人規模の人員削減と、給与水準の切り下げ、現役で50%、OBで30%の年金カットが可能となった」<sup>(971)</sup> そのうえ、「燃料や食料などの一般債権はカットせずに全額保護。マイルージや株主優待も使えるようにした。路線の運航も1便も止めずに済む」(日経新聞、2012年2月16日、朝刊)などの政府の手厚い保護政策を享受した。2012年3月期のJALの高利益は、こうしたからくりのもとで作られた数字であった。

そして、2年間という異例の再建スピードで、JALは、2012年9月19日、東京証券取引所第1部に再上場を遂げた。会社更生法終了時に100%減資が行われ、すなわち借金が棒引きされた身軽な財務体質の新生JALとして、再スタートすることができたのだ。しかも、約1兆円あった繰越欠損金に対して、9年間にわたり翌年以降の黒字と相殺して法人税が免除される優遇処置は、上場後も期限満期まで継続される。

中山淳史日本経済新聞編集委員は、「日航が公的資金で再建を進める間、全日空は、全日空ホテルを全棟売却するなど自力でリストラを進め、1,500億円を公募増資で調達している。公的資金と公募増資。同じ『公』でも違いは大きい。民間企業は公募増資などで市場と向き合い、自らの手で危機を乗り越えるのが本来の姿だ」(日経新聞、2012年2月16日、朝刊)と、政府の手厚い介入を批判している。

ただ、ANAの「権威に屈しない」精神は、健在だった。JALが再上場する前に、ANAは新たに1,700億円の増資を行うかどうか、密かに検討していたのだ。この計画には「ライズ」という作戦名がつけられ、極秘で進められた。JAL再上場後の競争激化に備えて、手元資金を潤沢にしておかなければ、今度はANAが倒れかねない。JALの再上場で、6,000億円を超える株式の売り出しが行われれば、ANAの株式市場からの資金調達も難しくなる。しかし、1,700億円もの大型増資を行えば、約10億株の発行となり、希薄化でANAの株価は下落し、株主にも迷惑をかける。

伊東は、国土交通省事務次官の宿利正史らを訪ね、「JAL復活で競争環境にゆがみがないように配慮してほしい」と申し出た。しかし宿利は煮え切らない態度をとり続けた。「J

A L びいきは変わらずか…」<sup>(972)</sup>と感じた。2012年6月20日、J A Lは東京証券取引所に再上場を申請した。その翌日、集結したライズメンバーを前に伊東は、「ゴー（やる）」を決断した（日経新聞、2012年9月25日）。A N Aの増資を知った稲盛和夫 J A L 名誉会長は、2012年8月2日の第1四半期決算会見で、「まさか突然するとは思わなかった」と発言した。J A Lに投じられるはずだった資金を先取りされたと感じたようで、稲盛は「もし妨害するためなら大変問題だ」と、不快感を表した。<sup>(973)</sup>しかし、伊東はこう反論する。「A N Aは、その誕生から一民間企業として数々の規制と長い闘いを続けてきた。監督官庁に対しても主張すべきことは堂々と主張してきた。それは民間企業としての自負であり、公平な競争の重要性を知る者の自負だと思っている」。<sup>(974)</sup>

「現在窮乏、将来有望」を合言葉に、A N Aは身を切るコスト削減を繰り返し受け入れ、そのたびに経営危機を克服してきたことをここまで論じてきた。公的資金に頼らない「独立独歩」の精神、政府主導の再建で浮上した相手と戦う「権威に屈しない」精神、公平な競争を望む「高潔」な精神。民の意地をみせて、2012年3月期の連結売上高で J A Lを凌駕したA N Aの現代経営者たちのなかには、創業者・美土路昌一の三つの経営理念とその精神が宿り続けていることを示している。

伊東の稲盛への反論から6年後の2018年3月期、日ペリ創業から60年、日本航空に「追い越せ、追いつけ」だったA N Aグループは、連結売上高、最終損益（当期純利益）ともに、J A Lグループを追い抜いた（表9-8）。

<表9-8> 2018年にA N Aが売上高と当期純利益で J A Lを抜く

	2018年3月期連結決算	
	A N Aグループ	J A Lグループ
売上高	1兆9,717億円	1兆3,832億円
営業利益	1,645億円	1,745億円
経常利益	1,606億円	1,631億円
当期純利益（※）	1,438億円	1,354億円

出所：各社有価証券報告書

以上、この9章では、10代目社長の野村と11代社長の大橋を「正統性の修復＝再獲得」を遂げた経営者、12代目社長の山元と13代目の伊東を「正統性の維持」に努めた後継者で

あるとみなし、それぞれの置かれた経営環境と企業家活動を時系列に追うことで、時代を超えた経営の継承を検証した。Legitimacy サイクルモデルにおける詳細分析は、終章にて行う。

## 10章 現代経営者のメッセージにみる創業者精神

「後継者が受け継ぐ創業者精神とはいかなるものなのか（創業者精神であれば、どんな精神であってもよいのか）」という本論文の研究課題に関して、9章までで Legitimacy サイクルモデルを適用してきた。

10章では、それに続く研究課題である「創業者精神と経営理念の間にはどのような関係があるのか」「現代経営において創業者精神の意義および役割は何か」という問題提起に対して、改めて、美土路の残した言葉である「現在窮乏、将来有望」「和協」の2つの言葉を軸に、各後継経営者の企業活動と創業者精神をまとめ直す。これにより、各後継経営者が、どんな経営環境のときに、どんな意味合いで、創業者の言葉を使ったのかをより明確にする。加えて、社内報による定量調査も行い、客観的な検証も行う。

### 1節 後継経営者と「和協」

#### 1項 創業期の「和協」

##### (1) 美土路の「和協」とは

各後継経営者と「和協」精神のかかわりを論じる前に、美土路の「和協」精神について、再度、確認しておく。美土路が「和協」を社員に広く呼び掛けたきっかけは、1958年3月に日ペリと極東航空が合併するに至って、双方の社員同士が、うまく融和してくれるかどうかという心配からであった。「会社の合併の事例は多いが、合併後うまくいっているところは、人の和があればこそである」と考えてのことだ<sup>(1001)</sup>。よって、美土路の使った「和協」の意味は、対立しないこと、お互いをお互いに思いやり融和すること、を意味していた。そのためには、「お互いに話し合う機会をたくさん持つことが必要」<sup>(1002)</sup>だと美土路は考えた。「必要なことを知らなかったり、誤解があったりすると、ややもすると大切な協同の活動がこわれがちになる」<sup>(1003)</sup>ためだ。このように美土路は、相手の意見を聞くこと。話し合うことを「和協」の意味に込めた（8章）。

## (2) 岡崎嘉平太 (2代目社長) と「和協」

美土路の「和協」精神を発展させ、浸透させたのが2代目社長の岡崎嘉平太である。「和協」の精神は美土路・岡崎の2代に亘ることにより強固なものとなった。ちょうど岡崎が社長に就任した頃は、全日空の労働組合の活動が活発になってきた時期と重なる。岡崎は、組合交渉を人任せにはせず、しかも労使交渉の場に、正規の交渉委員のみならず社員であれば誰でも傍聴しにくることを歓迎した。あくまでも筋を通し一步も譲らない岡崎であったから、交渉はしばしば決裂し、深夜・早朝に及び、それが連日となり、長期化することもあった。が、それでも岡崎は、自ら出席して対応した。「労使は敵対するものではなく、同じ船に乗る仲間」<sup>(1004)</sup>であるから話し合えばわかり合える、を信条とした。こうした組合に対する岡崎の姿勢は、美土路の「和協」の精神を体現するものであったが、同時に、岡崎自身が自らの人生のなかで体得してきた信条でもあった(8章)。日銀出身の岡崎は、日ペりに招聘される以前に、倒産寸前の池貝鉄工に社長として招聘されて、経営の立て直しに成功している。着任前から「岡崎は銀行の回し者だ」という悪評が流れ、池貝鉄工の団体交渉では、大勢の組合員や外部団体の前で、「銀行の犬、さっさと帰れ」と罵倒されたことも、一度や二度ではなかった<sup>(1005)</sup>が、岡崎は「話し合えばわかりあえる」を貫いた。岡崎の「和協」も、「相手の意見を聞き、とことん話し合うことで分かりあう」という意味であり、美土路の「和協」と一致している。

その岡崎が違う文脈で「和協」を唱えたのは、1976年に発覚したロッキード事件においてである。当時社長だった若狭と、副社長の渡辺尚次を始めとする全日空幹部がすべて逮捕され、社内に動揺が走った。そのとき、社員が頼りにしたのが、相談役に身を引いていた岡崎だった。記者会見では、「裏金を受け取っていたのでしょうか」と意地悪な質問をする記者に対して、「若狭君はそんな人ではありません」と挑戦的とも思える対応をし、若狭を逮捕した国家権力に対して反骨精神(「権威に屈しない」精神)をみせた岡崎であった。

<sup>(1006)</sup>社内においては、社員の動揺を抑えるために「和協」の精神を説いた。このときの「和協」の意味は、若狭社長(会社)を信じよう、会社としてまとまろう、という意味であった。

## 2項 現代経営者と「和協」

### (1) 野村吉三郎(10代目社長)と「和協」

ロッキード事件から約20年、「和協」は、10代目社長の野村吉三郎によって、再び、経営スローガンとして全社員に呼び掛けられた。野村の社長就任は、前述のとおり、後継社長をめぐる人事抗争がきっかけである。ロッキード事件後も全日空に残り、天皇とまで異名をとるようになっていた若狭と、日ペリに入社し、改革派先鋒の社長(当時)の普勝との間で、社会を騒がす騒動に発展し、喧嘩両成敗のごとく、若狭と普勝の双方が経営の表舞台から去ったことがきっかけであった。

野村は、美土路が社長のときの入社である。入社後に総務に配属され、総務が社長室の隣にあったことから、美土路と接する機会に恵まれる。そして野村自らが社長に就任したときに、美土路の行った創業期の経営を手本とするのである。

社長に就任した野村が、最初に取り掛かるべき仕事は、騒動でダウンした企業イメージを回復させることであった。そのため、「全役職員の皆さんと一体になり、全日空創業以来の『和協の精神』をもって、一致団結し、全社一丸となって改革に取り組み、この難局を乗り越えていきたい」<sup>(1007)</sup>と、美土路の「和協」に即したメッセージを送り、社員の協力を求めた。

野村は、自らも「和協」を揮毫し、額に収めて、自身のいる社長室に飾ったことは前述のとおりだが、そのときのコメントが以下である。

「社業発展のために『和して協する』ことを第一にされた美土路社長を知っており、何度も『和協』の言葉を口にされたのを聞いている私としては、その精神を受け継ぐ気持ちを込めて書いたつもりだ。(中略)創業時と現在とでは、航空業界や当社の地位も取り巻く経済環境も、すべて大きく変わっている。だが、航空機はパイロットだけで飛ぶのではなく、整備士や客室乗務員、地上職をはじめ、あらゆる仕事とさまざまな人がいて飛ぶのである。そうした人たちの力が集まって毎日、お客様を乗せた航空機を飛ばしている。このことは、わずか数百人の社員であった創業期でも、1万4000人の社員数となった今でも変わらない、何事も一致団結しなければ事が成り立たない仕組みに航空会社はなっているのだ。『和協』という言葉が美土路社長が打ち出した意味も、この点にあるのだと思う。グループ全体での経営改革やスターアライアンスへの加盟など、中期経

営計画の達成に向け、当社は創業時と同じ試練の時を迎えている。時を超えて今の経営陣、全社員に改めて「和協」の精神を求めたい<sup>(1008)</sup>。

野村は、「和協」を私の経営者としての基本理念<sup>(1009)</sup>としており、就任当初から創業者精神を受け継ぐ、と宣言している。そして、航空の仕事はチームワークであり、「和協」の精神が改革を支える、一致団結すれば経営危機を乗り越えられる、という文脈で「和協」の言葉を使っている。

ただし、経営悪化が加速すると、野村の「和協」のメッセージにも、もう一言が付け加わる。経営悪化の一因は、97年4月に消費税が3%から5%に引き上げられたことだ。その影響などで、97年9月期中間決算の営業利益が同年同月比で50%減の117億円に落ち込んだ。「和協」の解釈にもう一言加わった2例は以下のとおりである。

「和協というのは仲良しクラブということではなく、和して協力しながら決めていこうということ、心を同じくして同じ方向に向かって働くことです。そのために、お互いが納得するまで議論をし、心が通じ合った上で目標に向かって進むということです」  
<sup>(1010)</sup>。

「(美土路)氏の作った言葉で、私の経営者としての基本にもなっている『和協』について、(美土路は)当時こう述べている。『協同の生活には、お互いに話し合う機会をたくさん持つことが必要である。必要なことをしなかつたり、誤解があつたりすると、ややもすれば大切な協同の活動がこわれがちになる。…ただの仲良しクラブではだめだよ』。<sup>(1011)</sup>

上記2例に共通する「仲良しクラブではない」「仲良しクラブではだめだよ」が、経営悪化に従い、野村が加え始めた部分である。言葉というものは、受け手によって解釈が変わることがある。「和協」という言葉が、単に仲良くする、という意味だけに受け取られ、切磋琢磨することをなおざりにすれば、企業としての競争力は落ちる。元同社社員A氏の「気持ちの悪いくらいの和協でした。その人たちは仲良くしようぜ、行こう！という感じで」(9章2節)というコメントは、まさしく当時の社内は、ぬるま湯に漬かった仲良しクラブ、という野村が望まない方向で、「和協」が浸透していたことを物語っており、それを是正する

ため、野村は「和協」の意味を更に言葉を尽くして伝える必要があった、と考える。

しかし、それでも難局を乗り越えるには「和協」という言葉だけでは足りなかったのか、2001年になり、経営状況が一段と厳しくなる（8章）と、野村は、美土路が創業期に唱えたもう一つのスローガンである「現在窮乏、将来有望」を使い始めた。以下は、新聞に寄せた野村の執筆である。

「日本経済は、過去経験したことのない深い昏迷状態にある。当社も他の多くの企業と同様つらい時期であるのは例外ではない。そうした中で、私が呪文のように唱えている二つの言葉ある。『現在窮乏、将来有望』と『和協』である」<sup>(1012)</sup>。

そして文章は以下のように締めくくられる。

「先達の残した二つの言葉（『現在窮乏、将来有望』、『和協』）が、出口のみえない構造的不況にある現在の我々の指針を示しているのではないだろうか。一つ（『現在窮乏、将来有望』）は苦しい時にも辛抱しながら、常に希望を持って明るく、前向きにやっいてこうとすること。もう一つ（『和協』）は日本的な組織も大事にしながら皆で話し合い目標に向かって進んでいけば、必ず良い結果に結びつくということを我々に教示していると思う」<sup>(1013)</sup>。

「現在窮乏、将来有望」に関しては、後の項で論じるが、経営の危機的状況にあって、それまで「和協」を前面に打ち出して来た野村が、和協に加えて、「現在窮乏、将来有望」を「呪文のように唱えている」と明かした。

## （2）「和協」の機能・効果と限界

大橋は、岡崎に惹かれて全日空に入社し、岡崎を尊敬し、労働組合への対応においても、「和協」を信条とする岡崎を師と仰いでいたが、社長の大橋が、「和協」という言葉をことさら使うことはなかった（9章2項）。その理由を大橋は次のように述べている。「『和協』は創業の苦しい時代を乗り越え、ANAが大きく成長するにあたっての精神的バックボーンであったことは間違いありません。しかしながら『和協』は、社内を一致団結させるスローガ

ンであっても、広く一般の人に伝える『コーポレート・メッセージ』とは意味合いを異にしていると言えるでしょう」<sup>(1014)</sup>。

つまり、大橋にとって「和協」は、表 10—1 で説明すると、企業内統合の原理・成員統合機能のうちの一体感を醸成する機能、を持つスローガンであって、外部に対する機能（社会的適応の原理）を持たない言葉であった。大橋は、企業の外部に対してもメッセージ性のあるスローガンを打ち出すことが必要な時代である、と考えたのである。

<表 10—1> 経営理念の機能と効果

I. 企業内統合の原理・・・企業の内部に対する機能および効果のこと	
1) 成員統合機能	
①バックボーン機能	・組織の人々が行動をとり判断するときに指針を与える機能 ・倫理観や道徳観を教える機能：たとえば、企業が危機に直面した場合、経営者の意思決定と行動を方向づけたり、緊急時の問題を解決するような手助けとなったり、内部の間違った考えを是正したりする、コントロール機能となる。経営目標や組織体制・制度を構築する際も、この機能のもととなる。
②一体感を醸成する機能	・理念に示された精神や教訓が、企業の心として語り継がれ、それが意思決定に体现されて、組織の人々の統一的ビジョンと一体感を形成するという役割を果たすもの。コミットメント機能
2) 動機づけ機能	・組織の人々に共通の問題や関心・努力目標を作り出すことにより、やる気を引き出す機能のこと。モチベーション機能
II. 社会的適応の原理・・・企業の外部に対する機能・効果のこと	
1) 正当化機能	・組織の存在意義や方向性を外部に明示し、自社の活動の正当性を得ようとする機能 ・社会に対して組織の性格を示すものとして、良好な企業イメージを創造する機能
2) 環境適合機能	・「社会の公器」として、ステークホルダーとの信頼関係を形成したり、社会的責任を遂行する際の指針となり、ひいては存続効果が期待できる機能 ・社会的価値や時代のニーズを適合しながら活性化を図る機能

出所：田中，2016，16—17 頁から抜粋

大橋に続く山元（12 代目社長）、伊東（13 代目社長）も、大橋同様、一致団結という内容のメッセージや言葉を社員に対して送っているが、それを和協という言葉を用いて語っていない。表 10—2 に各後継経営者の「和協」の意味するところと、背景にある事象をまとめた。これら 1 項の議論を通して分かることは、第 1 に、その時々を経営トップの判断で、創

業者の言葉である「和協」を使って、メッセージを伝えていくこともあれば、しないこともある、ということである。もっとも創業から時間が経過し、創業者とのかかわりが希薄になればなるほど、影響も薄くなることは、一般に想像できる。しかし、美土路の精神を引き継ぎ、「和協」精神を貫いた岡崎を師と慕う大橋が、『「和協」は、社内を一致団結させるスローガンであっても、広く一般の人に伝える『コーポレート・メッセージ』とは意味合いを異にしている』と、新しいメッセージの作成に意欲的だったことは、特筆できる。このことから、創業者精神を使う、使わないは、創業期との心理的距離ではなく、その時の経営トップの決定である、といえる。

<表 10-2> 現代の歴代経営者の「和協」解釈

社長名	「和協」の意味するところ	背景にある事象
美土路	相手の意見を聞くこと、話し合うこと	合併
岡崎	話し合えば分かる	労使交渉
	経営を信じ、会社としてまとまろう	ロッキード事件
野村	一致団結、全社一丸で改革に取り組む	イメージダウン
	仲間との協調、チームワーク	経営悪化
	「和協」とは仲良しクラブのことではない。 日本的組織も大事にしながら、皆で話し合い目標に向かっていけば結果がついてくる	一層の経営悪化
大橋・山元 伊東	(特に「和協」を使用せず)	一層の経営悪化

出所： 筆者作成

第2に、表 10-2 に示すように後継経営者は、創業者の言葉を、状況にあわせた適切な解釈で伝えている。美土路は、「相手の意見を聞くこと、話し合うこと」に主眼をおいていたが、ロッキード事件に際して、岡崎は、社内の動揺を抑えるために和協を唱え、「経営を信じ、動揺せずに会社としてまとまろう」という意味で使った。野村は更に、「一致団結することで、イメージ回復や経営悪化にも立ち向かい、乗り越えられる」力を持つ言葉である、と捉えた。同じ「和協」という言葉であっても、その時々状況によって、言葉のニュアンスが変わっている。これは「和協」という言葉が、抽象的で、受け手によって解釈に幅がある単語であることによる。野村が、経営危機に際して、「仲良しクラブという意味ではない」

と、意味の追加をおこなったのもこの点にある。創業者精神の継承には、後継経営者が言葉をつくす必要のある場合がある、といえる。

第3に、野村のところで触れたが、経営状況が更に悪化すると、「和協」だけでは経営改革を断行するメッセージとしては弱いためか、美土路が創業期に社員に向けて発したもう一つのスローガン「現在窮乏、将来有望」が引っ張りだされる。「和協」という言葉の限界を表しているといえるが、別の見方をすれば、創業者の言葉が、一つ以上存在するときは、後継経営者は状況に合わせて組み合わせて使う、ということである。

## 2節 後継経営者と「現在窮乏、将来有望」

「和協」精神とならんで、美土路のもう一つのスローガン「現在窮乏、将来有望」は、経営にどう生かされたのであろうか。創業期（1代目、2代目）と、歴代の後継経営者（10代目～13代目）に分けて考察する。

### 1項 創業期の「現在窮乏、将来有望」とは

まずは、スローガン「現在窮乏、将来有望」が生まれた背景を考察する。『大空へ二十年』（1983）によると、ANAは「創立から第7期決算で初の1千万円の黒字を計上した1957年までの4年12カ月を、苦難時代」と呼んでいる。美土路は、苦勞をともにしてくれる役員・社員たちに対して、「現在窮乏、将来有望」というメッセージで、苦勞をねぎらい元気づけた。2代目岡崎社長の時代に入っても、給与が遅配されるような経営状況下（8章）で、しかも二度の墜落事故によって存続も危ぶまれ、文字どおりの「現在窮乏」の状況であった。1966年8月、岡崎は、「美土路先生が言われた言葉に『現在窮乏、将来有望』という名句がありますが、もうしばらく辛抱して、われわれの力を蓄積しなければなりません」<sup>(1015)</sup>と、「現在窮乏、将来有望」の言葉は辛抱を呼びかける場面で使用されている<sup>(1016)</sup>。読んで字のごとく、今は苦しいけれども、将来はよくなる、ということの意味した。

### 2項 現代経営と「現在窮乏、将来有望」

#### (1) 野村吉三郎（10代目社長）と「現在窮乏、将来有望」

10代目社長の野村は、美土路が社長のときの1959年の入社で、「現在窮乏、将来有望」

が唱えられた「赤貧を洗う様相」<sup>(1017)</sup>の創業時を経験しているが、野村が社長就任当初に使ったメッセージは、同じ美土路の精神であっても「和協」だった（9章）。それが変わっていくのは、就任して1年過ぎた1998年ごろからである。

背景には経営環境の悪化がある。1998年3月期の最終損益はマイナス53億円の赤字に転落し、同（1998）年3月から役員報酬の一律10%カットを皮切りに、人員削減や全管理職の給与3%カットなどを打ち出した頃だ。取締役の一人が、「当社には、幾多の難局を克服して発展、成長してきた強い伝統があります。創業時の諸先輩が標語にした『現在窮乏、将来有望』を現在にあてはめてみたらどうでしょうか」<sup>(1018)</sup>と社内報にメッセージを寄せた。その2カ月後に、野村は「創業時も今も、変わらないもの」として、「現在窮乏、将来有望」という言葉を「追いつけ、追い越せ」「和協」と並んで美土路の言葉として紹介した。が、全体の内容としては「和協」に軸足を置いていたことは9章で論じたとおりである。それから2年後、経営は更に悪化する。2001年9月17日、「日本経済は、過去経験したことのない深い昏迷状態にある」と前置きしたうえで、「私（野村）が呪文のように唱えている二つの言葉がある。『現在窮乏、将来有望』と『和協』である」と、「和協」と同等の比重で「現在窮乏、将来有望」を取り上げた。

このメッセージが寄せられた6日前の2001年9月11日にアメリカ同時多発テロ事件が起き、旅行控え、出張控えが表面化していたほか、日経平均株価が1万円割れを起こすなど、日本経済もどん底にあった。前出の取締役の「当社には、幾多の難局を克服して発展、成長してきた強い伝統がある」という言葉どおり、「現在窮乏、将来有望」は、自分たち全日空社員には、難局を乗り越える力があることを思い起こさせる言葉であった。現代経営者がどのような経営下のときに、「現在窮乏、将来有望」を自らのメッセージに込めて発したかを表10—3にまとめた。が、これから考察できることは、「現在窮乏、将来有望」は、経営の厳しいときに、引っ張り出される言葉である、ということである。

## （2）大橋洋治（11代目社長）と「現在窮乏、将来有望」

グループ全体の人が共感を持てるような新たな経営理念と、しいメッセージを創ることに注力した大橋は、国際線の縮小、国内路線の見直し、不採算ホテルの売却、退職金の

<表 10-3> 歴代社長の「現在窮乏, 将来有望」

筆者作成

	社長名	「現在窮乏, 将来有望」の意味するところ	特記	備考
創 業 期	美土路	現在の経営はとても厳しく苦労を強いているが、航空業界は将来性がある業界なので、この困難を乗り越えれば未来はきっとよくなる（辛抱・我慢・一緒に頑張ろう）	創業から4年12カ月の赤字続き。資金調達や乗客獲得の苦労。墜落事故。	
	岡崎	現在の経営はとても厳しく苦労を強いているが、航空業界は将来性がある業界なので、この困難を乗り越えれば未来はきっとよくなる（辛抱・我慢・一緒に頑張ろう）	二度の墜落事故、日航への吸収合併論再熱	
		「現在窮乏, 将来有望」という言葉があるが、いつもそういうつもりで先のほうに目標をつけて対処すべきだ (長期的なものの見方・考え方)	1979年『私の記録』	「将来有望」に重みを置いた使用
後 継 営 者	野村	創業の苦しい時代に「現在窮乏, 将来有望」「追いつけ, 追い越せ」の合言葉を社員と共有し、社業発展のために「和して協する」ことを第一にされた美土路先生を知っている (全体の軸足は和協)	政府の金融引き締め、山一証券を始めとする金融機関の倒産、低価格航空会社の新規参入などにより、赤字に転落	1999年8月号の太田正取締役の投稿が最初である
		苦しい時にも辛抱しながら、常に希望を持って明るく、前向きにやっぺいこう（辛抱・我慢・一緒に頑張ろう+明るく）	米国同時多発テロによる航空需要の低迷と社会不安からの一層の景気悪化	
	大橋	美土路昌一社長は、『現在窮乏, 将来有望』をスローガンに掲げ、経営が軌道に乗るまでの厳しい創業時代を乗り切りましたが、私たちはこの2004年を、『アジアでナンバーワン』という将来のビジョンに向かって厳しいハードルを乗り越え、ゴールを自らの手で引き寄せる年にしていきたいと思ひます。ともに頑張りしよう (将来有望に比重)	同時多発テロ、SARS、JAL・JAS統合などで、2期連続赤字に転落、復配を果たせなければ、社長を辞めると公言	社友会からの美土路の額の差し入れ
	山元	Team ANAとして一致団結して、「現在窮乏, 将来有望」を信じて、今年を明るく前向きに歯を食いしばって乗り切っていきましょう (辛抱・我慢・一緒に頑張ろう+明るく)	リーマンショック	
	伊東	ANAが危機を乗り越え、新たな成長ステージに向かうためには、創業以来の『現在窮乏, 将来有望』という合言葉を胸に、コストを絞り、耐えに耐えていかなければならない（辛抱・我慢・一緒に頑張ろう）	リーマンショック、JALの経営破綻と借金棒引きの政府保護	

1 割カットや年金制度の見直し、「全日空としては初めての（一般社員を対象とした）基本給の5%カット」<sup>(1019)</sup>も実施するなどの大ナタを振るいながらも、「現在窮乏，将来有望」のメッセージを使っていない<sup>(1020)</sup>。

あるとき、全日空のOB・OGの集まりである社友会から、美土路直筆の「現在窮乏，将来有望」の額を寄贈される。「もう一回，創業のときの精神に立ち返って，航空業界は有望だから頑張れ」という励まされた。筆者も当時，大橋を取材で訪問したときに，役員会議室に案内して頂き，美土路直筆の「現在窮乏，将来有望」の額を拝見した。「『現在窮乏，将来有望』が社内の合言葉になっていた」と，日経金融新聞は報じている<sup>(1021)</sup>。そのようなことから社内では「現在窮乏，将来有望」が使われていたが，大橋の公式の会見やニュースリリースなどでは，「現在窮乏，将来有望」の発信は見かけなかった。

その大橋が，外向けに「現在窮乏，将来有望」を公式に使ったのは，2004年1月5日に発表した就任後3度目の年頭所感である。経営危機のどん底のときではなく，改革を押し進めた結果，公約どおりに7期ぶりの復配を果たす手ごたえを感じたときである。しかも，「窮乏」よりも，「将来有望」に視点を向けた未来志向の大橋らしい創業者メッセージの伝え方であった。2004年1月5日の年頭所感を下に引用する。

「ANAの創立者美土路昌一社長は、『現在窮乏，将来有望』をスローガンに掲げ，経営が軌道に乗るまでの厳しい創業時代を乗り越えましたが，私たちはこの2004年を，『アジアでナンバーワン』という将来のビジョンに向かって厳しいハードルを乗り越え，ゴールを自らの手で引き寄せる年にしていきたいと思います。ともに頑張りましょう」<sup>(1022)</sup>。

7期ぶりの復配達成の見込みとなってから，初めて「現在窮乏，将来有望」を年頭所感で使うところに，壮絶な子供時代の体験を通して「沈んだ気持ちの表情を人前に出すことは悪いことだと思っている」(9章)と「明るく」を人生信条にした大橋らしさが出ている。大橋の「将来有望」に軸足を置く発信は，じつはかつて2代目社長の岡崎も行っていた。岡崎は，時代の厳しい経営環境下では，「現在窮乏，将来有望」を，「辛抱・我慢・一緒に頑張りよう」の意味で使用していたが<sup>(1023)</sup>，1979年に『私の記録』の出版時には，「長期的な見方・考え方」というタイトルの文章中に「先を見据えて今を考える」という意味で引用している。1979年と

いえば、アジアを中心に近距離国際チャーター機を運航させており、売り上げも利益も右肩上がりのときであった。以下引用する。

「現在窮乏，将来有望」という言葉があるが，いつもそういうつもりで先のほうに目標をつけて対処すべきだと考えている。あまり目の前のことにとらわれすぎると，実際に自分の進む道は曲がりくねってしまう。先のほうに目をつけていくと，現在は苦しいようでも，結局最短距離を通っていることになる。昔からよく「海の砂浜を足元を見て歩いていると，真直ぐに歩いたつもりでも，ふり返ってみたら足跡がジグザグになっている」と言われている。人生についても同じことがいえるのではなかろうか<sup>(1024)</sup>。

岡崎・大橋の例は，後継経営者が創業者の言葉を解釈し直して発信することがある，という例である。12代目社長の山元も，就任当初は「現在窮乏，将来有望」を使わなかった。就航以来赤字続きだった国際線が初めての黒字を達成し，しかも過去最高益とあって，社内は一気に高揚感で満ち溢れていたからだ。山元が打ち出したスローガンは「夢と感動を届けられるエアライン」である。しかし，2008年9月15日にリーマン・ブラザーズ・ホールディングスが破綻すると，経営環境は再び暗転する。2009年1月の年頭所感には，タイトルからして「現在窮乏，将来有望」であった。しかし，そこに今の人たちにも理解しやすい言葉を添えた。それが「改革を加速し，将来の飛躍に備えよう！」である。この例は，時代性を踏まえて言葉を言い換えた例といえる。伊東のときは，歯を食いしばるしかないほどの時であった。（表10-3）からもそれが窺える。

### 3節 社内報発信数にみる創業者精神

以上，歴代の社長の社内外に対する創業者精神に関する発言を，文脈により整理した。3節では，次に定量的に検証することを目的に，社内報と全国紙を対象に調査を行ったところ，7代目社長の中村と10代目社長の野村の間の10年間は，発信数が少なく，創業者精神が社内で希薄化していた時期と論じてきたことと一致するなど，8章以降の議論を支える結果が浮かび上がった。

## 1 項 調査資料及び方法

### (1) 社内報調査

国会図書館で所蔵している ANA の社内報すべてに対して、歴代社長別、キーワード別に分類する悉皆調査を行った。

#### ①調査資料：国会図書館所蔵の ANA 社内報

- ・「ぜんにつくう：全日本空輸株式会社社内報」全日本空輸株式会社広報室編  
1975 年，1982—1983 年，1983 年，1984 年，1985 年，1986 年，1987 年，  
1988 年，1989 年，1990 年，1991 年，1992 年，1993 年，1994 年，1995 年，  
1996 年，1997 年
- ・「ANA now：全日本空輸株式会社社内報」全日本空輸株式会社広報室編  
1997 年，1998 年，1999 年，2000 年，2001 年，2002 年，2003—2004 年

#### ②調査方法：歴代社長による社内報内の発言及び執筆と、社長以外（役員社員）の発言及び執筆を対象に、そこから次にあげるキーワードの掲出回数を調査した。

##### a. 調査対象

- 5 代目社長 若狭 得治と，その期間の役員・社員
- 6 代目社長 安西 正道と，その期間の役員・社員
- 7 代目社長 中村 大造と，その期間の役員・社員
- 8 代目社長 近藤 秋男と，その期間の役員・社員
- 9 代目社長 普勝 清治と，その期間の役員・社員
- 10 代目社長 野村吉三郎と，その期間の役員・社員
- 11 代目社長 大橋 洋治と，その期間の役員・社員

調査対象が上記社長に限定されたのは，国会図書館が 1975 年からの社内報しか所蔵しておらず，なおかつ 2004 年 9 月号を最後に「ANA now」が廃刊となり，社内のイントラネット等を使っての発信活動に移行したためである。

##### b. 調査キーワード

「和協」，「現在窮乏，将来有望」，「創業（以来）・創業者・美土路」

## (2) 全国紙4紙調査

上記の社内報調査に加えて、下に記した全国紙4紙を対象に歴代社長別にキーワードによる検索調査を行った。しかし、検索結果で得られた件数が極めて少数であったため、本論文では新聞調査結果を採用しないこととした。ただし、参考までに結果を(資料4)として収納する。

日本経済新聞	1980～2013
朝日新聞	1985～2013
毎日新聞	1980～2013
読売新聞	1986～2013

## 2項 調査結果

### (1) 概観

1項(1)の社内報調査で得られた結果を集計した(表10-4)。歴代社長と役員・社員の合計でみると、歴代のなかで調査キーワードを一番発信したのは、野村時代の47件である。これを棒グラフ(図表10-5)でみると二つのヤマが見て取れる。若狭、安西、中村と右肩上がりに増え、中村時代に35件の発信があったが、中村を継いだ近藤時代が4件、普勝時代が13件と再び発信が低調になり、野村の時代に47件と大幅増加しているのである。中村が社長在任中の1987年に死去し、野村が1997年に社長に就任するまでの10年間は、野村自身も社内から明るい挨拶が消えたと感じており、創業期のANAらしさが希薄化した時期と9章でも論じており、発信の低調さと符合する。また創業者精神の復活は、野村以降であると論じてきたが、その主張が数字の面でも裏付けられた。

大橋時代に再び大きく減少しているのは、大橋の代に紙の社内報が廃止となり、大橋からの社内発言の場が、デジタル化により社内のイントラネットなどからになったことも多少あるが、2節2項で触れたように時代にあった新しい経営理念と新しい標語「あんしん、あったか、あかるく元気」の普及を優先したこともある。

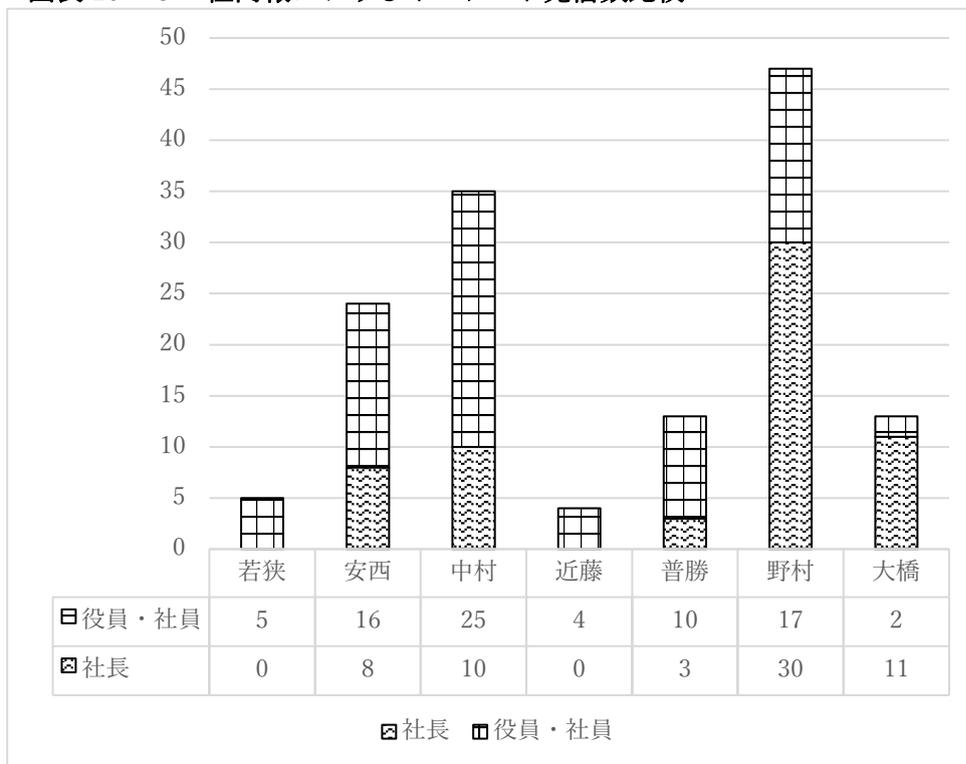
そこで、各歴代社長の任期と、各社長時代における社長からの発言数と、役員・社員からの発言数を比較した(表10-6)。

<表 10-4> 歴代社長からの発信数と役員・社員からの発信数比較

	歴代社長からの発信			役員・社員からの発信			歴代社 長+役 員・社 員
	和協	現在窮 乏, 将 来有望	創業 (以 来), 創 業 者, 美土路	和協	現在窮乏, 将来有望	創業 (以 来), 創 業 者, 美土路	
若狭 (5代)	0	0	0	0	1	4	5
安西 (6代)	2	1	5	1	0	15	24
中村 (7代)	1	3	6	1	1	23	35
近藤 (8代)	0	0	0	2	1	1	4
普勝 (9代)	1	1	1	3	2	5	13
野村 (10代)	17	1	12	8	1	8	47
大橋 (11代)	3	3	5	0	0	2	13

出所：筆者作成

<図表 10-5> 社内報におけるキーワード発信数比較



出所：筆者作成

<表 10—6> 歴代社長と役員・社員からの発信数比較

歴代社長	任期	社長からの 発信数		役員・社 員からの 発信数
若狭	6年	0	<	5
安西	7年	8	<	16
中村	4年※	10	<	24
近藤	6年	0	<	4
普勝	4年	3	<	10
野村	4年	30	>	17
大橋	3年5か月※	11	>	2

出所：筆者作成

※中村は社長就任4年目の1987年5月に死去しており、任期は4年に満たない。大橋の4年の任期を満了している。3年5か月としたのは、2004年9月に紙の社内報が終了しているためである。

たとえば、表10—6によると、若狭時代の6年間に創業者に関する総発信数は5件あったが、若狭からは0件で、5件ともが役員・社員からの発信であった。安西時代の7年間に24件の総発信があったが、うち16件が役員・社員からであった。中村時代においても総発信数34件のうち、24件が役員・社員からである。中村の急死のあと副社長だった近藤が昇格し、若狭が会長として近藤の指導をするという若狭—近藤体制になったが、この6年間の総発信数4件のうち、すべてが役員・社員からの発信であり、近藤からの発信は0件であった。普勝時代においても、役員・社員からの発信数が社長からの発信数を上回っている。

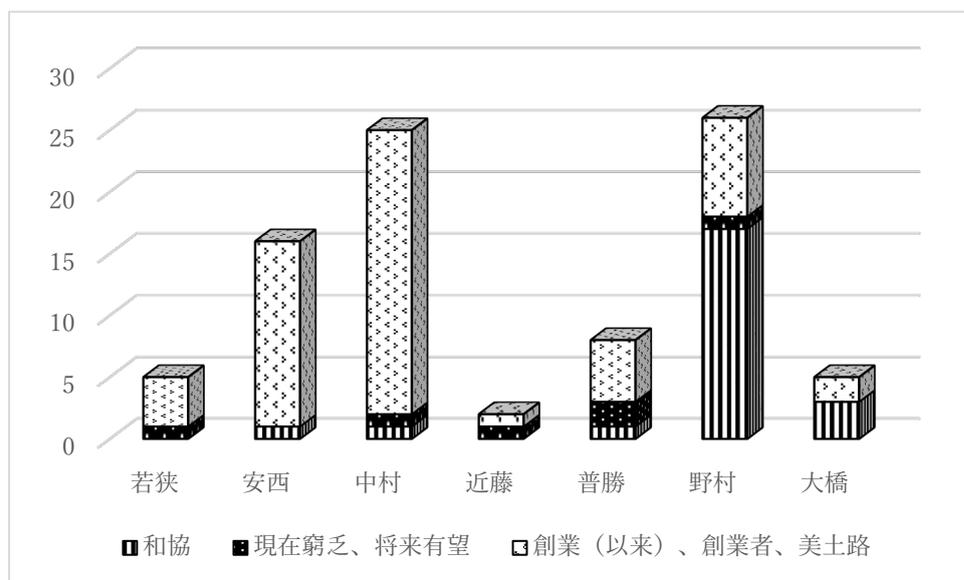
この傾向が、逆転し、社長からの発信が、役員・社員からの発信を上回るのは、野村時代からである。図表10—5の説明で、大橋のときの発信数が野村の47件と比べて「大きく減少している」としたが、大橋の発信数を歴代社長と比べてみると、11件と歴代2位である。以上の表10—4、図表10—5、表10—6を通して、野村以前は、創業者精神に関する発信は控えめで、その発信者も役員・社員といった社長の周囲が中心であったが、野村は自ら積極的に発信し、創業者精神を社内に浸透させる努力を行っていた、ことが分かる。これは9章までの議論を裏付けるものである。

## (2) 役員・社員からの発信の特徴

次に歴代の役員・社員の発信の中身をキーワード別にグラフ化した(図表10-7)。これによると、若狭、安西、中村の時代に多いキーワードは、「創業、美土路」であり、若狭時代には5件中4件(80%)、安西時代には16件中15件(93.7%)、中村時代には25件中23件(95.8%)で、圧倒的に「和協」や「現在窮乏、将来有望」といった言葉を凌ぐ。

ちなみに、若狭時代の「役員・社員からの発言」の5件の発言主は、すべて岡崎前社長(当時)で、ロッキード事件で逮捕された若狭から請われて取締役として復帰した時期の発信である。安西時代の16件の「役員・社長からの発言」のうちの15件の発信の主も岡崎であった。しかし、中村のときの35件中34件は、岡崎以外の役員・社員からの発言である。中村の就任時に岡崎は、80歳後半の年齢に達している。新入社員教育などには変わらず講話をしていた岡崎ではあった。しかし、創業期の美土路・岡崎経営を実際に体験し、なんらかの形で岡崎の影響を受けて育った社員が、中堅以上の社員となり岡崎の代わりにANAの歴史の語り部として成長していたことが考えられる。もう一つには、時代背景がある。1986年3月に念願の国際線に進出、グアムに向けて初の定期便を就航した。

<図表10-7>役員・社員の社内報における発信キーワード



出所：筆者作成

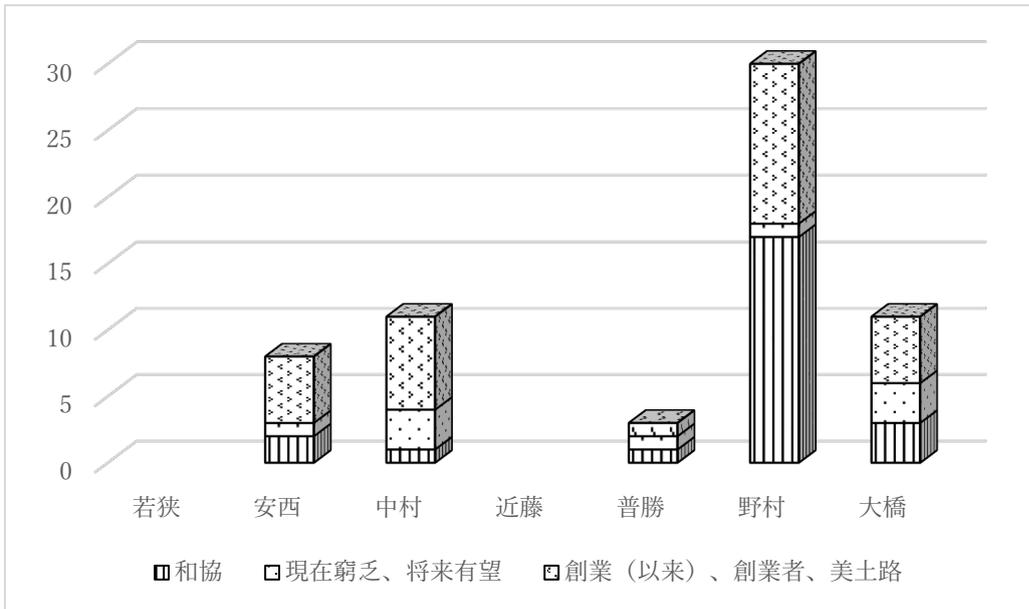
まさに ANA にとって第 2 の創業といった節目であり、創業期の活力を復活させようとする機運があった。残念なことに中村は、社長任期途中で病に倒れ、1987 年 5 月に死去している。本論文では、野村以降の後継経営者を対象とし、中村については論じていないが、運輸省出身ながら、美土路や岡崎を尊敬し、ロッキード事件以降の ANA をまとめていく重責を担った中村が創業者精神を経営指針に据えたことは、社内報分析からも推察できる。

ところが、近藤が後を継ぐと再び、調査キーワードの掲出は激減する。近藤自身に至ってはゼロである。これは、前述したとおり、中村の死去による急な交代で、社長に昇格した近藤が、会長職の若狭に経営の指導を仰ぐ、若狭—近藤体制に移行したことによるものと推察できる。のちに世間を騒がせた人事抗争に至る若狭院政の始まりが、この中村の死去に伴う近藤社長就任であった。こうした点でも、9 章までの分析と一致する。

### (3) 歴代社長の社内報における発信の特徴

歴代社長が発信したキーワード調査（図表 10—8）（表 10—9）をみると、安西、中村は、「和協」や「現在窮乏、将来有望」という創業者の残した言葉よりも、創業期のことについてや、美土路について発信している。ところが、普勝を境に逆転が起こり、普勝、野村、大橋は、「和協」や「現在窮乏、将来有望」という創業者の残した言葉の掲出頻度が、創業期や美土路についての発信を上回る。これは、社内を構成する社員の世代交代とも関連すると思われる。野村自身が美土路を直接知る最後の新入社員であったが、逆にいえば、野村が社長に就任した頃は、美土路を直接知らない世代が社内ほとんどであったということを示す。創業期を知らない社員に対して、創業者という人物を語るのではなく、創業者の残した言葉という文物を使って創業者精神を経営に活かしたことが窺える。

<図表 10-8> 歴代社長の社内報における発信キーワード



出所：筆者作成

<図表 10-9> 歴代社長の発信キーワードの特徴

	若狭	安西	中村	近藤	普勝	野村	大橋
「和協」+「現在窮乏、将来有望」	0	3	4	0	2	18	6
創業（以来）、創業者、美土路	0	5	6	0	1	12	5
発信合計	0	8	10	0	3	30	11

出所：筆者作成

しかし、創業期や創業者に関する情報が提供されなくなったかといえばそうではない。調査キーワードをまったく発信しなかった若狭、近藤を除けば、歴代の各社長は、創業期や美土路という存在に関する発信も、「和協」「現在窮乏、将来有望」などの言葉と引けを取らない割合で発信している。たとえば、普勝は33%、野村は40%、大橋は45%が、創業期や美土路に関する発信だ。これにより現代経営者が、創業者の言葉を社内に引用するときには、創業者や創業期のことも同時に伝えている、といえる。

## 4 節 経営理念の変遷と創業者精神

### 1 項 ANA における経営理念の変遷

ANAでは、全日空の時代を含めて、創業期の美土路の三つの経営理念を除いて、2021年までに4度、理念が作成されている<sup>(1025)</sup>。

1度目は、1990年10月17日の「全日空企業理念」である。1988年頃から犬井副社長を委員長として「企業体質改革推進委員会」が発足し、21世紀に向けての意識改革と行動指針として「2000年ビジョン」を作成し、その意識改革の柱として、「全日空企業理念」を小冊子にまとめて、全社員に一斉配布をして周知徹底を図った。「全日空企業理念」作成の背景としては、戦後、航空行政は、長らく「45・47体制」と呼ばれる運輸省の保護と規制の下にあったが、それが撤廃され、全日空は念願の国際定期便を運航できることになった。しかしながら、同時に今まで単独で運航してきた国内路線にも、他社の運航を受け入れざるを得なくなり、自由競争の幕開けを迎えたのであった。「全日空企業理念」は、企業目標の「The First Choice」、事業領域の「出会いの創造」、私たちの使命「よき企業市民」、行動指針「(お客様へ)フレッシュ&フレンドリー、(仕事へ)チャレンジ&クリエイト、(仲間へ)リスペクト&チームスピリット」という4つの標語を掲げて明示された<sup>(1026)</sup>。ちょうど全日空では創業以来初のプロパー社長である近藤秋男8代目社長の下でのことで、全日空の歴史においても、一つの節目であった。

2度目は、1997年に全職場に掲示された「安全理念」である。飛行機事故がどれだけ悲惨なもので、決して起こしてはならない、という安全への誓いは、それまで「安全飛行」という社内誌の巻頭に毎号掲載され、「安全推進の基本的考え方」にまとめられてきた。しかし、「表現が一般的すぎて当社の安全への取り組み姿勢や安全を支えてきた文化を表していない」という意見があったことから、これを見直した。見直しにあたって、「新しい理念は営業部門や本社を含む全社員を対象とした会社理念とすることとした。さらに会社理念として安全に対する取り組み姿勢を社内外に示し、企業イメージの向上を図ることを目的とした」。この点から、安全理念という名称ではあるが、同社が“会社の理念”と捉えているため、ここに取り上げた。作成にあたっては、「当社の伝統である、安全・和協・誠実」の精神を活かしつつ、①二度と悲惨な事故を起こしてはいけないという決意、②先人が積み上げてきた安

全風土，③創業以来の伝統的な理念—を新しい表現にした<sup>(1027)</sup>。

3度目は、2001年に野村会長・大橋社長体制下で発表された「ANAグループ経営理念」「ANAグループ経営ビジョン」である。本論文では、創業期以降、3度目の理念作成としたが、片野坂が社長時代に2018年4月26日に帝国ホテル東京で行った講演録によると、「それ（2001年ANAグループ経営理念）以前に当社には、経営ビジョンや経営理念はありませんでした。なんとなく社是のようなものはあり、受け継がれてきたものは創業時の初代社長が作った『現在窮乏、将来有望』というものです」<sup>(1028)</sup>と発言しているのです。1990年の「全日空企業理念」はあまり社員に浸透しておらず、1997年の「安全理念」は、安全に特化した宣言と、社内で受け止められていたのかもしれない。

一方、2001年に作成された理由を片野坂は、「2001年には世界を揺るがした世界同時多発テロ、9.11があり、世界中の航空会社も大打撃を受けた。時の社長の大橋洋治が、『世界のパラダイムが変わった。第二の創業だ』ということで、企業理念を作ろうじゃないかと、社員、役員に呼び掛けて作った」<sup>(1029)</sup>と説明している。

4度目は、2013年に伊東の下で発表した「新ANAグループ経営理念」「新ANAグループ経営ビジョン」だ。新しく作り替えた背景を、片野坂（2018）は、「企業理念はあまり頻繁に変えるべきではないといわれていますが」と前置きしたうえで、こう述べている。「なぜ、新しいものを作ったかという、持ち株会社に移行するという、主力のANAのみならず、グループ企業80社にも呼びかけるものとして、新しいものを作ろうということになった。前のものは少し長く、社員も覚えにくいということもありました」。こうして作り直した経営理念は、図表10—10の通りである。重ねて片野坂（2018）は、こんなことも明かしている。「人事部長のときに、どれだけ理念が徹底しているかということで、管理職登用試験に経営理念を書くという問題を加えました。すると驚くほど正解がなく、そんなものかと思いました。一方、（事業会社）社長は、社員との直接の意見交換の場であるダイレクト・トークなどでこれを頻繁に使って呼びかけているので覚えている。一番覚えているのは社長じゃないかということ」になった。

これらの経営理念制作の流れから言えることは、①経営理念は、その時々企業の置かれた節目において、作成し直されるものである、②全社員レベルの浸透には「根気と努力が必要」<sup>(1030)</sup>である、ということだ。

ここで、問題となるのは、美土路が作成した三つの経営理念と、純粋な民間企業だからこ

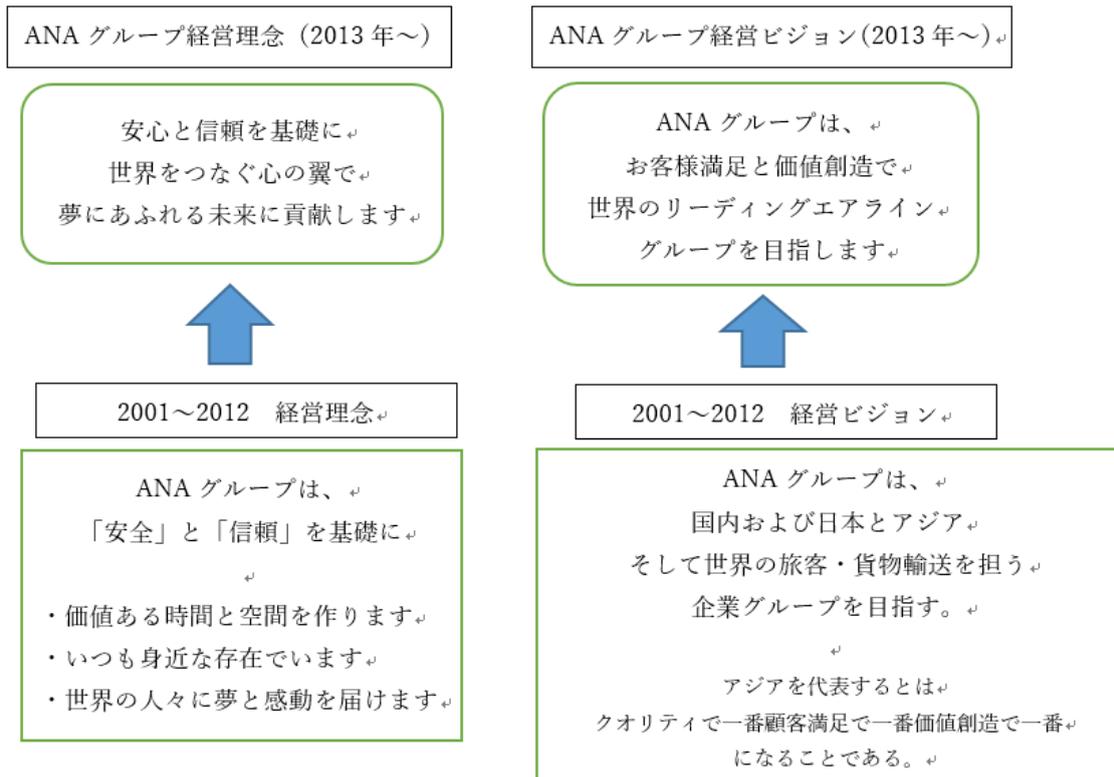
そ、できる「公」の精神はどうなってしまったか、ということである。同社が毎年発行する、統合報告書の価値創造プロセスのページに、「企業としての在り姿」として、美土路の三つの経営理念「高潔な企業」「権威に屈することのない主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」が位置づけられた図表が掲載されている。そして、「現在窮乏、将来有望」、「和協」の二つのスローガンと併せて、「現在に受け継がれたDNA」と表記されている(図表 10-11)

しかしながら、本論文で検証してきた野村以降の現代経営者において、美土路の三つの経営理念の文言(言葉)が社員向けメッセージのなかにあったかといえば、なかった。それは、2013年以降には新しく作成された「グループ経営理念」「グループビジョン」があったためだと思われる。しかし、歴代の社長の言葉の端々や行動においては、美土路の三つの経営理念の実践がみられる。たとえば野村は、役員会改革を行い、1999年6月の役員改選で、運輸省からの天下り取締役をゼロ<sup>(1033)</sup>にした。それにも関わらず、アメリカに比べて3倍は高いといわれていた着陸料の問題など要望すべきことは運輸省に要望した(「権威に屈しない」)。また66歳までの社長在任期間の内規を2年残して、2期4年で、しかも株主総会後の6月交代では上期がムダになると3月末を持って社長職を退いた(「高潔」)。大橋も、一歩間違えば銀行管理下になりかねない厳しい経営のかじ取りを、「復配できなければ、社長を辞める」と退路を断ってやり抜いた。山元は残念ながら任期途中で大病に見舞われるが、経営の立て直しの手綱を緩めず、会長に退いたあとも伊東を補佐し全国を行脚し、惜しくも亡くなった。伊東は、リーマンショックと、JALの民事再生法申請による債権放棄や税法上の優遇等に支えられた強いライバルの出現に、「ANAは自分の足で立ち続けるのだ」<sup>(1034)</sup>と全グループ社員に訴えた。伊東の「自分の足で立ち続ける」は、美土路の三つの経営理念のうちの「独立独歩」だが、野村以降の全ての現代経営者が、じつは「独立独歩」の精神で、経営改革を断行し、その都度、危機を乗り越えてきた。無論、社員がそれに応じなければ、改革は成功しないが、その前提としてどの後継経営者も、私心なく(「高潔」)、経営の立て直しに奔走する姿があった。そして、どの後継経営者も、臆することなく主張すべきことは政府や監督官庁に対して主張してきた(「権威に屈しない」)。9章で記した伊東の言葉を再掲する。「ANAは、その誕生から一民間企業として数々の規制と長い闘いを続けてきた。監督官庁に対しても主張すべきことは堂々と主張してきた。それは民間企業としての自負であり、公平な競争の重要性を知る者の自負だと思っている」<sup>(1035)</sup>。

以上からみえてくることは、美土路の三つの経営理念は、時々の経営トップが作成する経

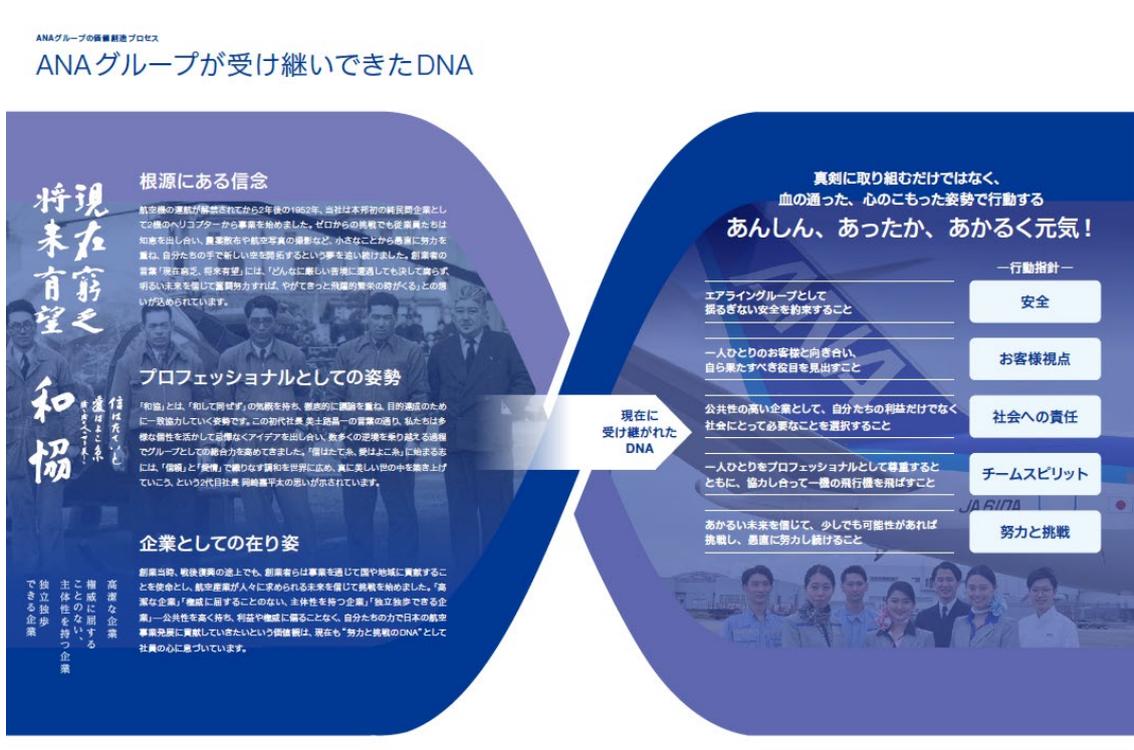
営理念を越え、後継者が経営を行う上での暗黙知として受け継がれてきており、綿々と生き続けている、ということである。

<図表 10—10> ANAグループの経営理念と経営ビジョン



出所：(株)価値創造フォーラム 21 主催「第 1 回 20 周年記念オープン・フォーラム」資料  
2017 年 9 月 19 日、日経ホールにて開催

<図表 10—11> ANAグループが受け継いできたDNA



出所：ANAグループHP（2022年9月23日ダウンロード）

[https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/pdf/22/22\\_03.pdf](https://www.ana.co.jp/group/investors/irdata/annual/pdf/22/22_03.pdf)

## 2項 「公」の精神の行方

これまで創業期の経営理念である「高潔な企業」、「権威に屈することのない主体性を持つ企業」、「独立独歩できる企業」の三つが創出された根底には、航空会社は「公」的存在である、という美土路の「公」の精神があることを論じてきた。とりわけ美土路は、純粋な民間企業であるからこそ、できる「公」がある、と確信していた。日本が軍事傾斜していく時代に新聞人だった美土路は、為政者が「民」のための政治を行うとは限らないことを、反骨心を持って受け止めていた。「新聞は公器である」「新聞は民のためにある」という信念を貫くために、新聞経営は、権威に介入されてはならず、そのためには資本的に独立する必要がある、新聞社組織もそこに従事する者も高潔でなければならないと考えた。それが美土路の三つの経営理念の源泉となった、美土路（個人）の三つの精神である。

「民」だからこそできる「公」がある、という美土路の信念は、敗戦後、職を失った航空関係者に仕事を与えるための救済会社（興民社）の会長を引き受けるという企業家行動と結びつく。本来ならば国の仕事であるが、敗戦直後の政府にできることは限られていた。かつての腹心の部下（中野勝義）に頼み込まれて会長職を受けることになった美土路であったが、引き受けるからにはと、興民社を社団法人として発足させるための資本金 20 万円を、私財を質入れして調達した。そして、「日本の空を日本人の手に取り戻す」という全ての航空関係者の悲願を達成するために、日ペリの設立に奔走する。その日ペリが、全日本空輸となり、今日のANAとなる。

1958 年、美土路の経営下で伊豆沖墜落事故が起きる。政府からは日本航空への吸収合併案が浮上する。この事態に、美土路は連日、連夜、多方面を駆けずりまわってようやく阻止するのだが、このときの美土路の主張が「航空会社は株式会社であっても、公的な存在です。全日空は純民間を貫かなくてはならない。日本の将来のためには、特殊法人の日航とは違う純民間航空会社が必要だ」というものだった。「民」だからこそできる「公」への強い使命感である。

2 代目社長の岡崎経営下では、「公」の精神は、不採算路線の維持という形で表れている。岡崎の言葉を紹介する。「美土路先生が言われた言葉に『現在窮乏、将来有望』という名句がありますが、もうしばらく辛抱して、われわれの力を蓄積しなければなりません。採算のとれない公共性の路線もありますが、この意味でもう少し続けねばなりません<sup>(1036)</sup>」。

では、現在経営者の下ではどうだろうか。9 章で論じてきたように、野村以降、歴代社長はいずれも、会社を存続させるために財務体質の改善が喫緊の課題であった。聖域なき経営改革の旗を掲げ、不採算路線にも見直しのメスを入れた。そうしたANAは、「公」の精神を失ってしまったのだろうか。注目すべきは、幾度かの経営危機に見舞われながらも、そのたびに自助努力で危機を乗り越え、その結果として、2018 年 3 月期に連結売上高、連結最終利益ともに JAL を抜き、日本を代表するエアラインに成長したことである（9 章）。1951 年に半官半民でスタートした日本航空（JAL）<sup>(1037)</sup> は、経営改革が後手に回り経営破綻に至ったが、破綻後も政府の手厚い保護のうえで再生した（9 章）。それに対しANAは、政府に頼ることなく、自力で公共交通機関としての役割を果たし続けてきた。美土路の「純民間を貫かなくてはならない」という信念、すなわち美土路の「公」の精神は存在している。

## <終章>

「創業者精神を受け継ぐ経営」を掲げる大手企業が増えているが、本論文ではANAの事例研究を通して、1) 後継者が受け継ぐ創業者精神とはいかなるものなのか(創業精神であれば、どんな精神であってもいいのか) 2) 創業者精神と経営理念の間にはどのような関係があるのか 3) 現代経営において創業者精神の意義および役割とはなにか、という研究課題を設定し、それら三つを解明することを目的に論じてきた。終章では、上記の研究課題に対して、事例研究を通して導きだされたANA固有の結論を先にまとめる。次に、そこから普遍性を見出し、一般理論の構築に向けて論じる。

### 1 節 ANAにおける現代経営者と創業者精神

本論文では、現代においても歴代の後継経営者に脈々と引き継がれるANAの創業者精神についてLegitimacyサイクルモデルに従い、再整理を行う。

#### 1 項 創業期における「正当性の獲得」

修正モデルは、始点を創業者(又は開発者)に定めている。そこでANAの創業者である美土路の精神が、「正当性」を獲得したかどうかを検証する。これにあたり、Suchman(1995)のLegitimacyの定義を再掲する。

「Legitimacy is generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.」(Suchman, 1995, 574 頁)

3章で論じたように、この定義には、重要な四つの要素が含まれている。第1が「norms, values, beliefs, and definitions」(規範、価値、信念、そして定義。以下規範等)の表明である。第2の要素は「some socially constructed」(社会的に構築された)である。第3の要素は、「the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within」(行動そのものが、望ましい、適切である、あるいは妥当である。以下行為の望ましさ等)である。最後に、

「generalized perception or assumption that」(that 以下が、一般に、すなわち広く認識される、あるいは適切であると思われること)が必要である。ここで予め、ANAの「正当性の獲得」に関して結論を述べると、ANAにおいては、美土路と岡崎の2代によって獲得されている、ということである。よって、2代目・岡崎は、創業期社長の一人として、美土路とともに「正当性の獲得」を行い、後継経営者として「正統性」の維持も行った。こうしたことに注目して創業期における「正当性の獲得」を論じていく。

#### ① norms, values, beliefs, definitions (規範等)

創業者・美土路昌一の人生は、一口でいえば稀有で過酷であった。美土路は、1300年以上も続く神社の宮司の系譜に生まれ、偉大な国学者で宮司の義父に「武より文」を教え込まれて育った。1886年生まれ的美土路の半生は、8歳のときに日清戦争、16歳のときに日露戦争が起きるなど、戦争の影響を強く受けている。日本全体が戦勝モードに沸き、軍国主義教育にふさわしくない書物が、学校から禁じられるなるなかで、義父と教育熱心な母は、美土路に新聞や中国の古典書、洋書を自由に読ませた。幅広い知識の素地を身に着けて育った美土路は、朝日新聞社に入社すると頭角を現わし、40歳で言論の騎手として活躍する。言論の自由を振りかざす美土路は、特高刑事に見張られ、軍人の一部から命を狙われるようになる。それでも美土路は、「新聞は公器である」という信念を下ろさなかった。そして新聞の公共性は、「高潔」「権威に屈しない」「独立独歩」の実践によって守られると考えた。

しかし、美土路の命を賭しての言論の闘いも、戦時下では虚しく封印される。1945年8月の敗戦を待たず、その半年前に朝日新聞社に辞表を叩きつけた美土路であったが、生涯の深い苦しみとして残ることは、言論を自ら凍結したことだった。「物言わず生きながらえ」、社内外の多くの若者を戦地に送ったことを、美土路は「桎梏と業火の苦しみ」<sup>(1100)</sup>と表している。戦前に宿った「高潔」「権威に屈しない」「独立独歩」の実践は、戦中の桎梏と業火の苦しみで深く自省するところとなって研ぎ澄まされ、美土路の精神として譲れないものになっていった。

敗戦後、腹心の部下に頼み込まれて、職を失った航空関係者のための救済会社会長に就任し、パイロットを再び日本の空に戻す日のために奮戦する。本来ならば国の仕事であるが、敗戦で国にその余力がないのであれば、自分がやろうと美土路は決意するのである。航空事業という公共性の高い事業を再開させるために、民間人でもできることがあるはずだ、とい

う「公」の精神からであった<sup>(1101)</sup>。このように美土路の精神は、「公共」を基底にしたものであった。美土路は、日ペリで航空事業をスタートさせるにあって、自らの信念である「高潔」「権威に屈しない」「独立独歩」を三つの経営理念として示した。Suchman の「norms, values, beliefs, and definitions (規範等)」にあたる。だが、これは規範等の宣言に過ぎない。

3章で論じたように、規範等は「正当性」に欠かせない基底ではあるが、規範等の宣言だけでは「正当性」を獲得したとはいえない。しかし、ANA (日ペリ⇒全日空)の精神の「正当性」を立証するためには、美土路の精神の「正当性」の立証が前提である。よって、さらに「the actions of an entity are desirable」(行為の望ましき等)、「some socially constructed」(社会的に構築されること)、「generalized perception or assumption」(一般化された認識や仮定)について見てみる必要がある。

#### ② the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate (行動の望ましき等)

繰り返しになるが、美土路は、「高潔な企業」「権威に屈することのない主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」の三つを経営理念として定めた。つまり美土路は、上記①で論じた美土路の個人の精神によって、日ペリという組織を指導していこうとした。美土路の経営する日ペリは、事業開始直後から経営難に見舞われ、政府に日本航空への吸収合併を画策されるという危機に直面した。美土路は、苦労を重ねる役員・社員のために、「現在窮乏、将来有望」と「和協」の二つの言葉を掲げた。「現在窮乏、将来有望」は、役員・社員の苦労をねぎらうとともに将来に希望を抱かせ、奮い立たせる効果があった。「和協」は社内融和や団結を促した。美土路の言葉を経営理念に基づいた行動指針(「現在窮乏、将来有望」と「和協」)とした役員・社員は、経営危機を乗り越えた。このように美土路の精神による実践(行為)は、「望ましい、正しい、あるいは適切さ」を伴っていたのである。

#### ③ some socially constructed (社会的に構築されること)

「社会的に構築されること」(some socially constructed)に対しては、二代目社長の岡崎嘉平太の果たした役割に注目する。岡崎は、日本銀行出身で、日ペリを立ち上げる設立準備段階から同社に関与しており、設立時には社外取締役副社長であった。いわば創業メンバーの一人である。そもそも岡崎と美土路の出会いは、岡崎が高校生のときに、友人とともに、朝日新聞で言論人として名を馳せていた美土路宅を訪問し、教えを請うたことが始まりで、岡

崎はいわば美土路の私的門下生である。美土路と長年の親交があり、美土路からの信頼も厚かった。無論、岡崎は美土路を深く尊敬していた。

結論から言えば、岡崎は美土路の精神を経営において実践してみせることにより、社内のみならず社外に対しても美土路の精神を広め、正しく認知させた。例としては、労働組合との交渉でみせた「和協」の精神であり、ロッキード事件で世間に示した「権威に屈しない」精神である。some socially constructed（社会的に構築されること）は、一人ではなく複数の人によって構築されるか、あるいは規範が社会的に認められることにより成立すると考えられる。これに照らせば、美土路の精神（規範等）は、美土路の人生から生まれた固有のものであったが、岡崎が継承し、二代に亘る実践の積み重ねの結果、some socially constructed され、「正当性」の保有に至る要素を一つ積み上げたといえる。

#### ④ generalized perception or assumption（一般化された認識や仮定）

これは社会にとって価値のある理念や規範になることを意味し、そのためには個別正当性の中身が同時代の社会に、そして歴史的にみても社会に受け入れられなければならない。美土路の精神は、精神の基底が「公」の精神、すなわち公共性であるので、これはそのまま十分に社会に受け入れられるものと考えられる。山口（2003）の言葉を借りれば、「現在のわが国における時代転換の社会のもっとも解決策に寄与しうる『公共概念である』」（10頁）。加えて、美土路・岡崎の二人の人格の高さも、generalized perception or assumption に寄与している。すなわち、どんな人物が創った規範等なのかという問題であるが、美土路は、新聞人としての国際的な視野や行動力、人脈を持ち合わせていただけでなく、「高潔」で「権威に屈しない」生き方から、広く周囲から尊敬を集め、「先生」と呼ばれていた。また岡崎自身も、貯蓄増進運動や日中友好活動などで社会的評価を確立した人物で、「高潔」で「権威に屈しない」精神の持ち主であった。美土路と同様、周囲から「先生」と呼ばれている。このようにANAで「先生」と呼ばれている歴代社長は、美土路と岡崎だけである。

見方によっては、美土路一代で「正当性」を獲得し、岡崎は「正統性の維持」と自らの「正当性の獲得」を行ったということもいえなくはない。しかし、岡崎は日ペリ創業時から副社長職におり、借入金等や財務の安定化で苦労の先頭に立っている。美土路・岡崎の2代に亘る期を創業期とみるのが妥当である。上記③で美土路・岡崎の2代に亘って some socially constructed を確固たるものとしたと論じたが、美土路と岡崎の社会的信用が、

generalized perception or assumption をより確実なものにし、強い「正当性の獲得」に至った、といえる。

## 2項 岡崎2代目社長における「正統性の維持」

それでは、岡崎の後継経営者としての「正統性」についてはどう考えるのか。8章でも述べたように、岡崎の社長就任は、本人も覚悟していない出来事であった。次期社長と目されていた専務取締役が、出張中に事故死してしまったための代理登板であった。こうした状況下での社長就任だったが、岡崎が「何よりもまず、先生（美土路）と同じような経営を心がける」<sup>(1102)</sup> という経営姿勢を取ったことは、社内外を動揺させることなく「正統性」を獲得することにつながった。

しかも元来、慎み深い人格の持ち主である岡崎は、美土路の没後も ANA の歴史において、けっして自分を美土路よりも高いところに置こうとせず、常に、「美土路先生は偉大です」<sup>(1103)</sup> と言い続けた。こうした岡崎の発言行動は、10章3節で行った社内報調査からも立証できる。たとえば、5代目の若狭社長時代の6年間で、創業者に関する若狭からの発信は0件、役員・社員からの発信は5件あったが、その5件とも岡崎からの発言であった。6代目の安西時代（任期7年）の創業者に関する総発信数34件のうち、16件が役員・社員であったが、その16件のうちの15件は岡崎からの発言であった。

そして90歳近くまで、ANAの新入社員研修などで創業期を熱く語るなど、語り部の役割を果たしている<sup>(1104)</sup>。このように岡崎は、美土路の精神の伝承者としての役割を長年務めており、ANAにおいて「正統性の維持」の証となっている。

## 3項 ANAにおける「正統性の危機」と「修復」と「再獲得」

野村以前の10年間（1987～1997年）は、創業者精神の発信が社内報調査のうえでも低調で、野村自身も社内から明るい挨拶が消えた、と感じており、資史料や元社員ヒヤリング調査からも、創業期のANAらしさが希薄化した時期であるといえる（10章）。この10年間を本論文は、「正統性の危機」と位置付ける。

よって、「正統性の修復」は野村（10代目社長）に始まる。野村は、社内の人事抗争の末

の社長就任で、世間にとっても本人にとっても意外な就任であった。だが、野村には美土路が社長であった最後の年に、日ペリに入社している。しかも入社時に総務に配属され、社長室のすぐ近くで勤務していたことから、野村は美土路を直に知る機会に恵まれた。もっとも社長と新入社員であるから、前述の美土路と岡崎との関係性とは雲泥の差がある。それでも、美土路の言行をそのままに語る野村は、それだけで周囲にきく耳を持たせた。本人が意図したことではないにせよ、創業者精神の継承者としての「正統性」が生み出されることになった。

だが、多くの場合、中身を伴わない正統性は、メッキのごとく剥がれてしまい、それと同時に求心力も失われる。しかし、野村は長年、美土路の「和協」を座右の銘としてきたこともあり、野村の場合は、美土路の精神そのものの継承がともなっていた。「和協は私の経営理念である」<sup>(1105)</sup>と明かし、自ら「和協」を揮毫し社長室に飾った。しかも、「その精神を受け継ぐ気持ちを込めて書いた」<sup>(1106)</sup>と、決意を周囲に示し、現場を行脚し「全日空には創業以来、和協という精神がある。その精神で、この難局を乗り越えよう」<sup>(1107)</sup>と直接呼びかけた。このように美土路の精神の継承と普及において、野村は「正統」な後継者であった。

しかし、野村は「正統性」を得たからといって社長の座に安穩としていたわけではない。野村が就任した1997年は、4月に日産生命が破綻、11月には山一証券が破綻するなど政府の金融引き締めにより日本経済が一気に悪化したときである。野村は、「美土路の創ったスローガン『現在窮乏、将来有望』と『和協』を呪文のように唱え」<sup>(1108)</sup>ながらも、現場を歩き社員の声を聞き、改革を訴えた。10章の社内報における創業者精神の発信調査でも、野村は4年間の社長就任期間中に30件も発信しており、歴代の社長のなかでも群を抜く。記者会見などの公の場においても、最後まで「和協の精神」を語ることを忘れず、社内外に創業者精神を広めたという意味においても、「正統性の復活」に尽力した「正統」な経営者であった。

同時に野村は、「正当性の再獲得」も務めている。「正当性の再獲得」は、「正当性の獲得」と同様、経営者独自の企業活動に対する同時代的なLegitimacyのことである。Suchman(1995)は、「再獲得」は「維持」に比べて数段難しく、「正当性の獲得」と同じ労力を要する、としている。野村は、資金調達や組合折衝など経営の修羅場が続くなか、聖域なき経営改革の旗を掲げて業績回復に奔走するなど「正当」な企業活動を行った(9章)。4年で大橋に社長の座を譲ったため、復配を始めとする経営課題は大橋に託された。

野村から社長のバトンを渡された大橋は、アメリカ同時多発テロ（9.11）や、SARS、イラク戦争などの経営を揺るがす大事件が連発するなか、更なる改革を断行し、7期ぶりの復配を果たした。「正当」な企業活動を結実させ、世間の評価を得たという点で、ANAにおける「正当性の再獲得」は、野村・大橋の2代で成し遂げたとみる。

大橋以降の現代経営者においてはどうか。山元、伊東についても、「和協」や「現在窮乏、将来有望」という言葉で社内を統率していったことが確認できた（9章・10章）。これは、創業者と直に接することのできなかつた世代の経営者は、創業者の残した言葉（規範等）によって、創業者精神を経営に取り入れていくことを示している。特にANAの場合は、経営難に陥ったときに「現在窮乏、将来有望」という創業者の言葉が歴代の後継経営者によって蘇り、行動指針として呼びかけられた。<sup>(1109)</sup> それは「現在窮乏、将来有望」が、それまでANAの歴史のなかで幾度とあった困難を乗り越えさせ、成功を伴った「正統性」を持った言葉であるからだ。このようにして大橋以降の各現代経営者は「正統性の維持」に成功している。

Legitimacy サイクルモデルでいえば、山元・伊東は、「正統性の維持」からのスタートだったが、「維持」ととどまらず、経営者独自の「正当」な経営努力を各々行っている（9章）。つまりANAの現代経営者においては、どの代においても「正統性の維持」と「正当性の（再）獲得」の双方が行われて、Legitimacy が循環（サイクル）していたのである。

## 2節 現代経営と創業者精神の一般理論の構築に向けて

以上のANAの事例研究を通して、創業者精神は、創業期だけの精神ではなく、現代経営に対しても影響を与えていることがわかった。本論文の研究課題である1) 後継経営者が受け継ぐ創業者精神とはいかなるものなのか（創業者精神であれば、どんな精神であってもいいのか）、2) 創業者精神と経営理念の間にはどのような関係があるのか、3) 現代経営において創業者精神の意義および役割とはなにか、を解明していくとともに、さらに一般理論の構築に向けて論じる。

## 1項 受け継ぐ創業者精神とはいかなるものか

結論からいえば、後継者が受け継ぐ創業者精神は、「正当性」「正統性」の双方を有したものでなくてはならない。加えていえば、同時代の「正当性の獲得」ができ、組織的に「正統性」が世代を超えて「維持」しやすいもの、すなわちどの時代にも受け入れられるものでなくてはならない。

創業期の小さな組織では、創業者精神と経営理念、行動指針、企業文化は一体である。Legitimacy サイクルモデルでは、Suchman の Legitimacy の定義を基に、創業者が自らの「規範、価値、信念、定義（以下規範等）」を掲げただけでは、「正当性」を保有した創業者精神とはいえ、まさに「共有される」ということが「正当性」の要件の一つを満たす、とした。ただし、単に共有されるだけでは、創業者精神の中身までは問われない。場合によっては、社会正義と反する創業者精神であっても、その企業の精神として成立してしまうことがある。しかし、何かのきっかけで反社会的行為が表面化すると、いきなり企業価値が毀損し、場合によっては倒産に追い込まれる例も少なくはない。つまり、その企業（組織）を成り立たせている精神、翻っていえば大元となる個人の精神（規範等）は、社会的にも価値のあるもの、社会が受け入れ可能な「正しい」ものでなければならない。これらの条件を経て「正当性」は成立する。ANA の美土路の精神には、「正当性」があり、継承すべき価値があった。このように、創業者精神は、「正当性」が問われる。

一方で、後継経営者も後継経営者たる「正統性」が問われる。創業者と直に接することができた時代の後継経営者は、創業者とのかかわり自体が「正統性」となりうる。ANA の事例でいえば、2 代目社長の岡崎や、10 代目社長の野村の事例が相当する。一方、創業者を直接知らない世代の後継経営者は、創業者が残した言葉（規範等）により「正統性」の獲得と維持を試みる。ANA の事例でいえば、11 代目以降の経営者は、美土路の薫陶を直接的に受けることができなかつた世代の経営者であるが、経営の危機に直面するたびに「現在窮乏、将来有望」を掲げ、社内外に ANA の創業者精神に基づいた経営改革を行う「正統」なリーダーであることを示した。

ただし、ここで特筆すべきことは、「正統性の危機」があるなしに関わらず、どの歴代後継経営者にも、「正統性の維持」のみならず、その経営者独自の具体的で「正当」な企業活動（行動）があった、ということである。

「正統性」が、先代経営者の指名や血縁など、後継経営者にすれば外的要因や歴史的財

産の移転によってスタートするという意味合いにおいて受動的であることに対して、「正当性」は、自らの企業家活動（行動）が問われるという点において能動的である。さらに「正統性」の「統」の意味を辞書で調べると「代々受け継がれて、ひと続きになっているもの<sup>(1110)</sup>」と説明されており、タテヨコの線では、「タテ」に続く時間軸のイメージである。これに対して、「正当」は時間軸の概念ではなく、行動（action）が正しかどうかを評価している。行動（action）はタテヨコの線では、一つの時代（同時代性）、つまり平面のイメージであり、水平な「ヨコ」線である。タテ線とヨコ線を持ち出したのは、性質の違う二つの「正統性」と「正当性」の双方を後継経営者は求められており、その交差するところにいる、ということの主張のためである<sup>(1111)</sup>。しかし、ここで注意しなければならないのは、「正統性」と「正当性」のどちらも周囲に認められ、適切で望ましいものと判断され、広く一般に受け入れられることによって成立するという点である。

## 2項 創業者精神と経営理念の関係

次に、創業者精神と経営理念との間には、どのような関係があるのかという問いについて考察する。

新しい経営理念が、時代や組織にあわせて作られることがある。経営理念に示された言葉が、時代や組織の大きさや社会環境によって、合わなくなってくることがあるためである。ANAの場合も、10代目社長の野村のときから、新しいグループ経営理念の策定を開始し、11代目社長の大橋の時代に、「あんしん、あったか、あかるく元気」の合言葉を前面に掲げ、今日のグループ行動指針として制定している。このように経営理念は、後継経営者によって時代や組織にあわせて新しく作成し直されることがある。経営理念が、時代や組織の変化にともなって変わる点、新しく制作される点については、2代目社長の岡崎は次のように述べている。

「（創業者精神と経営理念の関係は）月をさす指、門を叩く石のようなもので、指、石はその時々によって変わるもの、変わらなくてはならぬものであるから、あらかじめ一定にしておくことはできない。門を叩くのは石だときめておくと、石をさがしているために、門を叩くことが遅れる。石がみつからぬと、門が叩けぬことになる。それでも事実、経営

方針は同種企業のなかでも、各社によって相違があるのは、なぜか。経営に関する抽象的な、いわば基本原則というものは、かなりたくさん項目に分かれているので、そのうちどれを重点的にとりあげるかが、企業により、社長により異なるからだと思う」（岡崎，1966，71－72頁）。

岡崎は、経営理念は門を叩く「石」や「指」のようなものである、すなわち経営理念は道具である、と言っている。道具であるから、適切に変わってよいし、変わらなくてはいけない。では、「月」や「門」は何か。これは変わらないものの、たとえである。よって変わらないものが企業の精神であり、ANAの場合は、美土路の創業者精神である。ANAのこれまでの経営の歴史を振り返るときに、オーナー企業でないにもかかわらず、創業期から今日まで、創業者精神が継承され続けてきた。これは、現ANAホールディングス会長へのヒヤリング調査からもうかがえる（補論参照）。それは後継経営者にとって、創業者精神が、自ら経営判断を行ううえでの「月」や「門」であるからである。

前述したように、経営理念は道具であるから、適切に変わってよいし、変わらなくてはならない。そうでなければ、時代に取り残され、企業は発展しない。しかし、変わらないもの、変えてはいけないもの、変わらぬほど高く輝いているものも企業のなかにはあるはずである。それがANAの場合は創業者精神であった。

### 3項 創業者精神とは何か

以上の議論を踏まえて、現代経営において創業者精神の意義および役割とはなにかについて、次のような結論を導きだした。

創業者精神とは、企業の基本的価値である。それゆえに前提として、「正当性」の確保が望まれる。後継経営者は、創業者精神の継承によりお墨付きを与えられ、「正統性の維持」を行う。言い換えれば、「正統性」には、周囲からの承認機能が備わっている。しかし、後継経営者は同時に、自らの経営努力で「正当性」を獲得しなければならない。

このように創業者精神は、創業者だけのものではなく、後継経営者によっても価値を付加され、次の経営者につながれていき、循環（サイクル）する。つまり、「正当性」を獲得した創業者精神は、後継者に「正統性」を与え、「正統性」を継承した経営者は自らの企業家

行動により「正当性」を獲得することで、次の経営者へと「正統性」のバトンを渡す役割を果たす。この循環（サイクル）の過程において、創業者精神に新たな価値を付加することができれば、その創業者精神はより強固なものとなり、次なる経営者により強固な「正統性」を引き継ぐことができる。こうした Legitimacy の好循環が続くことが望ましい。

しかし、企業の長い歴史のなかでは、創業者精神の存在そのものが忘れ去られたように映る期間がある。このときに問われるのが、Suchman の指摘するところの「正統性の危機」であるのか、Schein による基本的仮定（暗黙知）であるのか、であるが、それは企業によって異なるであろう。ANA の事例においては、創業者精神が見えなくなった時期もあったものの、それは存在していた（10章）。すなわち「基本的仮定（暗黙知）」として存在していたため、野村時代に創業者精神の旗の下で団結し、経営危機を乗り越えることができた。このように創業者精神は、時間が経過した組織において、「集団を結束させる心理的な『糊』」の役割<sup>(1112)</sup>を果たす。よって、創業者精神は、企業を過去・現在・未来へとつなぐ「旗」であり、「糊」であり、「基本的価値(DNA)」であるといえる。

ここで本論文の議論は終了するが、いくつかの点で議論し残した点がある。「現在窮乏、将来有望」という美土路の言葉は、7代目の中村大造社長（任期；1983～1987年、元運輸事務次官）も先頭に立って提唱していたが、現代経営者という絞り込みの設定上、10代目野村吉三郎社長からの検証となった。次に本論文には創業期のスローガンとして「現在窮乏、将来有望」「和協」を取り上げたが、このほかにも同社内で継続的に唱えられた言葉に「追いつけ、追い越せ」がある。創業期に自然発生的に生まれた詠み人知らずの合言葉で、美土路の言葉ではないため割愛した。が、「現在窮乏、将来有望」と「追いつけ、追い越せ」は、車の両輪のように同社の社員の支えとなった言葉なので、いつかまとめ直したいと考えている。またその際には、「追いつけ、追い越せ」の目標となった JAL グループについての研究も欠かせないと考えている。また、COVID-19 をまたいでの論文作成であったため、中断もあり、かならずしも計画どおりにヒヤリング調査を実施できなかった。

今後、本論文を検証し直すなど、一般理論の構築に向けて議論を深めていくことを課題としたい。

(謝辞)

経営者研究に対して新たなアプローチ方法の道を開き、ご指導くださった主査の山下勝教授と吉田猛・前主査、また貴重な資料を提供いただいた美土路昭一氏（ANA 創業者・美土路昌一氏のご子息）にこの場を借りて感謝申し上げます。

<補論>

## 片野坂真哉・現 ANA ホールディングス会長の「創業者精神と経営理念」

本論文のヒヤリング調査として、現 ANA ホールディングス会長に直接、インタビューを行った。

**Q:** ANA は、2023 年 2 月、グループ経営ビジョンを刷新されましたね。

**A (片野坂):** 創立 70 周年を機にグループ経営ビジョンを「ワクワクで満たされる世界を」に刷新しました。ちょうど全世界を揺るがした COVID-19 も沈静化し、当社も 2023-2025 年度 ANA グループ中期経営戦略を発表し、心機一転には良いタイミングでした。2013 年以来、10 年ぶりの刷新となるが、経営理念の「安心と信頼を基礎に、世界をつなぐ心の翼で、夢にあふれる未来に貢献します」と、行動指針「あんしん、あったか、あかるく元気!」は変えていません。経営理念は、社長が変わったからといって変えるものではない、という考えからでもあります。そもそも ANA の現在の経営理念等は、創業者の思いがこもったものでもあると自負しています。これまで (私は)、2001 年と 2013 年に経営理念づくりに関わってきました。2001 年のときは経営企画の担当部長として、2013 年のときは役員としてですが、策定するにあたり、「ANA らしさとはなにか」を内部でディスカッションしたり、外部にヒヤリングしたりしました。こうしたときにも「現在窮乏、将来有望」や「和協」といった創業者の言葉が、役員・社員から出てきました。しかし、「現在窮乏、将来有望」を経営理念として会社で正式に位置づけたことはないのです。それにもかかわらず、私が言わずともそうした言葉が聞こえてくるのは、広く皆が大事にしてきた言葉であるということでしょう。

**Q:** 「現在窮乏、将来有望」という創業者の言葉はどのように ANA では継承されてきたのでしょうか。

**A (片野坂):** 「現在窮乏、将来有望」を経営理念として会社で正式に位置づけたことはないと言いましたが、社内研修用の教材やホームページなどに、創業期のことや、初代の美土路社長や 2 代目の岡崎社長の言葉を載せています。ただ、会社として「毎朝、綱領のように読め」とか、「事業所には必ず置け」とか、そうした強制したことは一切やっていないのです。

ANA グループの社員は約 4 万人いますが、おそらくトップが強制しても誰も聞いてはくれないでしょう。押し付ければ押し付けるほど定着しないのではないかと思います。逆に、今回の COVID-19 の最中に、社内から若い人たちが「現在窮乏、将来有望」を自然に引っ張り出してきて、「これだ、私たちってこれじゃない」と web 社内報に特集を組んだことがあるのです。こうしたことからみても、「現在窮乏、将来有望」という創業者の言葉は、我々の DNA になっていると感じます。

「現在窮乏、将来有望」という言葉は、1979 年入社時の研修で紹介されたのを手始めに、私の ANA 人生のなかで随所に出てきました。振り返ってみると、ANA はこれまで何度も危機があって辛抱のときがあった。成長して危機が来て、また成長して危機がきた。窮乏で有望、窮乏で有望、その通りだった。

**Q：創業者精神が、経営をするうえで影響したことはありますか。**

**A (片野坂)：**政府に対して物を言う、国に堂々と政策を提言する姿勢も ANA の風土だと思います。代表例が羽田の国際化です。羽田の国際化は 20 年前から提言してきました。1997 年に実現した沖縄の着陸料金の引き下げも ANA の提案です。財務省は嫌がったけれども実現した。そしてその分、沖縄便の運賃を下げたのです。そうしたら若者が沖縄へ行くようになって、若い人が沖縄で結婚して住むようになった。その結果、沖縄の人口は増えていきます。

ANA は、たった 2 機のヘリコプター会社（日本ヘリコプター輸送）からスタートしたのですが、このときの設立趣意書というのが残ってしまっていて、「自主独立」とか、「政府の支援をもらわない」など創業の精神が書かれています。歴代の経営者は皆、なんらかの機会にこれを目にしている。「自主独立」の創業者精神で例えば、JAL が 2010 年に経営破綻し、会社更生法と併せて 3500 億円もの公的資金が投入されただけでなく、さまざまな優遇政策を施されて 2012 年に再上場を果たしたことがありました。ANA にとっても、リーマンショックや東北大震災といった外部環境は変わりなく、ANA の財務状況も厳しいときでした。このときの社長の伊東は、「ANA は自分の足で立ち続けるのだ」と役員・社員に強いメッセージを出したのです。政府の助けを借りれば、口出しもされる。伊東から多くの説明がなくとも、皆、それを理解していました。

そのころの ANA の宣伝ポスターをつくる機会がありまして、最初、広告会社が持って

きたのは、「鍛えた翼は青い」でした。それを伊東が、「鍛えた翼は強い」に変えた。まさに、厳しい経営環境を幾度となく耐え抜いてきた我々の自信を込めたメッセージでした。創業の精神は、歴代の現代経営者のなかで、脈々と引き継がれていると思います。

**Q** 片野坂さん自身、ANA に創業者精神があるということが、社長として経営のかじ取りをするうえで、負担になったことはありませんか。

**A (片野坂)**：負担に思ったことはありません。経営者というものは、社長として自分なりの独自性を出していきたいという気持ちもあり、私も社長時代に「危機感を持ちながら、未来へ動く」というキャッチフレーズを出しました。危機感を持つ、そして希望を忘れない、という言葉が社長メッセージとして頻繁に言ってきたのです。今回のコロナ危機においても、2年間で15回のメッセージを出しましたが、やはり「常に危機感を持ち、希望を忘れない」というメッセージを出しています。独自性と言いつつも、「現在窮乏、将来有望」と似ているのではないか…(笑)。私は、「現在窮乏、将来有望」という言葉を、躍動的な言葉として捉えています。航空産業は伸びていく産業です。が、そのなかで必ず危機がある。ずっと貧乏で将来がないというのではなく、ときどき貧乏があり、その間に成長がある。とにかく悲観しないで「未来へ動く」。言葉こそ違えども、私が出した社長メッセージにも創業者精神が宿っている気がします。

(2023年1月25日、ANAホールディングス本社にて)

以上のヒヤリング調査からいえることは、2022年3月まで社長を務め、現在も代表権を持つANAホールディングス会長自身が、ANAの経営者のなかに創業者精神が脈々と引き継がれている、と自ら認識していることである。また実際に日ごろの企業活動(国に提言する、経営の自主独立など)においても、創業者精神が生きていると答えている。

この背景には、外部環境に左右されやすく経営危機が何年に一度かは訪れるという航空業界特有の特殊性があり、そのたびに、「現在窮乏」だが、「将来有望」だから頑張ろうと、社内で奮起が繰り返されてきたことがある。

ヒヤリング調査日は、たまたま片野坂が幹部に向けて講演をする日と重なっており、配布予定資料の一部の提供があった(図表h-1)。それには、ANAの創業以来の売上高の高低

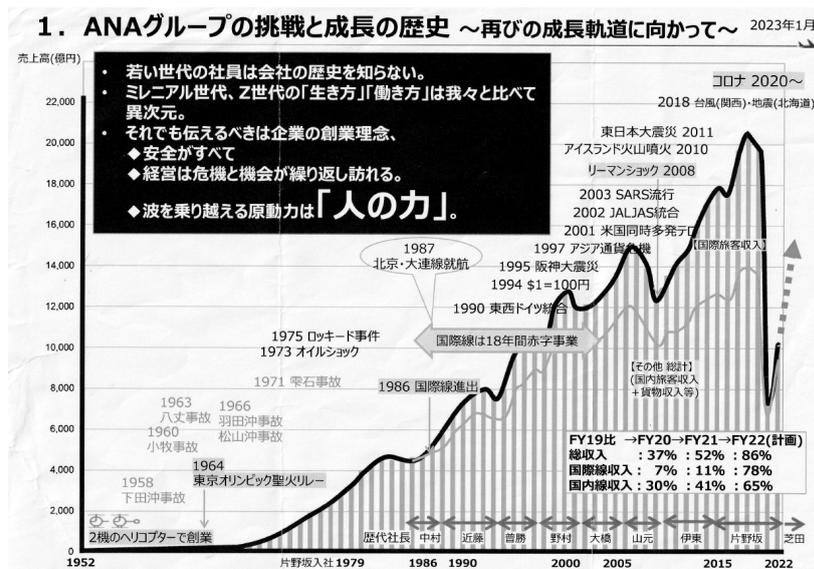
と外部環境（危機）との関連を示したグラフとともに、次のようなコメントがある。

- ・若い世代の社員は全体の歴史を知らない。
- ・ミレニアル世代、Z世代の「生き方」「働き方」は我々と比べて異次元。
- ・それでも伝えるべきは企業理念
  - ◆安全がすべて
  - ◆経営は危機と機会が繰り返し訪れる
  - ◆波を乗り越える原動力は「人の力」

図表 h-1 で ANA がグラフに書き込んだ危機は、創業 70 年間で 17 件以上もある。4 年に 1 度は危機に見舞われた計算だ。しかし、創業期の赤貧時代を乗り越えた先人の成功体験が、次の世代にとっては危機を乗り越える原動力となり、幾度とあった危機を乗り越えるたびに、その成功体験が自分たちの先人からのメッセージとして、創業者精神を強化していった。そうして現代において、危機に負けないという経営者の自信につながっている。

「現在窮乏、将来有望」に代表される創業者精神は、社内外に向けての「危機に強い企業」というシンボルメッセージになっている、とすらいえる。

<図表 h-1>



資料提供：ANA ホールディングス

## <参考文献>

- 曾澤綾子 (2020) 「正統性の追求が諸刃の剣になるとき」『赤門マネジメント・レビュー』第 19 巻第 6 号, 193-204 頁。
- A N A 50 年史編集委員会 (2004) 『大空への挑戦—A N A 50 年の航跡—』全日本空輸。
- 浅野俊光 (1991) 『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
- Ashforth, B. E. and B. W. Gibbs (1990) “The double-edge of organizational legitimation” *Organization Science*, 1, 177-194.
- Bandura, A. (1965) “Influence of models’ reinforcement contingencies on the acquisition of imitative responses”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(6), 589-595.
- Cameron, K. S. and R. E. Quinn (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*, San Francisco : Jossey Bass.  
(中島豊監訳 (2009) 『組織文化を変える』ファーストプレス)。
- 陳思甫 (2009) 「グローバル企業におけるリーダーシップの一考察」『名城論叢』第 10 号, 205-221 頁。
- Cole, A. H. (1959) *Business enterprise in its social setting*, MA: Harvard University Press, (中川敬一郎訳 (1965) 『経営と社会』ダイヤモンド社)。
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982) *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Mass : Addison-Wesley Publishing Company. (城山三郎 (1987) 『シンボリック・マネジャー』新潮社)。
- 土井教之・西田稔編著 (2002) 『ベンチャービジネスと起業家教育』御茶の水書房。
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and entrepreneurship*, New York: Harper Business. (小林宏治監訳 (1985) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社)。
- ドラッカーの窓から明日を考える研究会編 (2013) 『ドラッカーとシュンペーター』高陵社書店。
- 藤井恒男(1963)「中野さんという人」中野勝義追憶録刊行会編『中野勝義追憶録』中野勝義追憶録刊行会, 238-241 頁。
- 藤倉啓伍・大江秋津 (2021) 「日本の化学産業における CSR 活動を促進するメカニズム—組織の正当性が

- 組織パフォーマンスに与える影響—』『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』175-178頁。
- 福原康司 (2013)「企業家精神の社会的構築過程に関する探索的研究—マスメディアと社内ベンチャーを取り巻く用語法を中心として—」『専修マネジメント・ジャーナル』第3巻第2号, 13-25頁。
- 舟津昌平 (2017)「現場に根ざしたイノベーション正統化プロセス:モスフードサービスの『次世代モス開発部』導入を題材とした事例研究」『日本経営学会誌』第39号, 26-36頁。
- 古井喜美 (1986)「体と心の姿勢」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会, 181-182頁。
- Gartner, W. B. (1988)“Who is an entrepreneur? Is the wrong question”, *American Journal of Small Business*, 12 (4), 11-32.
- Gartner, W. B. (1990)“What are we talking about when we talk about entrepreneurship?”, *Journal of Business Venturing*, 5, 15-28.
- 五来禧一 (2007)「倫理再生:雪印乳業の没落と再生」『日本経営倫理学会誌』第14号, 127-135頁。
- 萩原道雄 (2010)「世界同時不況に耐えうる経営の根幹:ゆるぎなき経営倫理をもたらす経営理念とリーダーシップ」『日本経営倫理学会誌』第17号, 5-16頁。
- 間宏 (1972)「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編 (1972)『経営理念』ダイヤモンド社, 75-176頁。
- 間宏 (1975)「文化と企業者活動についての諸理論の検討:M・ウェーバー以後の理論的展開」『経営史学』第10巻第1号, 5-28頁。
- 間宏 (1984)「日本の経営と経営組織」『組織科学』第18巻第2号, 17-27頁。
- 早房長治 (2009)『現在窮乏, 将来有望:評伝 全日空を創った男 美土路昌一』プレジデント社。
- 林量淑 (2004)「『新しい公共性』論と公教育」『社会科教育研究』第92号, 56-66頁。
- 日野健太 (2003)「組織変革への経営者育成の適応:松下電器産業の事例を中心に」『日本経営学会誌』第10巻, 3-14頁。
- 堀口真司 (2012)「エンロン, ワールドコム事件の倫理的側面」『国民経済雑誌』第206巻第4号, 115-129頁。
- 細川弘明 (2005)「異文化が問う正統と正当:先住民族の自然観を手がかりに環境正義の地平を広げるための試論」『環境社会学研究』第11巻, 52-69頁。
- 飯田史彦 (1995)「企業文化とは何か」梅澤正・上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社, 108-131頁。

- 飯野毅夫 (1988) 「航空禁止令と関係施設の廃止」日本航空協会編『協会 75 年の歩み』日本航空協会, 256 - 264 頁。飯野毅夫 (1988) 「中野勝義と興民社 (追憶記)」日本航空協会編『協会 75 年の歩み』日本航空協会, 278 - 280 頁。
- 稲盛和夫 (2016) 『企業経営の要諦 : 稲盛和夫経営講演選集 第 6 巻 2010 年代』ダイヤモンド社。
- 今井祐 (2014) 「米国大企業の経営破綻: 経営理念・経営倫理・コーポレートガバナンスの視点から見た問題点と中間提言」『日本経営倫理学会誌』第 21 号, 287-296 頁。
- 井上信一 (1986) 「貯蓄は人を自立させる」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会, 27 - 29 頁。
- 井上達夫 (1999) 『他者への自由』創文社。
- 伊東信一郎 (2016 a) 「何でもやっていい, 放任主義が L C C を育てた」ダイヤモンドオンライン, 2016 - 3 - 7, <https://diamond.jp/articles/print/87402>, (参照: 2023 - 3 - 23)
- 伊東信一郎 (2016 b) 「絶対絶命を乗り越えて黒字化した A N A の国際線」ダイヤモンドオンライン, 2016 - 3 - 14, <https://diamond.jp/articles/print/87821> (参照: 2023 - 3 - 23)
- 伊東信一郎 (2016 c) 「リーマンショック後, 全社一丸で A N A がどん底を脱するまで」ダイヤモンドオンライン, 2016 - 3 - 21, <https://diamond.jp/articles/print/88198> (参照: 2023 - 3 - 23)
- 伊東信一郎 (2016 d) 「いかなるときも成長へのチャレンジをしてきた」ダイヤモンドオンライン, 2016 - 4 - 1, <https://diamond.jp/articles/print/88850> (参照: 2023 - 3 - 23)
- 伊藤智明 (2018) 「創業経営者による使用理論の省察と経営理念の制作: 創業期のベンチャーにおけるアクション・リサーチ」『組織科学』第 51 巻 3 号, 98-108 頁。
- 祝田学 (2004) 「歴史にみるビジネス・リーダーの条件: 松下幸之助 水道哲学をめぐって」『岡崎女子短期大学紀要』第 37 号, 45-56 頁。
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・関西生産性本部編 (1993) 『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房。
- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神』生産性出版。
- 鍛冶壮一 (2010) 「どうしても飛びたい: パイロット長野英麿の半生」日本航空協会『日本の航空 100 年』日本航空協会, 156 - 160 頁。
- 鎌田信男 (2004) 「エンロン事件と米国のコーポレートガバナンス改革」『東洋学園大学紀要』第 12 号, 127-141 頁。
- 加藤尚文編 (1989) 『コメンタール 日本経営史大系 ①経営理念』三一書房。
- 桂木隆夫 (2005) 『公共哲学とはなんだろう』有斐閣。

- 経営理念研究会（2008）『経営理念：継承と伝播の経営人類学的研究』PHP研究所。
- 経営史学会編（1985）『経営史学の二十年：回顧と展望』東大出版会。
- 経済同友会（1984）『企業文化の確立に向けて：新たなる経営者のリーダーシップを』経済同友会。
- 木伏良明（1978）「バーナード理論における『道徳』の役割」『経営学論集』第48集，204-209頁。
- 北居明（2004）「80年代における『強い文化』論をめぐる諸議論について」『大阪府立大学経済研究』第50巻第1号，287-306頁。
- 北居明（2005）「組織文化と経営成果の関係：量的研究の展開」『大阪府立大学経済研究』第50巻第2・3・4号，141-164頁。
- 北原和成（2010）「企業における経営理念と企業パフォーマンスとの関係」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』1-4頁。
- 北村良三・上村龍太郎（2014）「社是と企業パフォーマンスの関係」『ファジィシステムシンポジウム講演論文集』第30巻，838-843頁。
- 北野利信（1971）「バーナードのリーダーシップ論」『学習院大学経済論集』第7巻第2号，209-222頁。
- 北野利信（1972）「経営理念の構造」中川敬一郎編著『現代経営学全集 第3巻 経営理念』ダイヤモンド社，177-238頁。
- 小林袈裟治（1985）「ビッグ・ビジネス」経営史学会編『経営史学の二十年：回顧と展望』東京大学出版会，245-254頁。
- 小林袈裟治（1994）『企業者活動と経営理念：アメリカ産業史上の人びと』文眞堂。
- 小林敏夫（1990）『正当の条件：近代的経営管理論を超えて』有斐閣。
- 小玉一樹（2012）「経営理念と従業員のパフォーマンスの関連性」『日本経営診断学会論集』第12巻，99-104頁。
- 国保祥子（2013）「社会企業家による正当性の獲得プロセス」『日本ベンチャー学会誌』第21巻，93-98頁。
- 小森谷浩志（2011）「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察：『再意味化』を鍵として」『日本経営診断学会論集』第11巻，69-75頁。
- 高坂紀広（2019）『混合測定会計の意義と論理』中央大学大学院商学研究科博士論文。
- 航空局五十周年記念事業実行委員会（1970）『航空局五十年の歩み』航空局五十周年記念事業実行委員会。
- 古山英二（2005）「エンロン事件：CSR完全欠落の事例研究」『日本経営倫理学会誌』第12号，5-20頁。
- 熊谷勝昭（1986）「大いに喧嘩をなさい」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と

- 私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会，60-62頁。
- 栗岡久幸・黒濟晃（2007）「ヤマハの歴史と経営システムの変遷からみた企業文化と記録管理」『レコードマネジメント』第54号，41-48頁。
- 榎谷正人（2013）「組織変革期における経営理念の機能」『経営情報研究』第20巻第2号，1-20頁。
- 眞野脩（1990）「バーナードとサイモンの組織均衡論：サイモンの誤謬」『経済学研究』第39巻第4号，1-10頁。
- 松田基（1986）「敢えて天下の先とならず」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会，188-192頁。
- 松村洋平編著（2006）『企業文化：コーポレートカルチャー：経営理念とCSR』学文社。
- 間杉俊彦・宮崎伸一（1997a）「全日空社長“詰め腹辞任劇”で迷走する『国際企業』の針路」『週刊ダイヤモンド』1997年5月24日号，8-10頁。
- 間杉俊彦・宮崎伸一（1997b）「“普勝派”圧勝！全日空五月の変，社内の士気回復まで“全治三年”」『週刊ダイヤモンド』1997年6月14日号，12-14頁。
- 松岡久美（1997）「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム：コープこうべにおける『愛と共同』」『六甲台論集—経営学編』第44巻第1号，183-203頁。
- 美甘光太郎（1925）『旭香美甘政和翁』非売品，津山郷土博物館所蔵。（文献末注：1）
- 美甘政和（1990）『天地組織の原理（全5巻）復刻版』ワンダーランド寿書店。
- 美土路昌一（1915）『青島戦記』朝日新聞社。
- 美土路昌一（1926）『鰐の命日』大阪屋號書店。
- 美土路昌一（1927）「新聞紙の自由と拘束」社会教育協会。
- 美土路昌一（1929）『社会と新聞』朝日新聞社。
- 美土路昌一（1930）『明治大正史 I 言論篇』朝日新聞社。
- 美土路昌一（1957）「合併を前にして『人の和』を強調する，美土路昌一日べり社長」『経済展望』1957年10月1日号，67頁。
- 美土路昌一（1960）「空こそわが生命」『日本』6月号，72-75頁。
- 美土路昌一（1964）「美土路昌一」日本新聞協会編『別冊新聞研究：聴きとりでつづる新聞史』日本新聞協会。
- 美土路昌一（1965）「総攻撃を前に退去命令」全日本新聞連盟編『日本戦争外史 従軍記者』新聞時代社，67-74頁。
- 美土路昌一（1971）『余の歩んだ道を思い出すままに』朝日新聞社。
- 美土路昌一（1988）「朝日社長室の前でヒョッコリ」日本航空協会編『協会75年の歩み—帝国飛行協会か

- ら日本航空協会まで』日本航空協会， 280－282 頁。
- 三神武雄（1986）「コックピットへ『ありがとう』」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会， 196－199 頁。
- 三鬼陽之介（1960）「空に賭ける新社長の執念」『財界』1960 年 6 月 15 日号， 3－9 頁。
- 宮本又郎・岡部桂史・平野恭平編著（2014）『1 からの経営史』碩学舎。
- 水谷内徹也（1992）『日本企業の経営理念：〈社会貢献〉志向の経営ビジョン』同文館。
- 水谷内徹也（1995）「経営理念の創造と倫理の実践：現代経営者の今日的役割」『日本経営倫理学会誌』第 2 巻， 3－8 頁。
- 森川英正（1996）『トップ・マネジメントの経営史：経営者企業と家族企業』有斐閣。
- 村田晴夫（1991）「組織における価値と倫理：組織倫理学の可能性」『組織科学』第 24 巻第 4 号， 2－9 頁。
- 村田博文（1997）「財界人列伝 入社時の美土路社長から学んだ『和して協する』精神を抱いて…」『財界』1997 年 12 月 2 日号， 68－73 頁。
- 中川敬一郎（1972）『経営理念』ダイヤモンド社。
- 中島裕喜（2020）「急成長企業における組織の一体性と創業者の理念：アルプス電気株式会社・片岡勝太郎の事例」『南山経営研究』第 35 巻第 1・2 合併号， 77－95 頁。
- 中谷常二（2004）「創造的進化型経営：松下幸之助の経営哲学」『国際公共政策研究』第 5 巻第 2 号， 59－73 頁。
- 中山神社編（1974）『中山神社資料 復刻版』清文堂出版。
- 中山神社編「中山神社パンフレット」中山神社。
- 成宮秋良（1986）「組合大会へ乗り込んだ社長」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会， 153－156 頁。
- 根井雅弘（2016）『企業家精神とは何か：シュンペーターを超えて』平凡社。
- 日本航空株式会社統計資料部編（1985）『日本航空社史（1971～1981）』日本航空株式会社。
- 日本航空協会編（1988）『協会 75 年の歩み：帝国飛行協会から日本航空協会まで』日本航空協会。
- 日本航空史編纂委員会（1992）『日本航空史 昭和戦後編』日本航空協会。
- 野村吉三郎（1997a）聞き手 齋藤貴男「全日空の信頼を回復し， 急いで構造改革を進めます」『PRESIDENT』1997 年 9 月号， 284－285 頁。
- 野村吉三郎（1997b）聞き手 高雄広政「社長の決断」『SAPIO』1997 年 10 月 22 日号， 88－89 頁。

- 野村吉三郎 (1998) 聞き手 開米潤 「第 8 回 談話室 15 億人の民を乗せて羽ばたく」 『GAIKO FORUM』 1997 年 12 月号, 10-11 頁。
- 野村吉三郎 (1999a) 聞き手 佐藤正忠 「全日空社長・野村吉三郎『本気になれば戦える』」 『経済界』 1999 年 8 月 17 日号, 26-29 頁。
- 野村吉三郎 (1999b) 聞き手 外岡亮一 「JAL に追いつけ！」 『世界週報』 1999 年 12 月 21 日号, 14-15 頁。
- 野村吉三郎 (2001) 「『和協の精神』で神風呼んだ全日空・野村吉三郎」 『FRANJA』 2001 年 3 月号, 72-75 頁。
- 緒方竹虎 (1955) 「叛乱将校と対決の一瞬」 電通編『五十人の新聞人』 電通, 206-208 頁。
- 岡崎嘉平太 (1960) 『サラリーマンの人生経営』 実業之日本社。
- 岡崎嘉平太 (1966) 『わが道』 春秋社。
- 岡崎嘉平太 (1986) 『二十一世紀へのメッセージ』 岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会
- 岡崎嘉平太 (1979) 『私の記録』 東方書店。
- 岡崎嘉平太 (1992) 「岡崎嘉平太一若者の失敗にどう対処するか」 日本経済新聞社編『私の履歴書 昭和の経営者群像 6』 日本経済新聞社。
- 岡崎嘉平太伝刊行会 (1992) 『岡崎嘉平太伝：信はたて糸 愛はよこ糸』 ぎょうせい。
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』 有斐閣。
- 大橋洋治 (2020) 『大空に夢を求めて：私の履歴書』 日本経済新聞社。
- 大井幸子 (1982) 「二つの正統性と近代：丸山真男における二つの正統性概念と近代社会の成立過程におけるピューリタニズム」 『ソシオロギス』 第 6 号, 86-96 頁。
- 大木由美子 (2001 a) 「即断即決経営で復配目指す 大橋洋治全日本空輸社長」 『週刊ダイヤモンド』 2001 年 5 月 19 日号, 51 頁。
- 大木由美子・三樹慶 (2001 b) 「日本エアシステムの土壇場」 『週刊ダイヤモンド』 2001 年 7 月 21 日号, 122-127 頁。
- 大木由美子 (2001 c) 「JAL 赤字転落, 米国テロ直撃に悲鳴を上げる航空会社の惨状」 『週刊ダイヤモンド』 2001 年 11 月 3 日号, 14-16 頁。
- 大木由美子 (2001 d) 「JAL・JAS 世紀の経営統合の本質」 『週刊ダイヤモンド』 2001 年 12 月 15 日号, 114-115 頁。

- 大木由美子 (2018) 『修士論文 ANA を創った美土路昌一の「空の思想」』青山学院大学大学院。
- 大木由美子 (2020) 「『経営理念』と『企業文化』の理論交差」『青山社会科学紀要』第 48 巻第 2 号, 1-35 頁。
- 大木由美子 (2022) 「ANA 創業者・美土路昌一の創業者精神の根源」『青山社会科学紀要』第 50 巻第 1・2 号, 21-51 頁。
- 大木由美子 (2023) 「ANA 創業者・美土路昌一の創業者精神と正当性の確立：敗戦後から興民社時代における企業家活動を通して」『青山社会科学紀要』第 51 巻第 2 号, 19-49 頁。
- 大久保任晴 (1986) 「座談会『岡崎嘉平太先生を語る』」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会, 241-252 頁。
- 大森一正 (1986) 「雪の日の守衛さんに『ご苦労さん』」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会, 43-45 頁。
- 太田一郎 (1996) 『企業家精神の生成 中小企業創出のダイナミクス』多賀出版。
- 太田修平 (1986) 「独自性ある経営哲学」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会, 39-43 頁。
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982) *In search of excellence: lessons from American's best-run companies*, New York: Harper & Row, (大前研一訳 (2017) 『エクセレント・カンパニー』英治出版)。
- Shiller, R. J. (2019) *Narrative economics: how stories go viral and drive major economic events*, NJ: Princeton University Press, (山形浩生訳 (2021) 『ナラティブ経済学：経済予測の全く新しい考え方』東洋経済新報社)。
- 斎藤遥希 (2019) 「正当性確立後の課題とは」『赤門マネジメント・レビュー』第 18 巻第 6 号, 221-236 頁。
- 西前輝夫 (1997a) 「全日空お家騒動 『老害批判』が出始めた」『AERA』1997 年 5 月 26 日号, 18-19 頁。
- 西前輝夫 (1997b) 「全日空お家騒動 ピエロ役吉川氏の悲哀」『AERA』朝日新聞社, 1997 年 6 月 9 日号, 62-63 頁。
- 酒井健 (2020) 「組織の正統性修復における経営者の表情：期限切れ食肉事件の比較事例分析」『組織科学』第 53 巻第 4 号, 64-78 頁。

- 坂下昭宜 (2006) 「経営組織論の不連続的展開：組織構造論から組織文化論」 『国民経済雑誌』 第 93 巻第 4 号, 1-15 頁。
- 咲川孝 (1998) 『組織文化とイノベーション』 千倉書房。
- 桜井徹 (2021) 「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」 『経営論叢』, 第 10 巻第 2 号, 27-55 頁。
- 佐野守・若林満 (1987) 「経営理念と企業の組織風土特性」 『経営行動科学』 第 2 巻第 1 号, 23 - 25 頁。
- 佐々木健 (2012) 「日本企業の経営理念における競争性と人間性の関係：盛田昭夫の経営理念に基づく検討」 『日本経営倫理学会誌』 第 19 巻, 153-164 頁。
- 佐々木建 (2013) 「人間尊重と集団主義の価値理念に関する事例研究：創業者の経営理念と経営環境の変化を中心に」 『日本経営倫理学会誌』 第 17 巻, 5-16 頁。
- 佐々木健 (2014) 「日本の経営と人的資源管理の制度改革：ソニーにおける職務等級制度の導入を事例として」 『経営学論集』 第 85 集, F48 - 1 - F 4 8 - 1 頁。
- 佐々木健 (2015) 「ソニーにおける経営理念と人的資源管理の展開：1960～1970 年：『運命共同体』と『新実力主義』に見る盛田昭夫の経営思想」 『日本経営倫理学会誌』 第 22 巻, 109-120 頁。
- 佐々木正延 (1986) 「二つの思いで」 記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』 岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会, 73-76 頁。
- 佐藤秀典 (2010) 「正当性獲得行動のジレンマ：損害保険業における近視眼の問題対応」 『組織科学』 第 44 巻第 1 号, 74-84 頁。
- 佐藤善信 (2006) 「企業家精神の心理学的分析」 『ビジネス&アカウンティングレビュー』 第 1 巻第 1 号, 29-44 頁。
- 佐藤善信 (2017) 『企業家精神のダイナミクス：その生成、発展および発現形態のケース分析』 関西学院大学出版会。
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Jossey-Bass, (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』 ダイヤモンド社)。
- Schein, E. H. (1999) *The corporate culture survival guide*, San Francisco : Jossey-Bass, (金井壽宏監訳 (2004) 『企業文化—生き残りの指針—』 白桃書房)。
- Schein, E. H. (2009) *The corporate culture survival guide*, San Francisco : Jossey-Bass, (尾川丈一監訳 (2016) 『企業文化 (改訂版)』 白桃書房)。
- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership, 4 th*, San Francisco : Jossey-Bass, (梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房)。
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen entwicklung, 2 Aufl*, Duncker und Humblot, (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上・下)』 岩波書店)。
- 志野敏夫 (2005) 「美作中山神社とオオナムヂ・物部氏：中山神社伝を中心として」 『岡山理科大学紀要』 第 41 号, 17-26 頁。
- 瀬岡誠 (1998) 『近代住友の経営理念：企業者史的アプローチ』 有斐閣。
- 戦略経営協会編 (1991) 『『経営理念・ビジョンハンドブック』 ダイヤモンド社。

- 瀬戸正則 (2013)「経営理念浸透促進機能としての社会的アイデンティティの知覚に関する研究」『組織学会大会論文集』第2巻第1号, 75-80頁。
- 柴田仁夫 (2013)「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第10号, 27-38頁。
- 島田達巳 (2000)「倫理的企業文化規定の要因について: 日本テキサス・インスツルメンツの事例を中心に」『日本経営倫理学会誌』第7巻, 101-111頁。
- 嶋田照夫 (1994)「企業文化の創造・変革に関する一考察」『経営学研究論集』第1号, 27-49頁。
- 島津淳子 (2014)「創業企業家の道義的経営理念: キューピーマヨネーズの創始者・中島董一郎を事例として」『日本経営倫理学会誌』第21巻, 209-220頁。
- 新谷幸弘 (2022)「パーパス経営の視点からみた研究開発マネジメントの考察」『国際P2M学会研究発表大会予稿集』春号, 98-102頁。
- 総合政策研究会著・稲葉秀三・増井健一監修 (1964)『日本の航空政策』ダイヤモンド社
- Suchman, M.C. (1995) "Managing legitimacy; strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- 菅豊 (2005)「commonsと正当性(レジティマシー): 『公益』の発見」『環境社会学研究』第11巻, 22-38頁。
- 杉野勇 (1998)「ウェーバーに於ける正統性信仰の源泉: 正統支配の3類型について」『北海道大学文学部紀要』第46巻第2号, 77-94頁。
- 杉浦正和 (2011)「大規模経済危機における『スキャンダル』の構成要素: 南海泡沫事件とエンロン事件における『信』から『不信』への相転移」『早稲田国際経営研究』第42号, 9-29頁。
- Sutton, F. X. (ed.) (1956) *The American business creed*, MA: Harvard University Press, (高田馨・長浜穆良訳 (1968)『アメリカの経営理念』文昌堂)。
- 鈴木正之 (1986)「高きに登る」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会, 103-106頁。
- 津山洋学資料館編 (2009)「きらめく洋学の星々」津山洋学資料館。
- 津山文化協会編 (1990)『津山の人物』津山文化協会。
- 高橋伸夫 (1995)『経営の再生: 戦略の時代・組織の時代』有斐閣。
- 高尾義明 (2001)「経営理念は役に立つのか: 経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経営哲学』第7巻第2号, 38-51頁。
- 高尾義明・王英燕 (2012)『経営理念の浸透: アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣。

- 竹中靖一・宮本又次監修（1979）『経営理念の系譜—その国際比較—』東洋文化社。
- 田中不二雄（1988）「憩の止まり木，鷄明社」日本航空協会編『協会 75 年の歩み』日本航空協会，264—266 頁。
- 田中雅子（2016）『経営理念浸透のメカニズム:10 年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』中央経済社。
- 田中雅子（2022）「堀場製作所三代目の経営理念浸透プロセスの分析:「正統的周辺参加」理論アプローチ」『経営哲学』第 18 巻第 2 号，19—36 頁。
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光（1984）「戦後日本の経営理念とその変化」『組織科学』第 18 巻第 2 号，37—51 頁。
- 寺岡寛（2008）『経営学の逆説：経営論とイデオロギー』税務経理協会。
- 徳田忠成（2009）『「航空と文化」運輸省航空局 航空機乗員養成所物語（26）：民間航空の再開』日本航空協会ホームページ <http://www.aero.or.jp/web-koku-to-bunka/2009.02.15youseijo26.htm>，参照：2009 - 02 - 15。
- トラベルウォッチ（2018）「ANA，『民の力』で日中関係の基礎を作った岡崎嘉平太 2 代目社長の特別展を羽田でスタート」，トラベルウォッチ <https://travel.watch.impress.co.jp/docs/news/1134582.html>，参照：2022 - 7 - 9。
- 土場守（2008）「公共性の社会学／社会学の公共性」『法社会学』第 68 号，51—64 頁。
- 土屋喬雄（2002）『日本経営理念史』麗澤大学出版会。
- 角山栄（1979）「十九世紀 イギリス産業資本家の経営理念」竹中靖一・宮本又次監修『経営理念の系譜：その国際比較』東洋文化社，177—210 頁。
- 上田惇生（2006）『ドラッカー入門：万人のための帝王学を求めて』ダイヤモンド社。
- 梅澤正・上野征洋編（1995）『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社。
- 山口定・佐藤春吉・中島茂樹・小関素明（2003）『新しい公共性：そのフロンティア』有斐閣。
- 山本武利（2011）『朝日新聞の中国侵略』文藝春秋。
- 山脇直司（2004）『公共哲学とは何か』ちくま新書。
- 安部竜一郎（2006）「途上国の自然資源管理における正統性の競合：インドネシア・南スマトラの事例から」『環境社会学研究』第 12 巻，86—103 頁。
- 渡辺喜七（1990）「経営理念の源流：18 世紀のアメリカと日本」『経営史学』第 25 巻第 4 号，1—28 頁。
- 渡辺喜七（2000）『アメリカの工業化と経営理念』日本経済評論社。
- 若狭得治（1986）「全日空の精神的支柱として」記念出版編集委員会編『二十一世紀へのメッセージ別冊 先生と私』岡崎嘉平太先生の長寿を祝う会，228—232 頁。
- 吉田健一（2009）「松下幸之助の人間観と経営哲学」『鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要』第 1 巻，181—225 頁。
- 四本雅人（2005）「組織文化のダイナミクスと変革」『横浜国際社会科学研究』第 10 巻第 3・4 号，131—139 頁。
- 全日本空輸社社史編さん委員会（1962）『大空へ十年』全日本空輸。
- 全日空社史編集委員会（1972）『大空へ二十年』全日本空輸。

全日空 30 年史編集委員会（1983）『限りなく大空へ : 全日空の 30 年』全日本空輸・全日本新聞連盟編  
篇。

<文献未注 1 >

美甘光太郎著『旭香美甘正和翁』は、津山郷土博物館において、  
番号「矢吹家資料 514」にて所蔵されている。



『旭香美甘正和翁』書影

## <後注>

### 【序章】

001) 大和ハウス工業は、創業者精神の推進役であった樋口武男会長が、2019年6月25日付で代表権を返上しCEOから退任したが、2019年5月16日に開かれた記者会見で「創業者精神を継承する役割を（引き続き）全うする」と述べている（日経新聞、2019年5月17日、朝刊）。会長を退いた後の会見でも樋口元会長は、「もうかるからではなく、世の中に役に立つからやる」という創業者精神を従業員に叩き込んできた」（日経新聞、2020年6月27日を要約）と語っている。

日清食品の企業理念は「食創為世」。単なるモノであることを超え、「世のため」になるような商品を開発するには「創業者精神」が必要と説く（日経新聞、2022年9月23日、朝刊）

クボタ：当社は創業者精神を受け継ぎ、食料不足や安全な水の供給といった社会課題の解決に取り組んでいます（日経産業新聞、2022年2月3日）

002) Peters and Waterman (1982)

003) Deal and Kennedy (1982)

004) 「強い文化とは、企業における価値の共有と浸透の深さを意味するものであり、それをベースに組織が構成員の内面的な統合の度合いを高めれば、企業の競争力が高まり、高業績になるという論理」（四本、2005、131頁）

005) 「企業パーパス論が批判するのは、1962年に出版されたフリードマンの著書の次の記述である。『市場経済において企業が負うべき社会責任は、詐欺や粉飾をおこなわず、公正かつ自由でオープンな競争を行うというルールを守り、資源を有効利用して、利潤追求のための事業活動に専念することだ。これが企業に課されたただ一つの社会的責任である。企業経営者の使命は株主利益の最大化である（る）』（Friedman, 2002, (1962), 133頁, 邦訳, 248-249頁, 訳文一部追加）。また1970年にニューヨーク・タイムズ紙に発表した論文の題名「ビジネスの社会的責任は利益を増加させることである」は、その立場をより鮮明にしている（Friedman, 1970）」桜井、2021、47頁

006) 新谷, 2002, 97 頁

007) 桜井, 2021, 27 - 28 頁

008)

<2018 年 3 月期に A N A が売上高と当期純利益で J A L を抜いた>

	2018 年 3 月期連結決算	
	A N A グループ	J A L グループ
連結売上高	1 兆 9,717 億円	1 兆 3,832 億円
連結営業利益	1,645 億円	1,745 億円
経常利益	1,606 億円	1,631 億円
当期純利益	1,438 億円	1,354 億円

出所：各社有価証券報告書

009) 中山神社, 慶雲 4 (707) 年創建と伝えられる地域一帯 (美作国<sup>みまさかのくに</sup>) の一宮。

010) Suchman (1995) は, 「Legitimacy is generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.」(574 頁) と定義している。

## 【第 1 章】

101) 本格的な経営という事象が成立するのは, 土屋 (2002) によると「商品流通に伴って貨幣流通が普及し, 商品・家計経済が一応成立」(615 頁) したときである。

102) 竹中は「プロテスタント」と表記しているが本論文では意味が同じ限りにおいてピューリタンに統一。

103) 角山, 1979, 184-185 頁

104) もっとも「寄付行為は一六, 一七世紀以前からこの国でみられた。金儲けは悪であるという教会の教えの下で, 成功した商人は, その死に際して遺産を教会に寄附し, 世俗の悪を清算し, 魂の安らぎを求めた。一五世紀及び一六世紀はじめの羊毛商人や毛織物業者は, しばしば遺言によって教区教会に礼拝堂を建て, また教会の壁にレリーフを残している」(角山, 1979, 187 頁)。しかし, 産業革命期になると寄付の対象は 16, 17 世紀とは変わって, 教会ではなく, 公共施設の建設やインフラ造りなど地域や社会に直接向けられた。寄付先が教会から社会へと変化したことを角山 (1979) は重要視している。

105) 渡辺 (2000) によると, ドイツの社会学者マックス・ウェーバーは, こうした「若き日のフランクリンの行動や心情の中に功利主義を見出し『資本主義の精神』と称した」(248 頁)。アメリカの宗教社会学者のロバート・N. ベラーは『心の習慣』(Habits of the Heart) の中で「個人主義」をアメリカ文化の中核の一つと位置づけ (248 頁), 個人と社会を切り離し打算的に考え自己の利益を追求するタイプ,

すなわち「功利的個人主義」の代表人物がフランクリンであると批判している。渡辺（2000, 17 頁）

は、これをフランクリンの一面的な理解であると反論している。

106) 小林, 1994, 82 頁

107) ハーバード・ビジネススクールは 1908 年に設立された。

108) 間 (1984) は、「企業内的なものと企業外的なものに分けることができる」とし、「企業内的なものには、統合機能（サンクション機能によって補強される）、従業員の動機づけ機能、労使関係の安定機能が含まれる、その他には最近、企業（忠誠）意識に代って用いられるコーポレート・アイデンティティ（CI 機能）も付け加えられる。企業外機能は、基本的には外社会との適応機能であり、それは人びとの共感を得て企業としての連続性を意図している（パブリシティ）、企業外機能として重要なのは、適応機能であり社会的価値に合致することで、企業内外の正当性を獲得し、それにより企業の存在や安定を図ることができる」（19-20 頁）と述べている。

109) キヤノンのホームページには「三自の精神」について次のように説明している。

「キヤノンの行動指針の原点。それが、創業期から受け継がれる『自発・自治・自覚』の『三自の精神』です」。(2022 年 10 月 29 日ダウンロード)

<https://global.canon/ja/vision/philosophy.html>

110) 奥村, 1994, 8 頁

111) 浅野, 1991, 77 頁

112) 「創業者や中興の祖たる経営者のモットーや人生観」（水谷内, 1992, 3-4 頁）

113) 「経営理念は、創業者あるいは中興の祖となった人物の強固な信念、いわゆる創業者精神から出発し、…」(浅野, 1991, 27 頁)

114) 水谷内, 1992, 3 頁

115) 水谷内, 1992, 3 頁

116) 浅野, 1991, 151 頁

117) 田中, 2016, 36 頁, 田中 (2016) は北居明・出口雅人 (1997) 「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第 23 巻第 1 号, 65-83 頁を出典としている。

## 【2 章】

201) 「組織文化」という表記における先行研究についても、内容を踏まえうえて本論文では「企業文化」に統一した。

- 202) 飯田 (1995) は、次の 6 種類の次元に分類したうえで、9 種類の定義を示した。
- 「第 1 次元「共有物」とするか、「活動」とするか。第 2 次元 記述的に定義するか、規範的に定義するか。第 3 次元「不可視物」のみとするか、「具現物」を含めるか、「具象物」にまで範囲を広げるか。第 4 次元 全体集合的概念とするか、選択集合的概念とするか。第 5 次元 潜在物のみとするか、顕在物まで含めるか。第 6 次元 共有物そのものとするか、その媒体も含めるか」(109-111 頁)。
- 203) 咲川 (1998) は、「1980 年代以前の研究として、C. I. Barnard の道徳理論、人間関係論、行動科学、組織風土論、Litwin & Stinger の組織風土論など組織文化と類似した現象を扱った研究もあるが、便宜上、それらを 1980 年代以前の組織文化論と呼ぶが、組織文化という言葉を用いて、組織文化を本格的に扱ったのは 1980 年代以降の研究である」(25-26 頁) と述べている。
- 204) 「強い文化とは、企業における価値の共有と浸透の深さを意味するものであり、それをベースに組織が構成員の内面的な統合の度合いを高めれば、企業の競争力が高まり、高業績になるという論理」(四本, 2005, 131 頁)
- 205) 「革新的な超優良企業をもっともよく特徴づけた八つの基本的特質は以下のようである。1. 行動の重視, 2. 顧客に密着する, 3. 自主性と企業家精神, 4. ひとを通じての生産性向上, 5. 価値観に基づく実践, 6. 基軸から離れない, 7. 単純な組織・小さな本社, 8. 厳しさと穏やかさの両面を同時に持つ」(Peters & Waterman, 邦訳, 2017, 50-54 頁)。
- 206) Schein, 2004, 18-19 頁の例を使用
- 207) Schein, 2004, 9-21 頁の例を使用
- 208) Schein, 2004, 21 頁
- 209) Schein, 1989, 10 頁
- 210) Schein, 2004, 22 頁
- 211) Schein, 2016, 26 頁
- 212) Schein, 2004, 16 頁 7 要約
- 213) Schein (1989) は「年齢」という言葉を使っている。
- 214) Schein, 1989) 347 頁の表中では、「誕生および初期成長」とあるが、本論文では意味を統一する理由で「誕生」を「創業」と表記した。
- 215) Schein, 1989, 348 頁
- 216) Schein, 1989, 363 頁
- 217) Schein, 1989, 245-377 頁

- 218) Schein, 2004, 217 頁
- 219) Schein, 2004, 217 頁
- 220) 企業パンフレットに書かれた理念はレベル2の標榜された価値観だが、パンフレットという製作物は  
文物である（レベル1）という考え方をとる。
- 221) 「文化面の仮定は暗黙のものであり、意識されないことを忘れないでほしい」（Schein,2004, 67 頁）と  
読者に注意を呼び掛けている。
- 222) Schein, 2004, 68-70 頁
- 223) Schein, 2016, 128 頁「創業間もない成長期にある組織では、リーダーの個人的な行動こそが文化の  
枠組みを決める」のうち、本論文の引用では組織を企業、リーダーを創業者にした。
- 224) Schein, 2016, 128 頁

### 【3章】

- 301) 大木, 2022, 26 頁
- 302) Simon は、Barnard の理論を発展させ、1950 年に『経営行動』を発表したが、協業体系の考え方は継  
承したものの、道徳的側面は排除し、制約的な合理性を提唱した（大木, 2022, 27 頁）。
- 303) Drucker (1985, 2007, 2015) は、そもそも起業しようとする人間には、夢やエネルギーなどの内な  
る資質はあるが、逆に事業を運営する方法は知らない。むしろ彼らはマネジメントを学ぶべきだ、とし  
て資質アプローチに否定的であった。
- 304) Gartner (1998, 1990) は、企業家精神 (entrepreneurship) を資質アプローチ (trait approach) と行  
動アプローチ (behavioral approach) に大別した。
- 305) AT&T の事業子会社である「ニュージャージー・ベル」の社長 (1927 年) の経験を持つ Barnard は、  
『経営者の役割』(1938) を出版し、組織に必要な要素として、①共通目的、②コミュニケーション、  
③貢献意欲の三つを挙げ、経営者の道徳観が重要だと唱えた（大木, 2022, 27 頁）。
- 306) Suchman (1995), 原語では a decline in cultural support
- 307) 舟津 (2017) は、「一度きりのプロジェクトの投資を勝ち取るといった場合ならば、正当性の表記でも語義を  
充足させている、という解釈が妥当である」(35 頁) としている。
- 308) 舟津 (2017) は、「Legitimacy の邦訳としては、正統性と正当性の2つが見受けられ、厳密に区別せずに用いら  
れることが少なくない、2つの訳語が指す意味は異なっている。一般的に正統性とは歴史的意味を内包する語  
であり、正統であるとは歴史的経緯を鑑みたときに正当であることを指し、歴史的な妥当性ゆえに継続性が付

与されるのだと解釈される」(35頁)としており、この点に異論はないが、「Legitimacyは、継続性を付与する機能を持つ」といったSuchman(1995)の定義を鑑みてもLegitimacyの訳語としては正統性が適当であろう」には、筆者は異なる立場を取っている。1章2節で論じたように、筆者は、SuchmanのLegitimacyには、日本語における正統性と正当性の双方が内包されている、という立場である。

309) 酒井(2020)は、正統性の「危機」のかわりに「ゆらぎ」という表現を使用している(67頁)。

310) 酒井(2020)では「正統性」と表記されている。

311) 佐藤, 2010, 75頁

312) 佐藤(2010)は、DiMaggio and Powell(1983)やSuchman(1995)から、「正当性をいかに獲得、維持するかが組織にとって重要な課題となる」としている。

313) 藤倉・大江, 2021, 175頁; 「正当性は組織に対する外部からの認識によって形成さ」(佐藤, 2010, 75頁)。

#### 【4章】

401) 4章は、美甘光太郎(1925)、美土路(1964, 1965, 1971, 1988)、大木(2018)をもとに構成した。

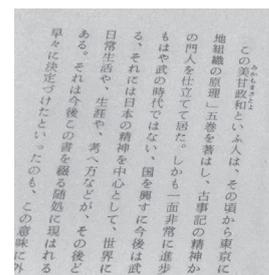
402) 「生まれた時命名記を作り、又臍の緒を保存する習慣は、今でも別に不思議はないが、生まれた時の命記に、早くも実子、義子と二人の名前を併記し、昌一にマスイチといふ、誰も読んでくれぬ呼び名をつけた命記といふのは、一寸何処にも類のない事だと思ふ」(美土路, 1971, 2頁)とある。

403) 美甘政和の読みは、Web上には「みかもまさとも」と読むものが散見される。

しかし、美土路昌一の回顧録『余の歩んだ道を思い出すま々に』3頁

には、「みかもまさとよ」とルビが振ってある(右写真参照)。

このため、本論文では「まさとよ」とした。また美土路自身が美甘を義父と記述しているので義父としたが、結婚相手の父という意味ではない。養父とも正確には異なる。風習に従ったものである。



『余の歩んだ道を思い出すま々に』3頁

404) 美甘政和『天地創造之原理』の初版は、1980年(明治23年)の発行、本稿は復刻版を参考にした。

405) 美土路の60歳までの人生と戦争は次のとおり。美土路は生涯の大半が軍国主義下にある。

1886(明治19)7月16日(美土路0歳)岡山県<sup>とまた</sup>苦田郡<sup>みまさか</sup>美作、現在の津山市に生まれる。

1894年(明治27)(8歳)日清戦争勃発

1904年(明治37)(18歳)日露戦争勃発

1908 年（明治 41）（22 歳）早稲田大学を中退し，東京朝日新聞に入社

1914 年（大正 3）（28 歳）第一次世界大戦勃発

1931 年（昭和 6）（45 歳）満州事変

1937 年（昭和 12）（51 歳）盧溝橋事件（日中戦争勃発）

1941 年（昭和 16）（55 歳）真珠湾攻撃（太平洋戦争勃発）

1944 年（昭和 19）（58 歳）朝日新聞社へ辞表を提出するが受理されず

1945 年（昭和 20）（59 歳）第二次世界大戦終戦（敗戦）

1946 年（昭和 21）（60 歳）敗戦で職を失った航空業界人の救済のため興民社会長に就任

406) 日本新聞協会編，1964，56 頁

美土路は、「新聞紙の自由と拘束」（美土路，1927）において、「新聞は社会の公器であり成人教育の一大機関であると共に，自由と正義に相対する民衆の代弁者である」（33頁）と記している。また『社会と新聞』（1929）で，第1章を「社会的存在価値」と題して，「この書は，公共機関としての新聞が，社会に興へる貢献と，その弊害の實際を述べ，その効果をより大とすると共に，その弊害を如何にして防止するかを，読者と共に研究しようといふ目的をもつて書いてみた」と記している。

407) 「紙面内容をきれいなものにする，倫理化するというのをやりました。これが私の第一課題でした」（日本新聞協会編，1964，56 頁）と述べて，こうした一連に対して「紙面の浄化」という表現を美土路自身がしている。

408) 第一次世界大戦のことを指している。

409) 美土路，1929，157－164 頁

410) 高潔の意味に「私利私欲のために心を動かさないこと」（『デジタル大辞林』三省堂）があり，自己保身に走らず，権威にすり寄らない美土路の生き方を高潔と考える。

411) 同段落の二・二六事件当日の様子は美土路（1971）の要約（556－552 頁）である。

412) 美土路は回顧録（美土路，1971，631－632 頁）のなかで，言論弾圧の例として 23 の関連法を列挙しているが，本稿では早房（2009，91 頁）から抜粋引用した。

413) London Times（1937.04.01－1937.05.31）の関連記事をまとめた。本論文末の資料 3 を参照のこと。

414) 緒方（1955，206－208 頁）と山本（2011，45－49；229－232 頁）を参照

415) 美土路，1971，717－718 頁

## 【5章】

- 501) 飯野, 1988, 256 頁
- 502) 日本航空史編纂委員会, 1992, 644 頁
- 503) 田中, 1988, 日本航空協会, 264 頁
- 504) 航空局五十周年記念事業実行委員会, 1970, 321 - 322 頁
- 505) 航空局五十周年記念事業実行委員会, 1970, 367 - 368 頁
- 506) 航空局五十周年記念事業実行委員会, 1970, 367 - 368 頁
- 507) 中野勝義 (1904 - 1960 年) は法政大学の学生のときに, 朝日新聞社が関わる学生航空連盟の担当者を探していた美土路に抜擢されて朝日新聞社へ入社する。その後も航空分野で力を発揮し, 美土路が企画した「神風号」の東京 - ロンドン飛行で美土路を支えた。戦中(1942 年)に大日本飛行協会に請われて朝日新聞を退社する。敗戦後, 失業した航空関係者のための救済会社 (興民社) の立ち上げに貢献した。固辞する美土路を説き伏せ会長に就任させる。興民社では専務理事として, 事業の指揮を行い, 日本ヘリコプター輸送の設立にも力を注ぐ。1960 年に全日空の小型機で墜落死するまで一貫して美土路を支える。
- 508) 片岡直道 元航空局長, 大日本飛行協会副会長, 同協会の清算人を務め, 中野勝義とともに興民社の立ち上げに尽力する。
- 509) 徳田忠成 (2009) 『『航空と文化』運輸省航空局 航空機乗員養成所物語 (26) - 民間航空の再開 -』日本航空協会, <https://www.aero.or.jp/web-koku-to-bunka/2009.02.15youseijo26.htm>, 2023 年 7 月 13 日ダウンロード
- 510) 「いよいよ国は滅びたのである。もうこの上はアメリカの兵士を初め, 何処の国の兵隊が日本に上陸して来るか判らない。現在の状況では, アメリカの進駐軍が日本を占領すると見るべきである。若しさうなったらば, 日本の運命は数年ならずして, 彼のフィリッピンと同様になって終ふであらう (原文まゝ)」(美土路, 1971, 686 頁) とある。
- 511) 美土路, 1964, 45 - 46 頁
- 512) 美土路, 1964, 45 - 46 頁
- 513) 美土路, 1971, 686 頁
- 514) 大木, 2020, 29 - 30 頁
- 515) 美土路 (1971) は「桎梏<sup>しごく</sup>と業火<sup>ごうか</sup>の苦しみ」(664 頁) と表現している。
- 516) 大木, 2022, 44 頁で考察

- 517) 美土路, 1971, 688 - 690 頁を要約
- 518) 美土路, 1971, 691 頁
- 519) 「いざ設立してみると 100 人では済まなかった」 (美土路, 1971, 691 頁)
- 520) 藤井, 1963, 238 - 241 頁
- 521) 早房, 2009, 37 - 42 頁
- 522) 早房, 2009, 37 - 42 頁
- 523) 早房, 2009, 37 - 42 頁
- 524) ANA50 年史編集委員会, 2004, 13 - 14 頁
- 525) あるパイロットの句。詠み人知らず, 「1945 年 11 月 18 日, (中略) 解散時, 大日本航空は海外に 50 以上かの支所・事務所を持ち, 4,400 人以上の従業員と 100 機以上の輸送機を保有していた。これら航空機のうち, 内地に残存していた 89 機が年末までに連合軍の手で破壊・焼却され, 明治に始まって大東亜戦争終戦に至るまでの日本の民間航空活動 35 年の幕を閉じることになった。終戦時, 国内に残存していた航空施設は 12 の飛行場, 5 カ所のビーコン, 36 の航空灯台にすぎなかった。否応なく戦争体制に組み込まれて生き残り, 過去を否定された民間人の無念さが「わが空はわが空ならず秋の空」と詠ませた」 (日本航空協会, 2010, 16 - 17 頁)。
- 526) 日本航空協会, 1988, 265 頁
- 527) 美土路, 1971, 705 - 706 頁の要約
- 528) 美土路は中野を「事実上の責任者」 (日本航空協会, 1988, 281 頁) と書いている。
- 529) 美土路, 1971, 705 - 706 頁の要約
- 530) 「どの列車もことごとく満員を通り越してギッシリと押し込んで, 便所へ行く事も出来ず, そんな時には停車駅で窓から飛び出して, やっと用を済ませるという騒ぎで, また乗る時は, どの窓も皆締め切られて, 普通の昇り口も一切扉を開けてくれない。(中略) それを無理して乗り込んでも, 身体はまっすぐに立てず, ゆがんだまま立っている始末である。そのうえ荷物が重いので, 肩からかけた雑のうに弁当を入れたのを網棚にのせると, 次第に前へ前へ押し出されて, せっかく弁当を食べようとする時には, 弁当を入れてある雑のうは二三間後ろの方にあつて, 呼べど呼べど, 誰も取ってはくれぬという有様である。進駐軍の列車はガラガラで, それが通過するまで一般の列車は何十分でも待たねばならず, そのうえ汽車は間引き運転になっていて, いつ発車するか判らぬ。とうとう東京駅まで立ったまま運ばれてしまうという有様である」 (美土路, 1971, 692 頁)
- 531) 美土路, 1971, 693 - 695 頁

532) 早房, 2009, 37-42 頁

533) 美土路, 1971, 712-713 頁

534) 高崎達之介 (1885 年 2 月 7 日-1964 年 2 月 24 日) は, 満州重工業開発総裁, 電源開発総裁, 初代経済企画長官などを歴任した。

535) 小林一三 (1873 年 1 月 3 日-1957 年 1 月 25 日) は, 現阪急阪神東宝グループの創業者である。

536) 美土路, 1971, 713 頁

537) 総合政策研究会 (1964) によると「この会社は, 関西財界の小林一三氏を发起人とし, 高崎達之介氏, 白洲次郎氏らが加わり, パン・アメリカン航空会社 (PAA) と提携して国内定期航空を行うことを計画し, 昭和 27 年 4 月 28 日付けで免許申請を提出した。計画路線は札幌から鹿児島までの日航との並行路線を含む全国的規模の幹線およびローカル線で, PAA からは航空機・乗員の提供, 技術援助, 資本金一億円にたいする 30% の資本参加等が予定され, PAA と政府最高首脳筋の熱心な支持があった。世界で最も強力な航空会社である PAA をバックにする会社が登場することは日本の航空会社にとって重大な脅威であり, 運輸省も却下の方針を決めたものの, 決定的な措置はとりがたい状態にあった。しかし, 当時の航空界は挙げてこれに猛烈な反対運動を展開し, また朝日新聞は社説において, 自国の定期航空事業を外国航空会社の影響化 (原文まゝ) におくことのあやまちを指摘した。こうした世論におされてか, 日米航空の計画はついに陽の目を見ないでついで去った。実現しなかった計画であるので, 記録に残されたところは少ないが, 記憶には残すべきことと思われる」(118 頁)。

538) 社説「航空事業へ外資傘下を排す」『朝日新聞』1953 年 1 月 17 日, デジタル版を筆者書き起こし

539) 松尾静麿 (航空官, 航空保安部長, 航空庁長官, 日本航空社長). 巻幡静彦 (航空局監督課長, 三愛石油専務) とともに航空局出身。両者の対談内容の抜粋は以下のとおり (航空局五十周年記念事業実行委員会 (1970) 『航空局 50 年の歩み』 390-391 頁)。

松尾 「各朝日新聞の論説委員を招集してけしからぬというわけで大いに PR をして全部あれは論説でたたいちゃった」。

巻幡 「そうなんです。特に朝日がよくやってくれましたから, あれで日本ヘリコプターに対しては相当恩義を感じたわけですよ」

540) 航空局五十周年記念事業実行委員会, 1970, 390-391 頁。

## 【6 章】

601) 創業期の組織は小規模集団からのスタートであり, 創業者の信念や価値観, 哲学といったものと, 組織を経営するうえでの経営理念は一体化している (2 章, 図表 2-4)

602) 全日空 30 年史編集委員会, 1983, 71 頁。

- 603) 「戦後再開した日本の空を、再び日本人だけの手によって操縦された…」(美土路, 1971, p. 71),  
「その頃の日本の国内には『同じく日本人の手で、空白になった航空を、昔のやうに取り返さねばならぬ』という理想は、全部の日本人の口々に云うところとなつてみた」(美土路, 1971, p. 71)
- 604) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 13 頁
- 605) 渡辺尚は、日本ヘリコプター輸送の事業計画書の中野の指示により作成した創業メンバーの一人。全日空では 1981 年に取締役副社長に就任している。
- 606) 早房, 2009, 101-106 頁
- 607) 日本航空協会, 1988, 281 頁; 総合政策研究会, 1964, 269-270 頁
- 608) 美土路, 1971, 712 頁
- 609) 美土路, 1971, 717-718 頁
- 610) 美土路, 1960, 73 頁
- 611) 注 406) に前掲
- 612) 美土路, 1929, 161 頁; 本論文末の資料 2 を参照のこと。
- 613) 美土路, 1929, 223 頁
- 614) 日本航空株式会社統計資料部, 1985, 2-3 頁
- 615) 大阪以西を極東航空, 大阪以東が日ペリと, この 2 社が同時に免許を取得した。
- 616) 美土路, 1971, 715 頁
- 617) 日本ヘリコプター輸送の第 1 期事業報告書
- 618) ANA では 2022 年 4 月現在, 「高潔な企業」「権威に屈することのない, 主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」を, 「創業時の理念」と呼んでいる。ANA ホームページより「第二次世界大戦終結後, 日本の民間会社による航空機の運航は GHQ に全面的に禁止されていました。運航禁止が解除されたのは 1950 年。そのわずか 2 年後, 1952 年に設立されたのが, 日本初の純民間航空会社である日本ヘリコプター輸送—後の ANA です。保有機材は, たった 2 機のヘリコプター。当時, 世界では政府主導の航空会社経営が多く占める中, ゼロからの挑戦でした。創業時の理念「高潔な企業」「権威に屈することのない, 主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」のもと, 従業員たちは大きな夢を抱き, 10 年後の 1962 年には戦後初の国産旅客機 YS-11 のローンチカスタマーとなって日本の航空産業を牽引するまでに拡大。1964 年には同機で東京オリンピックの聖火を輸送するという大任も果たすなど, まさに, ANA は戦後日本とともに成長を続けてきました」(2022 年 4 月 8 日ダウンロード)。

<https://www.ana.co.jp/group/about-us/turning-point/>

619) 注 406) に前掲

620) 第一次世界大戦を指している。

【7章】

701) 7章1節を参照のこと。

702) 日経新聞「2つの言葉—全日本空輸会長野村吉三郎氏（あすへの話題）」2001年9月17日、夕刊

703) 全日空社史編集委員会, 1972, 8頁

704) 日本ヘリコプター輸送の第2期営業報告書（1953年4月1日から9月30日）

705) 日本ヘリコプター輸送の第2期営業報告書, 4頁

706) 総合政策研究会, 1964, 272—273頁

707) 日本ヘリコプター輸送の第1期営業報告書

708) 日本ヘリコプター輸送の第3期営業報告書

709) 総合政策研究会, 1964, 272—273頁

710) 総合政策研究会, 1964, 272—273頁

711) 日華ゴム（1949年～）, 1972年に月星化成株式会社に商号変更, 2006年に株式会社ムーン  
スターに社名変更している。

712) 総合政策研究会, 1964, 272—273頁

713) 総合政策研究会, 1964, 273頁

714) 総合政策研究会, 1964, 273頁

715) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 58—77頁; 美土路, 1971, 716頁

716) 営業数字は, 各期の営業報告書

717) 全日空30年史編集委員会, 1983, 81頁

718) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 66頁

719) 美土路, 1960, 73頁

720) 社史は本文中では, 10年史, 20年史, 30年史, 50年史と表記し, 参考文献の表記とは別にする。

721) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962; 全日空社史編集委員会, 1972, 8頁; 全日空社史編集委員会,  
1972, 141頁—142頁などからの要約

722) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 13頁

723) 7章1節1項を参照にすること

- 724) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 13 頁; 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 16 頁
- 725) 美土路, 1971, 726—727 頁
- 726) 全日空社史編集委員会, 1972, 34 頁
- 727) 4 章 3 節を参照にすること
- 728) 「総代理店 (契約) とは, 寄港地の販売だけでなく, 地上ハンドリングなどの一般運送業務一切を委託するという画期的な制度」(全日空 30 年史編集委員会, 1983, 86 頁)
- 729) 「一般代理店 (契約) とは, 寄港地の航空券販売などを行う」(全日空 30 年史編集委員会, 1983, 86 頁)
- 730) 「昭和 30 年 6 月 25 日 日ペリ航空の納税が非常に協力的であったことにより, 芝税務署長より表彰される」全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 99 頁
- 731) A N A 50 年史編集委員会, 2004, 18 頁
- 732) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 14—15 頁を要約
- 733) 全日空 30 年史編集委員会, 1983, 82 頁
- 734) 総合政策研究会, 1964, 274 頁
- 735) 全日空社史編集委員会, 1972, 34 頁
- 736) 全日空社史編集委員会, 1972, 37 頁
- 737) 美土路, 1971, 722—723 頁, 要約
- 738) 美土路, 1971, 722—723 頁, 要約
- 739) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 10 頁; 全日空 30 年史編集委員会, 1983, 151 頁
- 740) 早房, 2009, 129—130 頁
- 741) 全日本空輸社社史編さん委員会, 1962, 14 頁
- 742) 早房, 2009, 130 頁
- 743) 総合政策研究会, 1964, 280—281 頁
- 744) 総合政策研究会, 1964, 280—281 頁, 要約
- 745) 美土路, 1971, 723 頁)
- 746) 早房, 2009, 169—170 頁
- 747) 藤井, 1963, 238 頁
- 748) 三鬼, 1960, 9 頁

【8章】

800) 計4名のANA関係者に対してヒヤリング調査を行った。調査関連情報は以下のとおり。

調査相手	属性	調査日	調査場所	調査時間	調査依頼	調査目的
片野坂真哉	ANAホールディングス会長（1979年入社～）	2023年1月25日	同社本社	1時間	広報経由	部長時代から経営理念の作成に携わるなど経営の中核にいた。前社長、現会長として、創業者精神とは何か、等を調査。
宮川純一郎	全日空取締役常務執行役員（1984年入社～）	2020年3月11日	都内	2時間	週刊ダイヤモンド記者時代に面識を得る	大橋社長秘書として経営危機からの脱却をサポート。本文の事実関係の補強、裏付け、等を調査。
片岡廣治郎	元全日空取締役（1965年入社、2001年退社）	2019年10月15日	都内	3時間	津山高等学校同窓会への取材を通して面識を得る	美土路時代に入社し、若狭氏時代の広報担当者、野村氏時代に取締役就任。歴代の経営を知る。長きにわたる体験等を調査。
兒玉公一郎	元ANA総合職事務職社員（1998年入社、2003年退社）	2019年8月31日	都内	3時間	企業家研究フォーラムを通して面識を得る	野村社長時代に入社、当時の社風、出来事、等を調査。
						筆者作成 2023年5月1日

801) 1984年4月に入社した宮川純一郎・全日本空輸常務執行役員（2023年4月現在）は、入社前に熱海で行われた新入社員研修の様子を次のように語った。「もうすぐ88歳（当時）になるという岡崎さんが、1時間くらい立ちっ放しで、全日空の生い立ちから、創業時の苦労話から、大事にしてきた価値観などを熱く語られた。事前に人事担当者から『岡崎先生のお話があるので、貴様ら耳をかつぼじって、ちゃんと聞いておけ』と喝を入れられていたが、実際の岡崎先生の話は、人と人とのつながりの大切さや、人の話をきちんと聞いて分かり合えないことはないんだなどの信念を披露され、人間的魅力があった」。 (2020年3月11日、筆者によるヒヤリング調査)。

802) 第一高等学校、現在の東京大学教育学部などの前身

803) 岡崎, 1979, 132頁

804) 岡崎, 1979, 132頁

805) 岡崎, 1992, 162-163頁

806) 岡崎, 1979, 132-133頁

807) 岡崎の経歴は、岡崎嘉平太伝刊行会（1992）を要約した

808) 古井, 1986, 181-182頁

- 809) 河上肇の誤植ではないかと思われるが原文まゝの「川上肇」とした。
- 810) 美土路, 1971, 794 頁
- 811) 佐々木, 1986, 73-76 頁
- 812) 片岡廣治郎, 1965 年全日本空輸入社, 1999 年同社取締役就任 (2019 年 10 月 15 日, 都内にて筆者によるヒヤリング調査)。
- 813) 「美土路先生を見るとき, やはり『竜の如きか』と感ぜざるを得ない。そして, 一歩でも近づきたいと努力するのではあるが, 元のままの私で今日に至っている。目標とする先生は, ますます偉大で, どうにも距離が縮まらない, というのが実感である」(岡崎, 1986, 260 頁)。このように岡崎は生涯にわたり, 美土路の没後も「美土路を偉大」と言い続けた。ちなみに岡崎 (1986) は, 岡崎が 89 歳のときに出版された。

#### 【9 章】

- 900) 中村大造氏は, 次期社長候補の住田正二氏に代わり, 1983 年 6 月に社長に就任。直前は新東京国際空港公団総裁であったため前新東京国際空港公団総裁と記した。
- 901) 社内報「ぜんにつくう」1997 年 7 月号, 2 頁
- 902) 社内報「ぜんにつくう」1997 年 8 月号 12 頁
- 903) 野村, 1997 b, 90 頁
- 904) 全日空には日本画を代表する平山郁夫画伯による『和協』の額もある。野村が軽い気持ちで依頼したところ, ある日, 突然, 「書いたよ」とお持ちになられたという。(野村, 2001, 72-75 頁)。
- 905) 社内報「ぜんにつくう」1997 年 8 月号, 14 頁
- 906) 社内報「ぜんにつくう」1997 年 8 月号, 14 頁
- 907) 社内報「ぜんにつくう」1997 年 8 月号, 18 頁
- 908) 日経新聞, 「全日本空輸社長野村吉三郎氏一改革へ『和協』の精神」, 1999 年 10 月 18 日, 朝刊
- 909) 村田, 1997, 69 頁
- 910) 全日空 30 年史編集委員会, 1983, 115 頁
- 911) 野村・斎藤, 1997a, 284-285 頁
- 912) 社内報「ぜんにつくう」1998 年 4 月号, 2 頁
- 913) 社内報「ぜんにつくう」1998 年 4 月号, 2 頁
- 914) 社内報「ぜんにつくう」1998 年 4 月号, 2 頁

- 915) 社内報「ぜんにつくう」1998年4月号, 8-13頁
- 916) 社内報「ぜんにつくう」1998年4月号, 8-13頁
- 917) 社内報「ぜんにつくう」1998年4月号, 2頁
- 918) 内閣府経済企画庁「経済の回顧(要旨)」1997年12月29日, 第1章第1節,  
<https://www5.cao.go.jp/98/f/19971229f-kaiko.html>, 2023年7月14日 ダウンロード
- 919) 社内報「ぜんにつくう」1998年6月号, 10-15頁
- 920) 野村・斎藤, 1997a, 284-285頁
- 921) 野村, 2001, 73頁
- 922) 野村, 2001, 73頁
- 923) 本社移転については社内報「ANA Now」, 1998年10月号及び11月号を参考にした。
- 924) 全日空系の海外ホテルは現在14あり, うち米国の2つとシドニー, ウィーンの計4つが全日空の所有, これら4ホテルをすべて売却すると売却損が発生するため, 今回は米国だけになった, 日経朝刊, 1998年9月24日が解説。2002年3月期中にオーストリアと豪州にある自社保有ホテルの売却を最後に, 連結対象となる 出資する自社保有ホテルはなくなり, 今後は運営のみにとどめる(日経新聞, 2002年5月25日, 朝刊を参考)
- 925) 1998年3月期の連結子会社60社から1999年3月76社の16社増, 持分法適用会社33社から46社の13社増。
- 926) 社内報「ぜんにつくう」1998年11月号, 10-15頁
- 927) 社内報「ぜんにつくう」1999年6月号, 11-15頁
- 928) 社内報「ぜんにつくう」1999年6月号, 11-15頁
- 929) 野村, 2001, 73頁
- 930) 社内報「ぜんにつくう」1999年8月号, 12頁; 1999年10月号, 10頁
- 931) 社内報「ぜんにつくう」1999年8月号, 12頁
- 932) 社内報「ぜんにつくう」2000年1月号, 15頁
- 933) 「創業, 苦難時代と題し, まるで悲壮感がみなぎり, 芯に苦難のにおいがしみついているように思えるが, 実際社員は, 案外屈託のない陽気な気分で働けた」(全日空社史編集委員会, 1972, 8頁)
- 934) 社内報「ぜんにつくう」2000年4月号 10頁
- 935) 注800)を参照すること
- 936) 社内報「ぜんにつくう」2000年12月号 13-21頁

- 937) 社内報「ぜんにつくう」2001年4月号4-5頁
- 938) 大橋, 2020, 3頁
- 939) 2項(1)は, 主に2009年2月23日の全日空本社における筆者取材と大木(2001a)を適宜要約
- 940) 大木, 2001 a, 51頁
- 941) 2項(2)は, 主に2009年2月23日の全日空本社における筆者取材と大木(2001a)を適宜要約
- 942) 大橋洋治(2017)「新型機導入 組合を衝突(私の履歴書13)」, 日経新聞, 2017年4月14日
- 943) 大橋洋治(2017)「新型機導入 組合を衝突(私の履歴書13)」, 日経新聞, 2017年4月14日
- 944) 大木, 2001 a, 51頁
- 945) 2009年2月23日の全日空本社における筆者取材
- 946) 大木, 2001 a, 51頁
- 947) 大橋, 2020, 3頁
- 948) 大木, 2001 a, 51頁
- 949) 伊東, 2016 b.
- 950) 両社は10月2日に統合持株会社である株式会社日本航空システムを設立, それぞれ傘下に入った。
- 951) 伊東, 2016 b.
- 952) 伊東, 2016 b.
- 953) 大橋洋治(2017)「復配でなきゃ辞める(私の履歴書21)」, 日経新聞, 2017年4月22日, 朝刊  
に, 筆者の独自取材も加えた。
- 954) 伊東, 2016 b.
- 955) 伊東, 2016 b.
- 956) 聞き手・中重宏基「進化する人と組織」Works, 2012年6月, VOL. 15  
<https://www.works-i.com/works/item/w112-sinka.pdf> (2023年7月4日ダウンロード)
- 957) 聞き手 中重宏基「進化する人と組織」Works 2012. 6. VOL. 15  
<https://www.works-i.com/works/item/w112-sinka.pdf> (2023年7月4日ダウンロード)
- 958) 1997~2001年の間, 筆者は担当記者として日常的に同社を取材している。
- 959) 2009年2月23日, 全日空本社にて筆者取材
- 960) 2009年2月23日, 全日空本社にて筆者取材
- 961) 大橋, 2020, 115頁
- 962) ANA I Rレポート 2005年「特集 TOP INTERVIEW ANA山元社長×川本裕子さん」(9-12頁)

<https://www.ana.co.jp/ir/rp/pdf/vision/04/55/05.pdf> 2022年8月1日ダウンロード

963) ANA I Rレポート 2005年「特集 TOP INTERVIEW A N A山元社長×川本裕子さん」(9-12頁)

<https://www.ana.co.jp/ir/rp/pdf/vision/04/55/05.pdf> 2022年8月1日ダウンロード

964) 石塚史人「全日本空輸副会長山元峯生－構造改革・国際化を徹底（追想録）」日経新聞，2010年3月5日，夕刊

965) 石塚史人「全日空，アメとリストラ，社員持ち株，利益還元－苦境克服へ「やる気」鼓舞，日経産業新聞，2009年2月27日

966) 伊東，2016c.

967) 伊東，2016d.

968) 伊東，2016c.

969) 伊東，2016c.

970) 日経産業新聞 2011年3月4日と伊東，2016c. の要約

971) 東洋経済 on line 「JAL 年金問題の一部始終，OB 団体陥落の舞台裏」，2010年1月19日，

<https://toyokeizai.net/articles/-/3627?> ，2023年6月10日ダウンロード，

国土交通省 航空局「日本の航空の再生について」2012年11月，

田中博文「今改めて J A L 再上場を検証。100%減資を行い企業再生支援機構の象徴的なディール

へ」HUFFPOST [https://www.huffingtonpost.jp/hirofumi-tanaka/jal\\_b\\_6206126.html](https://www.huffingtonpost.jp/hirofumi-tanaka/jal_b_6206126.html) ，2023年

7月14日 ダウンロード

972) 日経新聞，2012年9月25日

973) 日経新聞，2012年9月25日

974) 伊東，2016c.

## 【10章】

1001) 美土路，1957，67頁

1002) 社内報「ぜんにつくう」1958年11月号（第1号）

1003) 社内報「ぜんにつくう」1958年11月号（第1号）

1004) 大森一正，1986，43頁

1005) 大森一正，1986，43頁

1006) 「若狭君はそんな人ではありません」と挑戦的とも思える対応をし，若狭を逮捕した国家権力に対し

ての反骨精神（「権威に屈しない」精神）をみせた岡崎であった（8章）。

- 1007) 社内報「ぜんにつくう」1997年8月号, 12頁
- 1008) 社内報「ぜんにつくう」1999年10月号, 10頁
- 1009) 日経新聞「2つの言葉—全日本空輸会長野村吉三郎氏（あすへの話題）」2001年9月17日, 夕刊
- 1010) 社内報「ぜんにつくう」1997年9月号, 20頁
- 1011) 日経新聞「2つの言葉—全日本空輸会長野村吉三郎氏（あすへの話題）」2001年9月17日, 夕刊
- 1012) 日経新聞「2つの言葉—全日本空輸会長野村吉三郎氏（あすへの話題）」2001年9月17日, 夕刊
- 1013) 日経新聞「2つの言葉—全日本空輸会長野村吉三郎氏（あすへの話題）」2001年9月17日, 夕刊
- 1014) 社内報「ぜんにつくう」2001年9月号, 12頁
- 1015) 岡崎, 1966, 113-116頁
- 1016) 岡崎社長時代の1965年に入社した片岡廣治郎は、「事故のあとまだ入社まもない新人の私は『これは会社がダメになる。場合によっては会社を辞めなければならなくなる』と思った。すると1961年, 1962年, 1963年入社先輩から、『辞めるなんてとんでもない。共にこの苦難を乗り越えよう。今はこんな調子だけだね。将来, きつとうまい(立派な)会社なるということだから, まさに現在窮乏, 将来有望さ』と励まされた。そして, 連れられて一杯飲みに行くことが多かった」と, 明かす。岡崎が政府から責任追及され窮地に立っていたときも, 社内は美土路の「現在窮乏, 将来有望」の創業者精神で岡崎経営を盛り立てていた(片岡は, 大橋社長時代に取締役を務めていた)注800を参照。
- 1017) 日経新聞「2つの言葉—全日本空輸会長野村吉三郎氏」(あすへの話題), 2001年9月17日, 夕刊
- 1018) 社内報「ぜんにつくう」1999年8月号, 19頁。取締役の一人とは, 太田正のことである。1969年入社1999年6月に取締役に就任した。
- 1019) 大橋, 2020, 115頁
- 1020) 片野坂「大橋さんも岡山の人ですが, 彼はどちらかというと『現在窮乏, 将来有望』よりも, 幕末の郷里の儒学者で郷土・松山藩の藩政改革に腐心した山田方谷を, 社内外に広めようとしていたけれども, 定着しなかった。現在窮乏, 将来有望は, ANAのDNAとして引き継がれてきたものがある。創業の精神はトップが強制してもうまくいかない。押し付ければ押し付けるほど定着しないのではないか」(2023年1月25日, 筆者によるヒヤリング調査)
- 1021) 日経金融新聞, 2003年12月24日
- 1022) 2004年1月5日のANAの年頭所感
- 1023) 岡崎, 1966, 113頁

- 1024) 岡崎, 1979, 239 - 240 頁
- 1025) 全日空の理念作成の歴史(1990～)については, 同社 50 年史を参照に要約した。
- 1026) ANA50 年史編集委員会, 2004, 111 頁
- 1027) ANA50 年史編集委員会, 2004, 100-101 頁
- 1028) 価値創造フォーラム 21, 第 3 期「価値創造リーダー育成塾」キーノート・スピーチ, 2018 年 4 月 26 日
- 1029) 価値創造フォーラム 21, 第 3 期「価値創造リーダー育成塾」キーノート・スピーチ, 2018 年 4 月 26 日
- 1030) 価値創造フォーラム 21, 第 3 期「価値創造リーダー育成塾」キーノート・スピーチ, 2018 年 4 月 26 日
- 1033) 日経新聞, 1999 年 5 月 31 日, 朝刊
- 1034) 伊東, 2016 d.
- 1035) 伊東, 2016 c.
- 1036) 岡崎, 1966, 113 頁
- 1037) 日本航空(現 JAL グループ)は, 1951 年に 20 億円の資本金(民間出資 10 億円, 政府出資 10 億円)で設立した。対して, 1952 年に設立した日ペリの資本金は 1 億 5000 万円で全額民間出資であった。

#### 【終章】

- 1100) 美土路, 1971, 664 頁
- 1101) 美土路の「公」の精神を, Suchman (1995, 577 - 585 頁) が分類した Organizational Legitimacy (組織の正当性) の三つの「正当性」に当てはめると,
- 1) Pragmatic Legitimacy (実用的な正当性)
  - 2) Moral Legitimacy (道徳的な正当性)
  - 3) Cognitive Legitimacy (認知の正当性)
- 美土路の「公」の精神は, 上記 3 タイプのうちの Moral Legitimacy (道徳的な正当性) にあてはまる。
- 1102) 社内報「ぜんにつくう」1982 年 12 月号, 12-13 頁
- 1103) 岡崎, 1986, 260 頁; 注) 813 を参照すること
- 1104) 注) 801 を参照すること
- 1105) 日経新聞「2つの言葉—全日本空輸会長野村吉三郎氏(あすへの話題)」2001 年 9 月 17 日, 夕刊
- 1106) 社内報「ぜんにつくう」1999 年 10 月号

1107) 9章2項を参照のこと

1108) 日経新聞「2つの言葉―全日本空輸会長野村吉三郎氏」(あすへの話題), 2001年9月17日, 夕刊

1109) 10章2節2項を参照すること

1110) Oxford Language の日本語辞典

1111) 岡崎の有名な言葉に「信はたて糸, 愛はよこ糸」という言葉がある。タテ糸である「信」もヨコ糸である「愛」も大切にし, その織りなすところに岡崎の生き方・経営があった。後継経営者であり, 創業期の精神の一翼を担う岡崎のこの言葉に「正統性」と「正当性」を解釈するうえでのインスピレーションを得た。

1112) Schein (1989) は, 「(企業文化) は, 集団を結束させる心理的な『糊』とみなされている」(348頁)と, 論じている。筆者は創業者精神を, 組織を再凍結させるマグネット, 接着剤であると捉えており, 本論文のモデルは, Schein の企業文化論を内包したものであるため同様の意味を持つとして「糊」の表現を踏襲した。

<資料1>

<年表 <sup>みどろますいち</sup> 美土路昌一 >

西暦	年号	月日	年齢	主な出来事
1886年	明治 19年	7月16日	0歳	岡山県苫田郡一宮村西一宮三六に生まれる
1905年	38年		18歳	早稲田大学文学部英文科入学
1908年	41年	1月 1日	22歳	早稲田大学中退、東京朝日新聞入社(社会部に配属)
1914年	大正 3年	8月	28歳	日獨戦争、従軍記者として青島攻囲軍に参加
		12月		社会部次長
1918年	7年	1月	32歳	上海特派員
		11月		大阪朝日新聞、社会部に配属
1919年	8年	1月	33歳	社会部副部長
		9月		ニューヨーク特派員
1921年	10年	7月	35歳	東京朝日通信部長
		11月		兼計画部次長
1923年	12年	9月	37歳	兼社会部長
		10月		社会部長兼務を解かれ、整理部長兼通信部長、編集委員
1925年	14年	2月	39歳	編集局主幹兼整理部長兼論説委員
1926年	大正 15年/昭和元年		40歳	『鰐の命日』出版
1927年	昭和 2年	3月25日	41歳	『新聞紙の自由と拘束』を機関誌に執筆
1929年	4年	12月 1日	43歳	『社会と新聞』出版
1930年	5年	10月 5日	44歳	『明治大正史・言論篇』出版
		11月		編集総務
1933年	8年	12月	47歳	兼航空部長
1934年	9年	4月	48歳	東京朝日新聞編集局長(兼航空部長)に就任(重役待遇)
		8月		兼計画部長
1935年	10年	1月	49歳	計画部長兼務を解かれる
		11月		取締役を選任
1936年	11年	2月26日	50歳	二・二六事件で東京朝日新聞社、襲撃される
		5月		常務取締役
		6月		航空部長兼務を解かれる
1937年	12年	4月10日	51歳	『神風号』、東京-ロンドン、飛行時観で世界新記録樹立
1938年	13年	11月	52歳	常務取締役

西暦	年号	月日	年齢	主な出来事
1939年	昭和 15年	6月	53歳	兼記事審査部長
1941年	16年	8月	55歳	願いにより編集総長を解かれ審議室員を委嘱される
		9月		編集会議構成員に就任
1944年	19年		58歳	蒋介石の重慶政府との和平交渉失敗
	20年	3月	59歳	非常対策本部長を解かれる
1945年	20年	4月15日	59歳	朝日新聞社取締役辞任
		8月15日		日本敗戦
		11月18日		GHQ「民間航空の全面禁止に関する命令」 中野勝義に興民社の会長就任を請われる
1946年	21年	1月	60歳	興民社(会長:美土路昌一)営業開始
1950年	25年	6月25日	65歳	朝鮮戦争勃発
1951年	26年	1月	66歳	GHQ、日本資本による航空事業を許可
		8月1日		日本航空設立
		9月8日		サンフランシスコ講和条約締結
1952年	27年	5月22日	67歳	日本ヘリコプター設立準備委員会発足
		12月26日		極東航空設立
		12月27日		日本ヘリコプター輸送(日ペリ)設立
1953年	28年	12月1日	68歳	商号を「全日本空輸株式会社」に変更
1958年	33年	3月1日	72歳	全日本空輸株式会社合併登記完了、正式発足
		8月12日		全日本空輸・伊豆下田沖墜落事故
1960年	35年	11月16日	74歳	中野勝義、北海道で飛行機事故により殉職
1961年	36年	11月27日	75歳	美土路昌一、全日空会長に就任。岡崎嘉平太、社長に就任

1964年	39年	5月30日	78歳	美土路昌一、全日本空輸相談役に就任、
		11月		美土路昌一、朝日新聞社社長に就任
1965年	40年	4月29日	79歳	美土路昌一、勲一等瑞宝章
1966年	41年	2月4日	80歳	全日空機、羽田沖墜落事故
		11月13日		全日空機、松山沖墜落事故
1967年	42年	5月30日	81歳	大庭哲夫、全日本空輸社長に就任
		7月		朝日新聞社長を退任
1970年	45年	5月31日	84歳	若狭徳治、全日本空輸社長に就任
1971年	46年	7月30日	85歳	雫石墜落事故
1973年	48年	5月11日	87歳	美土路昌一、肺がんで死去

## <資料2>美土路が手本とするデーリーメール紙とは

美土路昌一（1929）「デーリーメールの反抗」『社会と新聞』，160－164 頁から転載

欧州戦争は、世界の交戦国が実に国を賭しての戦争であった。そして、それと同時に新聞の戦争であった。而して、交戦国は前にも述べたごとく従軍記者を拒絶し、または当局発表の公報以外戦報の正確なる掲載を禁止していた。

『敵国に知らしむなかれ』。

これは交戦国を一律に貫いた当局の標語であった、法律の制裁と検閲は闘いの激しくなるにつれて厳しくなった、この時にこの標語に対して敢然として、

『自国民に知らしめざる可からず』

の新しい標語をもって起ったのが英国新聞王ノースクリップ卿であった。じつにドイツは、

「敵国に知らしむるなかれ」の標語に敗れ、イギリスはこのノースクリップ卿の「自国民に知らしめざる可からず」の標語によって救われた。

ノースクリップ卿の主宰するデーリーメール紙は、戦争の当初から一面においては敵に有益なるがごとき記事を防圧しつつ、同時に他の一面においては国民の利益を保持するに必要な批評及び研究をなすに努めつつあった。この二方面は次第に政府当局の方針と相反しついに抗争を惹起するに至った。

すなわち、政府は新聞をして常に政府の観察の反響者たらしむる、換言すれば政府に有利なる宣伝機関として国民に接せしめんと欲し、自由独立なる論評の発表を好まなかった。然しながらデーリーメールは半面のみ真相はかえって国民を誤るとの信念からあくまで政府に反対し、「敵国に知らしむ可からず」との政策を打破し、言論の自由を維持し、敵国に知らしむるの害よりも、自国民に知らしめざるの害大なるを力説して一大デモンストレーションを起こしたのであった。欧州大戦勃発当初の英国政府は首相アスキス氏陸相キッチナー元帥であった。前線の戦況は日に日に連合軍に不利であった。ノ卿はその原因の調査に着手したが、戦地に派遣されたる多数の同社従軍記者の報告により英国の軍需製造の不完全なるがために、塹壕においてその砲弾の不発多きのみならず、爆発力も極めて微弱にしてその勢力遙かに敵軍に劣るを知り、全然南ア戦争当時そのままなりとまで極言さるるの事実を見て1915年5月21日「砲弾の悲劇」と題して陸軍当局攻撃の砲火をあげた。

この記事はキッチナー元帥を完膚なきまでに痛撃したもので、一々根拠をあげて軍需品の不完全、不備を説き、而して準備、犠牲、完全なる組織編成の必要を力説し、英国上下の真の愛国心の喚起を主張した。同時に英仏連合軍の連絡の不備を論じ、また義勇兵制度の欠陥をあげ徴兵制度採用の急務を力説した。

当時英国におけるキッチナー元帥の声望は、隆々としてじつに国民崇敬の中心人物であったからこの陸軍卿に対する大胆なるデ紙の攻撃は、英国全国民に非常なる衝動を与えたこと

はいうまでもない。

しかも国民は政府当局の新聞記事禁圧の結果、ほとんど戦争の事実を知らず、政府の発表のみを盲信していたのであるから、この記事を見て非常に激高し、市の掲示板には公然とノースクリップ卿を売国奴なりと掲示するものすら現れ、氏の生命は、幾度か脅威されたるのみならず、政府に対して、ノ卿を捕縛すべし、倫敦塔に送れ、彼を銃殺せよという警告は頻々として当局に送られ、群衆はデーリーメール社を襲撃し、印刷した新聞紙は公然ロンドン手形交換所その他の場所にて焼却され、各団体はキッチナー元帥の信任決議を行い、あるいは市民大会を開いてデーリーメール紙のボイコットを決議するなど、ほとんど英国の全国民こぞって反デーリーメールの運動を開始した。

同時に、他の新聞紙もこぞってこの運動に参加し、デーリーメール紙は、じつに孤立無援、その発行部数は日に日に激減し、広告者は、その契約申し込みを取り消すに至るなど、財政的にも甚大な打撃をこうむった。

しかしながら、ノースクリップ卿はこれに屈することなくして、国民に真相を知らしめよ、虚偽の報告の上に置かれたる愛国心は真の愛国心にあらず、敵に知らしめざるよりも国民に知らしめざる可からずと、ますます声を大にして当局と戦った。

而して、その真相は漸次に国民の前に明白となり、戦地からの帰還者はいずれもデーリーメール紙の所論を裏書きするので、ついにデ紙の運動は初めて国民に徹底し、内閣は更迭し、軍需省も新設となり、強制徴兵制度は実施さるゝに至った。カイゼルをして「余は新聞に破れたり」と嘆せしめたのはすなわちこれで、極端なる抑圧の無意味かつ有害なる事を知ることが出来る。

この際、なお吾人の最も尊敬に堪えざるはアスキス首相否英国当局の新聞言論に対する尊重であって、万一かかる批難攻撃が日本においておこなわれたならば、しかもデーリーメール紙の場合のごとき民衆の支持をうけているならば一層、新聞に対する圧迫が激しかったであらうことは想像に難くない。

(止)

### <資料3> 「神風号」 ロンドン・タイムスを飾る

「武より文」の精神を義父である美甘政和から叩き込まれた美土路は、朝日新聞社時代に、言論統制のため執筆の自由を失った。そこでペンを飛行機に変えて、イギリスへの親善飛行を計画した。日本が製造した飛行機「神風号」が、東京からロンドン間を94時間の飛行時間で世界記録を達成したことを知らせるニュースがイギリスのロンドン・タイムスの誌面を飾った。ロンドン・タイムスには、「神風号」がロンドンの飛行場に到着する前から2,000人ものが詰めかけた様子が描写されている。2,000人のうち日本人は250人程度に過ぎず、大半は現地のイギリス人であった。最終的には4,000人に膨れ上がり、写真には「神風号」のすぐ傍まで人が押し寄せ、人並みの渦に機体が呑み込み込まれてしまうかのような熱狂が伝えられている。「神風号」は、イギリスのみならず、ブラッセル、ベルリン、パリを表敬訪問し、各地で大歓迎を受け、平和の使者としての役割を果たす。無論、日本でも大賛辞が沸き上がる。武力に頼らずとも、日本の力を世界に示せることを、美土路は実行してみせたのである。

「A GREAT FLIGHT : ARRIVAL OF THE “DIVINE WIND”」

4000 人ものが歓迎に押しかけ、「神風号」を取り囲んだ



1937（昭和12）年4月10日、ロンドン・タイムス

## END OF A GREAT FLIGHT TOKYO TO LONDON IN 94 HOURS

The Asahi newspaper's aeroplane Divine Wind, which left Tokyo on the evening of Monday Last, bringing a message of good will to the British nation on the occasion of the Coronation, landed at Croydon at 3.30 p.m. yesterday, after having flown 10,000 miles from Japan in 94hr. 18min. The pilot was Mr. Masaaki Inuma, who was accompanied by his mechanic and wireless operator, Mr. Kenji Tsukagoshi.

「神風号、有終の美を飾る東京ーロンドン 94 時間」

イギリス国王の戴冠式に向けての祝辞を持って先月曜日の夕方に東京を離陸した朝日新聞社の「神風号」は、1万マイルを94時間18分という飛行記録を持って、昨日、クロイドン飛行場に午後3時30分に到着した。この偉業を成し遂げたのは、飯沼正明飛行士、塚越賢爾機関士である。 1937（昭和12）年4月10日、ロンドン・タイムス

筆者訳

## <資料4> 全国紙4紙調査における「創業精神」発信調査

全国紙4紙を対象に歴代社長別にキーワードによる検索調査を行った(表 S-1)。しかし、経営や事故などを伝える報道記事が多い新聞各紙においては、ANAの創業者精神を伝える記事は全般的に少なく、検索結果を本論文に使用できなかった。が、別の見方をすれば、新聞は企業が創業者精神を積極的に発信するメディアではないということもいえ、今後の調査の参考となった。

### 1) 調査対象：全国紙4紙

日本経済新聞 1980～2013, 朝日新聞 1985～2013

毎日新聞 1980～2013, 読売新聞 1986～2013

### 2) 調査キーワード：和協, 現在窮乏, 将来有望, 創業(以来), 創業者・美土路

<表 S-1> 全国紙4紙調査における「創業精神」発信数

筆者調べ

	日経新聞				朝日新聞 (1985年以降)				毎日新聞 (@@年以降)				読売新聞 (1986年以降)				
	N和協	N現在窮乏、将来有望	N創業者(創業以来)	N美土路昌一	A和協	A現在窮乏、将来有望	A創業者(創業以来)	A美土路昌一	M和協	M現在窮乏、将来有望	M創業者(創業以来)	M美土路昌一	Y和協	Y現在窮乏、将来有望	Y創業者(創業以来)	Y美土路昌一	
1980	0															0	
1981	0															0	
1982				1	4											5	
1983																0	
1984																0	
1985		1			1											2	
1986																0	
1987																0	
1988					1											1	
1989	1			1	1	2		4								9	
1990																0	
1991																0	
1992					2											2	
1993																0	
1994																0	
1995																0	
1996																0	
1997																0	
1998																0	
1999	1			1	1											3	
2000																0	
2001	2	1		1	1											5	
2002									1							1	
2003		1			1											2	
2004		1			1											2	
2005									1					1		2	
2006																0	
2007		1														1	
2008																0	
2009		1			1		2		1							5	
2010																0	
2011																0	
2012																0	
2013																0	
2014	1	1														2	
2015																0	
2016																0	
2017	1				1											2	
2018																0	
2019																0	
2020																0	
2021																0	
2022																0	