

裸になった再建王・坪内寿夫の本懐

怪物と呼ばれた男の責任の取り方

母親におあやまりなさい

昭和六十三年三月初旬、松山市郊外の南松山病院から一台のタクシーが走り出た。

玄関まで、車中の人となった患者を見送ったのは、院長の尾崎光泰と数人の看護婦である。

尾崎は車が国道に出る四つ角へ姿を消すまで道端に立っていた。車が角を曲がる際、患者とその妻がそろって丁重に頭を下げるのが見えた。四年半余りも入院し、その間、二度の大きな手術に耐えた男の入院生活が、尾崎の脳裏をかすめた。古希の歳に再入院したあの大きな男が闘ったのは持病の糖尿病や脳梗塞、それに心筋梗塞といった疾患だけではなかった、と尾崎は今更のように思うのだった。

この日、院長が退院を見送った患者が坪内寿夫である。かつて企業再建の神様とまでいわれ、日本中に名声を知られたオーナー経営者である。坪内が佐世保重工業の再建に成功した昭和五十七年頃、かれは^{くるしま}来島どつくグループ百八十社、二万五千人の社員の総帥として、並ぶ者のない繁栄の極みにいた。松山の映画館主から事業を起し、一代で築いた数千億円もの巨富は増える一方で、資産減らしに頭を悩ます毎日だと、雑誌や新聞の記事の中で語っていたくらいである。

その坪内が率いる来島どつくは、オーナー社長が入院していた最中、昭和六十一年五月に二千六百億円の負債を抱え、経営危機が表面化した。この年の暮れ、かれは「裸になってもええ」と公言し、巨万の私財を破綻した会社の負債の返済に潔く差し出したものである。経営責任を明らかにした坪内に対して、日本債券信用銀行（以下、日債銀）の取り立てはあこぎなほどに執拗で容赦のないものであった。坪内の個人資産は次々と投げ売りされた。坪内は借金を返済した相手に預金を依頼する日債銀のやり方に不正を感じ、ぶるぶる巨体をふるわせ抵抗したこともあった。坪内が築いた巨富は、退院までの間にすべて借金の返済に消えていた。その額はかれの話では、三千二百億円に達するのだという。かつての再建王は文字通りまる裸になって、老軀を小さなタクシーに委ね、往還にひっそり姿を消したのである。

退院した坪内が余生を送ることになった地は、市内から車で二十分ほど走った四国山地の入り口にある保養地だった。国道からぐっと上がった高台なので、

日中でも人や車の姿を見かけることはめったにない場所である。老夫婦はこの保養地に建つ研修所の一階に転居することになった。

研修所は五階建ての立派な造りだが、もう何年も使用されることはなく、人はだれも住んでいなかった。タクシーを降りた老夫婦を迎えたのは、坪内家のお手伝いと、



建物の屋上に取り残されたままになった看板だった。そこには、「来島どつく総合研修センター十三号館」と朱色の横文字が並び、研修所のかつての偉大な所有者を威儀を正して迎え入れた。

十三号館は坪内が再建王と呼ばれたころの遺物の一つである。全国の有名企業や国鉄から坪内式経営特訓の研修生として続々と送りこまれてくる部課長の宿泊棟として建築された施設だった。坪内ブームが去ったあと、利用方法もなく建物は風雨にさらされるままになっていた。この当時、十三号館は来島どつくの負債を引き継いだ資産管理会社が所有しており、坪内は一階の二部屋を改装し、月五万円の家賃を払って研修所の住人となった。

妻の紀美江が薄気味悪いというので、二階から上に通じる階段部分は間仕切りをした。それに玄関はさすがに不用心なので、透明な板ガラスを木製のものにしてもらった。

人手に渡った旧宅から家財道具一式を運びこんだが、子供のいない二人の持ち物はしれたもので、仏壇を安置する場所は十分に確保できた。坪内はどんなに多忙なときでも月に一度、菩提寺から住職を招き経をあげてもらっていた。借家に夫婦が肩を寄せ合って暮らす身になっても、これだけは続けることにした。

終日、ベットで過ごすことが多くなった坪内の愉しみは、部屋の窓から一望できるホテル奥道後の全景を眺めることだった。奥道後にはわしの人生のドラマが凝縮されとる、とかれは思うのだった。銀行の手に渡ったため、坪内個人の所有だった奥道後の広大な敷地の中へ、いまは一步たりとも踏み入れることができなくなった。が、それ故にかきむしられるような愛着の思いが胸をさす。そんなときかれは「母親にあやまりなさい」と呟くようになった。脑梗塞のあとの言語訓練で、最初にマスターした言葉だった。

ベットが置かれた部屋の窓から、奥道後の杉立山が手にとるように見える。

六百八十メートルの山頂と麓^{ふもと}の溪谷にある遊園地を結ぶゴンドラが、観光客を乗せて上がっていく。

昭和三十四年、溪谷で温泉開発に成功した坪内は眼前に迫った雑木林の山を見上げ「花の山をつくろう」と途方もない夢を抱いた。山を含め三百六十万平方メートルの広大な土地に五十億円を投じ、十年の歳月をかけた夢は奥道後観光温泉郷として実を結ぶ。山



肌は三十万本を超える桜、五十万本のつつじ、七合目から山頂にいたる^{あじさい}紫陽花園、遊歩道の藤棚、五万本の紅葉などの花木が根付いて季節に彩りをそえ、杉立山は「花の山」に生まれ変わった。

金はあとからついてくるんじゃ

作家の柴田錬三郎が坪内のことを小説にしたいとやってきたのは、昭和四十四年の秋だった。同じ話が梶山季之からもきていた。数年前には、奥道後に講演で招いてからずっと親交のある平岩弓枝が、来島どつく再建に夢をかける坪内と零細海運業者たちの男くさいロマンを「一杯船主」の題名でドラマ化したという話もあった。このドラマ化のほうはともあれ、柴田と梶山の間で折り合いがつかず、書くのはおれだと完成したばかりのホテルに乗り込んできたのは柴田だった。成功につぐ成功で、後に藤本義一が『天井知らず』の題名で坪内を書いたごとく、このワンマン経営者の事業がうなぎのぼりの拡大を続けていたころである。

柴田がホテルに^{とまりゆう}逗留したのは一月ほどである。その間、坪内は柴田の求めに応じて、流行作家をいろいろな場所へ案内した。むろん昼間よりは夜の方が多かった。が、坪内が鮮明に記憶しているのは、小さな釣船で来島海峡を見て回ったときのことだ。大小の船が潮流の渦巻く海上に白波をたてながら行き交っていた。穏やかな景観の瀬戸内海にあって、海の難所として知られるこの海峡だけは別世界で、海難事故が後を絶たない。二人は

海峡をながめ、釣りたての鯛を^{さかな}肴に酒を飲んだ。

「わしはこの海峡に橋を架ける。今治から尾道まで、橋で島々を一つに結ぶんや」と坪内は夢を口にした。柴田はカリスマ性さえ感じるようになった巨漢の経営者の顔をまじまじと見すえ、「あんたなら、き



っとやれる」とまじめな声で応えたものだ。

翌年、柴田錬三郎の『大将』が世に出た。

小説の冒頭、昭和二十三年十月にシベリア復員船で舞鶴港に降り立ったときの坪内の風貌を柴田は次のように書いた。

「おそろしく無恰好な男であった。首が太すぎた。なんとも、太すぎた。尤も、極端な栄養失調にかかっているらしく軀幹が骨と皮のために、よけい、首が大きく感じられるのであったろう。顔の中でも、耳朶と鼻が巨大であった。耳朶と鼻は栄養失調にかからぬものらしかった」

岸壁には両親とハルピンで生き別れた妻の紀美江が出迎えていた。実家は代々、浜の網元だったが、父の百松は芝居小屋「大坪座」を経営していた。母のキクに、「復員局から三百円もらったから一年のんびりさしてや」というと、「日本はいま酒一升が百円ぞな」と応えが返ってきた。

大正三年、愛媛県伊予郡松前町の獵師町に生まれた寿夫は、芝居小屋にかかる「勸善懲悪」の大衆芝居を見、浪曲を聴きながら少年時代を過ごした。枕元でいつも波の音を聞いて育ったかれは、船長になる夢を求めて商船学校を卒業後、満州に渡り南満州鉄道に入社した。その後、華北交通に移り二十歳半ばの若さで念願の船長になった。千トンほどの川船で松花江や黒竜江を上り下りする。途中、馬賊に襲われることがあった。そのつど、日章旗をするするとマストのてっぺんに上げ、船の親方が日本であることを知らせる。すると馬賊は襲撃をやめ退散した。

坪内が体験したこの出来事は「親方日の丸」の語源ともいわれる。のちに再建

王としてその辣腕^{らっわん}をふるう相手が、この「親方日の丸」意識にどっぷりつかった大企業のサラリーマン経営者と社員であったところがおもしろい。

満州時代に、坪内は両親のすすめる女性と見合い結婚した。相手は神戸製鋼所に勤める平凡なサラリーマンの娘で、神戸の高等女学校を出ていた。妻になった紀美江は、お世辞にも男前とはいいいかねる男の笑顔が好きになったという。実家の生活ぶりが近在の農家のように質素でつつましいのが紀美江には気に入った。

シベリアのイルクーツクでの抑留体験は、坪内の経営哲学の核になっている。かれはロシアの労働者からスターリンを賛美する言葉をたびたび聞かされた。スターリンは人民を搾取せず、とても質素な生活をし贅沢をしないので尊敬できるという。スターリンの実像が労働者の信じているものとはまったく異なることは日本に帰ってすぐに分かった。が、労働者に尊敬されるためには、経営者は贅沢を慎み女遊びをせず質素な生活を率先垂範するものだ、という坪内の哲学はかれの生涯をつらぬくものになった。

事業家としての坪内の出発は、映画館経営だった。昭和二十四年、かれが松山の商店街に建てた映画館は、全国に先がけた二本立て興行が成功し、連日満員の盛況だった。大衆が娯楽に飢えていた時代である。どんな映画でも客が入り、おもしろいほど儲かった。正月などは日銭が石炭箱二杯分にもなった。銀行が開くと、い



くつもの箱をリヤカーに積んで運び、勘定は銀行任せだった。数年後、坪内は四国中の一等地に三十の映画館をもつまでになった。

映画で儲けた坪内に会社再建の話がもちこまれたのは来島船渠（のちに来島どつくと改称）が最初である。来島船渠は来島海峡に面した波止浜という町にある住友系列の造船所で、財閥解体後労務倒産し更生会社になっていた。東宝映画の創立者で、坪内が人生の師と仰いでいた小林一三に相談すると、「天下の住友が投げ出したものを拾うんだ。失敗してもともと、成功すれば天下の大成功だ」と激励された。坪内は妻に「わしはまだ三十八じゃ、まる裸になるかもしれん」と覚悟を話した。昭和二十八年、テレビ放送が始まった年のことである。

会社の負債を払い退職金を出すと、残った従業員は十五人だった。工場には見渡す限り雑草が生い茂り、大きな機械の残骸があちこちに置き去りにされていた。坪内は従業員と一緒に草をむしり、機械のさびを落とした。二年間、注文らしい注文はなく映画館の収入で食いつないだ。

転機となったのは、木造の機帆船に乗る零細海運業者（いわゆる一杯船主）たちに、鋼鉄船の船主になってもらおうと思いついたことだった。昭和三十一年、来島型標準船（海上トラック）が進水、月賦販売で船主を創造し、たちまち量産体制に入った。そして坪内が社長を引き受けて十五年後の昭和四十三年、来島どつくは従業員数三千五百、年間建造高百五十億円の大企業に成長していた。

奥道後の開発も、もともと地元の造り酒屋が資金不足で投げ出したあとを引き受けたのが始まりだった。湯脈の乏しい道後温泉から北東に八キロほどいった溪谷で温泉を探したが、なかなかうまくいかない。市内の料亭や旅館は出資金を返せと坪内に迫った。契約上その必要はなかったが、返すと五十軒ほどあった出資者がいずれも未亡人の経営する小さな料亭四軒だけになった。ところが温泉が噴き出すと、抜け出した出資者たちが手のひらを返したように湯を分けてくれと泣きついてきた。心底頼まれると何とかしてやろうという気になるのが坪内の気性である。残った四軒の了解があればとかれらの願いをきいた。

奥道後開発は道後温泉組合をはじめ地元の経済界との間に様々な軋轢^{あつれき}を生んだ。なかでも、特別財産区の道後温泉の中にある郵政省の保養所へ奥道後から給湯するときは大騒動になった。温泉組合は「神代からの伝統を汚す暴挙」と横断幕を張りめぐらし、パイプラインの通る色町から保養所まで新聞紙をならべ、芸者や仲居に座り込みをさせた。彼女たちは阿鼻叫喚^{あびきょうかん}のうず巻く中で警官に排除されたが、この争乱は雑誌や新聞でも取り上げられ、四国の片田舎の事業家の名前が全国に知られる端緒になった。が、それはまだ名声にはほど遠く、事業をめぐる競争や闘いに一人勝ちを続ける成り上がり者の人柄や財力を興味本位に書くことに終始していた。

事業家としての坪内の人並み外れた先見性や時代への洞察力がいかに発揮されるのは昭和四十年代である。戦前の軍関係者から高度な情報を収集し、「ベトナム戦争は長引く」という回答を得ると、船舶需要の増加を予測し他の造船所とは逆に増産を始めた。さらにドルの信用不安を見通し円建て輸出に切り替え、円高に伴う損失を最小限に食い止めた。またタンカー不況を見越し新型の自動車運搬船に造船の主体を移し、同じころ二百海里専管水域設定後の新たな船舶需要を先取りして冷凍専用船の生産にシフトしていく。



四十年代後半には、銀行から倒産しそのような企業の再建話がつぎつぎともちこまれるようになる。「だれかが助けてやらにゃ、銀行はこげつきをつくる。従業員と家族を泣かしたらいかん」。億単位のポケットマネーを自在に使える坪内は、十カ所以上の造船所はもとより、銀行や有名ホテル、製紙、海運、クレーン製造、エンジン開発など多種多様な業種の企業を引き受け、一つの例外もなしに再建させ来島どつくグループの傘下に組み入れていった。

銀行だけでなく坪内の莫大な財力に群がる人々が門前市を成すようになった。「わしは金儲けなどしようとして働いたことはない。金は勝手にあとからついてくるんじゃ」とこぼすのが口癖になった億万長者の身边は、実にさっぱりしたものだった。自分の家は持たずに古い借家を転々とし、ちりめんじゃこが何よりの好物で自家用車はなく、出かけるときはタクシーだった。小学校の木造校舎をそっくり譲ってもらったという来島どつく本社には社長室はない。現場で汗する従業員と苦労をわかちあいたいからと、坪内は役員にも特別な部屋はつくらせなかった。決して女にも手をださず、生活のすべてに質素をとおしたシベリア帰りの経営者には、「金なんかあの世にもっていけるもんか、死ぬとき

は裸じゃ」という信念があった。事業と金にからむどろどろした世界をいやがうえにも見てきたかれはこのころから、「きれいな経営者」であることを胸に誓うようになった。

だが温暖な四国の風土の中で、伝統や格式といった古い秩序と学閥や財閥につながる系列化された既存の体制へ大きな風穴をあけた男への評価は、好悪と善悪が極端に二分されていた。「怒濤の事業屋」「政商」「乗取り屋」「恫喝者」「偽善者」「希有の^{りんしょく}吝嗇家」などといった辛辣な批判が声高に聞こえてくる。大将は「まがったことはしとらん。」がまんせい。言い訳はするな。何が正しいかいずれ分かる」といつも側近の者へいいきかせていた。

わしは、春日節にほだされた

旧海軍工廠のながれをひく名門の佐世保重工業が窮地においこまれたのは、昭和五十三年三月である。経営危機が表面化したのち、会社は千七百名もの希望退職者を解雇したものの、八十三億円の退職金が払えないという異常な事態に立ち至ったのである。メインバンクの第一勧銀は、村田章社長の融資要請をかたくなに拒否した。大株主の債務保証がとれないかぎり応じられないという。地元の佐世保では日毎に不穏な空気が募り、暴動さえ起こりかねない様相になった。事態は一民間会社の経営危機といった次元から、政財界を巻きこむ問題へと発展した。

佐世保重工救済のドラマと、延べ百九十六日におよぶストライキに耐え会社が再建される道のりは、坪内という人間の真価がもっとも発揮された時期であった。

佐世保重工の再建が完了したのは、昭和五十七年三月である。坪内が社長に就任したのが昭和五十三年六月二十九日であるから、わずか四年に満たない期間に、だれもが不可能だと断言したことを片田舎の事業家がなしとげたのである。坪内の名声は高まり、かれはたちまち「時の人」となった。

引きも切らずに押しかけるジャーナリストやノンフィクション作家の取材に応じ、坪内は語れることはみんな話した。全国の書店に「坪内コーナー」が特設され、「少数精鋭・率先垂範」「耐えてこそ勝つ」「人生修羅場や」「現状打破・挑戦や」「人間やる気や」といった激語が「坪内本」の表紙を飾った。

坪内は糖尿病の悪化で昭和五十九年十二月に再度入院し、講演活動など華やかな舞台から身を引いたが、三年余りつづいた坪内ブームの間、「坪内本」は三百万



部売れ、北海道から鹿児島まで再建王の講演の聴衆は三十万人をこえた。

が、坪内はいまだに胸に秘めていることがある。

あの時分、百億単位の金を自在に動かせるオーナー経営者は、上京する度に政財界の要人から口説かれ報道陣に囲まれた。文字通りかれは救済劇の渦中にいたのである。多くの諫言^{かんげん}もあつたが、一番心配してくれたのは親交のあつた作家たちだった。平岩弓枝はわざわざ佐世保まで出かけ、労働組合が会社を食いものにしてから絶対に引き受けないようにと助言してくれた。坪内自身、おおいに揺れていたのである。そのかれに決断させた人物は村田章だった。

世間には、運輸大臣室に日本鋼管、日商岩井、新日鉄の社長と坪内の四大株主が顔をそろえ、大勢の報道人が注視する中、久保勘一長崎県知事が「四国の御大師様、どうかお願いします」と坪内を拝んだ日から情勢が変化し、かれが受託を決意したと思われている。

芝居くさいが、その方がたしかに大向こう受けする。しかしすでにこのセレモニー以前の六月二日、東京からおしのびでやって来た村田章と話し合い、坪内は決意を固めていたのだった。ホテル奥道後のオーナー室で、村田は頭^{こうべ}を垂れ涙をながした。東大工学部を出て、技術畑一筋にエリートの道を歩いてきたサラリーマン社長がほろほろ泣いていた。坪内は心を裸にした男の涙に打たれたのである。

「この男の涙に八十三億円払てもええ」

経営者としての冷徹な計算はあつた。が、それ以上に坪内を動かしたのは義侠心であつた。

ストライキの嵐の中で年を越した昭和五十五年一月、坪内の自宅に届くいやがらせの葉書が五千通をこえたころ、労働組合を率いる労愛会の国竹七郎と坪内のがまん比べは限界に達していた。一月二十四日、坪内は糖尿病で南松山病院に入院する。

田舎の町立病院の勤務医だった尾崎の人柄に惚れ、坪内が特段の融資をした病院である。尾崎は院長室を改造した特別室に夫妻を迎え入れた。

月が変わって数日後、この病室で極秘の会談がもたれた。民社党委員長の春日一幸が中村時雄松山市長を伴い頼みごとに来たのだ。

「国竹をどうか男にして欲しい」

春日はつやのいい禿げ頭を応接のテーブルにこすりつけた。

日本中が注目している労働争議のヒーローに国竹を祭りあげようというのである。救済した側の経営者に対して、卑劣な中傷や裏切り行為をくりかえす組合に、坪内は何度腹の煮えくりかえる思いを味わったことか。

八十三億円の退職金の手当てをし、社長として佐世保入りする坪内は、手土産に松山から六千ケースの銘菓を労働組合へ届けたことがあった。国竹は「饅頭で買収する気か」と組合員を煽って受け取りを拒絶した。トラック二台分の菓子が広場に放置された。坪内はその屈辱的な光景を横目に見ながら佐世保に入った。以後、かれは国竹の人間そのものを信用していない。ストライキを長引かせ、組合の自滅を待つかまえた。もちろん、再建途上の佐世保から手を引くことはない。勝算は十分にあったのだ。それなのに、なぜ組合の要求をほぼ全面的に受け入れたのか。

「わしは、春日節にほだされた」

坪内はふりかえり、あれでよかったと思う。

春日の腹の内は読めていた。次の総選挙に社会党の石橋政嗣の対抗馬として国竹を立てる。だから国竹に深傷を負わしたくなかったのだ。大将にしてみれば、名を捨て実を取ったことになった。会社は再建軌道に乗り、石橋と同じ長崎二区から出馬した国竹は見事に落選した。

裸になってもええ

昭和五十九年六月、出版や映画界で異才を放つ角川春樹の呼びかけに応じ、再建王は著名人と対談した。土光敏夫、遠藤周作、草柳大蔵、藤島泰輔、山本七平、木暮実千代など ^{そうそう} 錚々たる顔ぶれである。函館どつくが来島グループ入りを表明していたころで、坪内は多忙な時間をさいて、各界のゲストと行革や企業経営から、満州とシベリア体験、映画や人生にいたるまで多彩な話題を ^{たの} 愉しんだ。この対談集は『夢つきることなし』のタイトルで十一月に出版され、「坪内本」の掉尾を飾ることになった。

「夢」はつづかなかつたのである。

時代は大きく変わりはじめていた。再建王の説いた経営哲学は曲解されたのだろうか。企業や銀行は節操を失い、金儲けに奔走する社会がやってきた。経済が本来の生産活動からはなれ、金が金をふくらませるバブル経済へと狂騒し始めた昭和六十一年九月、二千六百億円の負債を抱えた来島グループは日債銀の管理下に入る。

一昨年（昭和五十九年）の十二月から入院生活を余儀なくされていた再建王は、経営の実権を石水煌三副社長に委ねていた。やがて後継者と目された人物だった。が、好事魔多しである。

坪内が「時の人」として絶頂期にあったころ、石水は



カリスマ的経営者に対する忠誠心が急速にしばむのを覚えたのだという。坪内がもっとも得意な人心掌握という人間関係からまずほころびが生じたのは皮肉だった。苦楽を共にしてきた側近たちも石水と同じ思いであった。畏怖するばかりになったオーナー経営者の入院は、石水たちにとっていわば好都合だったのだ。脳梗塞の症状があらわれ、面会謝絶の状態がながくつづいた。側近たちだけでなく、銀行や取引先との意思疎通もぱったり途絶えてしまった。

破綻の原因は、もちろん経営環境にもあった。海運不況で、船主からの貸し付け金の回収が^{とどこお}滞りはじめた上に、得意先の三光汽船が倒産。多額の手形がこげついてしまった。円高が急速に進行し、ドル建てで運賃を受け取る船主の経営はさらに圧迫され、造船の受注も激減した。石水たちは空いた船台を埋めるために、注文主のない「首吊り船」を四十隻以上も抱え込んだままになり、経営がたちゆかなくなったのである。

十二月初旬、容体がよくなった坪内は上京し九段の日債銀本店で松岡副頭取と話し合った。「なんとか辛抱願えないだろうか」と松岡は暗に来島グループからの退任をほのめかした。再建王と呼ばれた男を排除しての再建が、日債銀から来島へ派遣された野田勝彦副社長らの手で進行していた。オーナー経営者として、債務の返済には責任をとってもらうが、会社の再建にはいっさい口出しをしてくれるなというのである。「世間に迷惑をかけたくない。わしが退いてうまくいくなればそれもよかろう」と坪内は応えた。

それから数日後、坪内はホテル奥道後のオーナー室に日債銀側から派遣された役員を迎え入れていた。代表して野田が最終の再建案を説明した。来島どつくと早くからグループ入りした造船関連の十三社を合併し、その負債と設備を引き継ぐ資産管理会社を設立し、社長には経営責任がある坪内が就任する。実際の営業や船舶建造などは新会社（新来島どつく）を来春四月に発足させ、ここが事業を引き継ぐ。佐世保、金指造船、函館どつくなどは別途に再建。関西汽船やオリエンタルホテルなど造船以外の関連会社は順次切り離していく。そして新会社の社長には石水煌三が就くという。

「裸になってもええ」と公言した坪内に二言はなかった。オーナー経営者として個人保証した債務は私財で完済する覚悟はとっくにできていた。坪内の計算では負債は三千億円ほどになる。船主に貸している延べ払い手形の総額一千億円の回収が順調にいけば、数年後には資産管理会社を解散できる。松岡副頭取がいうように、それまでの辛抱である。

しかし、石水が新来島の社長に就くというのは意外だっ



た。苦境にあるオーナーのもとに残り、再建に汗を流さねばならん男ではないか。坪内の胸に不吉な予感が走った。

「新来島へ行くのは石水だけか」

坪内が問い、野田がほおをふるわせた。

これかと思う側近の名前を一人一人あげていく坪内の声はこわばり、視線は押し黙ったままの野田から窓外へむけられた。雪になっていた。

夕刻、坪内はホテルの庭に赤坂からそっくり移築した料亭「坪中川」の座敷にいた。庭の築山がうっすら雪化粧していた。どれくらい座っていたのだろうか。古くからいる仲居が障子をあけて座敷へはいつてきた。

「のお」と坪内は声をだし、いった。

「ふりかえったら、だれもおらなんだ」

年明けから、坪内はみたび入院した。

胸に聴診器をあてると雑音がする。レントゲンに影が映った。胸のなかにかがひが生えてますから体力をつけて手術しましょう、と尾崎が宣告した。

船主からの代金の回収は思ったとおりには進まず、その一方で坪内の個人資産は百億単位で減っていった。

「会社をつぶしてはいけん」

死を覚悟した坪内は、旧来島グループ各社の社長名で融資を受けていた債務を順次自分の個人保証に切り替えていった。その上、中小船主の苦境を察して、坪内が連帯保証している債務の支払いにも個人資産で応じることに同意した。三千億円をこえる私財を自分の手元を離れた企業の借金の返済に差し出したのである。



「世のため人のためなら命もいらぬ。名もいらぬ」

手術を前に、坪内は大塩平八郎の歌謡浪曲を聞いて過ごした。全責任をかぶって裸になったのは本懐。じゃが、そこにいたるいきさつには腹の立つことも多く、夜眠れんこともあった、のだ。松山温泉開発が妻の名義で残されている。わしが死んでも、紀美江ひとりなら湯代で食べていける。

手術着一枚になった大將は「ほなら、いつてくるぞ」と妻に声をかけた。病室の窓には中秋の青空がひろがっていた。

善根をほどこさにゃ往生できん

八十四歳になる坪内寿夫は、南松山病院の特別室で長期療養をつづけている。

十三号館へ転居した夏ころから、坪内は軽い肺炎にかかることが多くなり、尾崎院長は夫妻を病院へ連れもどしていた。冥土まで借金を背負うていくんじやろかと心配した負債は平成三年二月までに完済され、坪内は四十九の金融機

関から「債務保証解除」と「連帯保証債務免除」の証書を受け取った。

それから二年後の平成五年一月、坪内は重い腰をやっとあげた。すっかり裸になった再建王のもとを離れなかった側近が経営する会社へ日本興業銀行から百八十億円の融資を取り付け、ホテル奥道後とゴルフ場を買い戻させたのである。

元オーナーを排除した新来島どっくに動揺が走った。大将が再び経営の第一線に復帰してくるといふ噂がながれた。が、坪内にはまったくその気はなかった。

「わしが一番に誇れる仕事は会社の再建やない。更生保護事業じゃ」と坪内は紀美江にこぼすようになっていた。

昭和三十六年、坪内は来島どつく大西工場に松山刑務所の作業所を開設して受刑者を受け入れ、更生保護事業へ乗り出した。この作業所は「塀のない刑務所」と呼ばれ、受刑者は一般の作業員と一緒に働く。寮は坪内のポケットマネーで豪華なものが用意された。

出所者の更生率は格段と高くなり、各界から注目され評価された。開設から三十余年、坪内は受刑者の待遇改善と出所者の社会復帰への支援をつづけていたのである。

「善根をほどこさにゃ、往生できん」

更生保護事業の話になると、坪内は好々爺こうこうやになった。

平成十年一月六日、坪内本人からの取材を終えた私はホテルのゴンドラで杉立山にのぼってみた。頂上広場へ司馬遼太郎を案内した思い出を坪内から聞き、私もそこへ行ってみたいくなったのだ。

坪内が松山出身の明治の政治家勝田主計の銅像を広場に建てる計画を司馬に話すと、作家はすぐに同郷の正岡子規や日露戦争で名声を高めた秋山好古・真之兄弟と勝田の交遊を目に浮ぶように語ったという。そして勝田が寄贈した錬成道場が城山のすぐ近くにいまもあり使われている、と松山城の方向を指さした。

司馬は「杉立の眺望」という小文のなかでこんな風書いている。

「ロープウェイで、山にのぼった。山は杉立山だそうだが、その頂上から眺望した松山市街と海と島々の風景のうつくしさは、この国につけられた愛媛という県名がいかにも似つかわしいものであるかがわかった」

いまからちょうど三十年前、昭和四十三年が明けて間もないころのことである。準備と調査



や思索に五年の歳月をかけた大作『坂の上の雲』の新聞連載がはじまったのが、この年の四月であった。眺望をたのしむ作家の目には、小説の最初の舞台となった明治のはじめの伊予松山の町並みがうつっていたにちがいがなかった。

作家が「明治という国」やその時代を築いた人たちを考えた同じ場所で、私は坪内の巨大な人生の軌跡を考えていた。「四国の大将」からやがて再建王と呼ばれるようになった男である。大将の生きざまは多くの小説家の創作意欲をかきたて、坪内の苦闘や経営哲学は三十冊をこえる「坪内本」となって日本全国の書店にならんだ。

いま愛媛県立図書館にも二十九冊の「坪内本」が所蔵されている。調べてみると、再建王に批判的な本ほどよく読まれている。たとえば『坪内経営残酷物語』（安藤政秀著、エール出版）が最多の三十七回、全国的には四十万部のベストセラーになった『経営とはこうするんや』（内藤國夫著、講談社）は十一回、そして対談集『夢つることなし』（角川書店）がもっとも少なく五回である。またこれらの本は坪内ブームが去ったあと、貸し出しがぱったり途絶えていた。

そのような類いの出版物だったといえればそれまでだが、私は取材中に坪内がよく口にした地元ゆえの「^{りんき}恪気」と、再建王がその絶頂のきわみから一気に落ちていった奈落までの落差の大きさを思い知らされたものである。この落差とどん底のなかで、巨万の富をみずから投げ出し裸になった男が坪内である。私はここに、大将と呼ばれ再建王になった男の真価を見る思いがしたのだった。

頂上広場の松林のなかに平屋の建物が残されている。白雲楼といい、かつてここも研修施設だった。自己改造を迫られた中年サラリーマンがなれない鍛錬に心身をすりへらし、正体のわからない涙に頬をぬらしながら自己批判の叫びをあげ、企業戦士になることを誓った場所である。雨戸を閉ざしたその建物のなかに、戦後日本の高度成長をひっぱった根性や忠誠といった時代精神がいまは妖怪のようにたちこめているのだろうか。

私は白雲楼に背をむけた。人の世の習いとはいえ、時代の移り気の速さにこだわっていた。世間はもう注目もしないが、坪内は裸になって男をさらにあげた経営者にちがいがなかった。ゴンドラで山を下りながら、高度成長がうんだ怪物のひときわ大きな度量の根底にながれているものを見きわめたいと思った。

奥道後からゴルフ場へ足をのぼした。

大将の指南役を買ってでた柴田錬三郎のために造られたと伝えられるゴルフ場である。作家たちの助言



で全国から移植された銘木の数々が広大な敷地に根づいている。穏やかな表情の海が芝生のすぐ先に広がっていた。

この桃源郷のような場所に大将の^{しょうとく}頌徳碑が林立している。その数およそ二十。みなここ数年の間に建立されたものだという。頌徳の碑文は政財界の大物や著名人から贈られたものばかりである。どれもよく磨かれつややかだった。関心を示す人は少ないが、石碑をめぐる意見はあるらしい。すべてを捨て去り十三号館を^{つい}終のすみかとした男の真情に似つかわしいものとはいえないが、私の眼には第一線を去り盛名を失った老人の孤独な境涯が佇立しているように見えるのである。

私はふと「田中角栄とその母」と題する浪曲のことを思った。田中角栄が総理大臣へのぼりつめたころ、坪内の助言をいれてつくったという人情噺で、語るのは四代目天中軒雲月である。田中は老人票を伸ばすためにこの浪曲のテープを選挙区へ配ったのだという。

ゴルフ場はかつて坪内の桃源郷であった。

そのような眼でながめると、林立する頌徳碑は再建王の引き際の美学が咲かせた花々であり、また大将の根底にある浪曲人生の演題のように思われてくるのであった。

