

第5代経済団体連合会（経団連）会長 稲山嘉寛の系譜と跡見女学校

Genealogy of Yoshihiro Inayama, 5th President of Keidanren
(Japan Business Federation) and Atomi Girl's School

深 町 浩 祥

Hiroyoshi FUKAMACHI

要 旨

日本経済の高度成長期において、基礎素材産業としての鉄鋼業の発展はきわめて重要な役割を果たした。その鉄鋼業において第5代経済団体連合会会長稲山嘉寛の果たした功績は大きい。稲山は、「鉄は国家なり」「鉄は産業のコメ」という哲学を持ち、八幡製鉄社長、日本鉄鋼連盟会長を歴任した。その後、国際競争力強化のために1970（昭和45）年の八幡製鉄と富士製鉄との世紀の大合併による新日本製鐵発足に奔走し、新会社の社長として富士製鉄の社長から新日本製鐵の会長となった永野重雄とともに同社を世界一の鉄鋼メーカーに育て上げた。

そのような稲山を輩出した稲山家についての研究は少なくないが、その背景にあった稲山家の女性たちについての記録はほとんど見受けられない。

本稿では、稲山の姪である鈴木（稲山）瑤子氏の口述記録、そして、その御家族から提供していただいた資料をもとに、これまでほとんど語られていなかった稲山家の女性たちについて考察した。

その結果、稲山の経営哲学の源泉とその系譜、また、稲山家の女性たちが通った女学校が一族の交友を発展させるうえで重要な役割を果たしたと考えられることを明らかにした。

キーワード：稲山嘉寛、稲山絢太郎、鈴木秀一、稲山瑤子、跡見女学校

はじめに

日本経済の高度成長期において、基礎素材産業としての鉄鋼業の発展はきわめて重要な役割を果たした。その鉄鋼業において第5代経済団体連合会（以下、経団連）会長稲山嘉寛の果たした功績はつとに知られるところである。稲山は、八幡製鉄社長、日本鉄鋼連盟会長を歴任した後、新日本製鐵発足に奔走し、社長として同社を世界一の鉄鋼メーカーに育て上げた。その稲山を輩出した稲山家についての研究は少なくないが、その背景にあった稲山家の女性たちについての記録はほとんど見受けられない。

そこで、本稿では、稲山の姪である鈴木（稲山）瑤子氏の口述記録、そして、その御家族から提供していただいた資料をもとに、これまでほとんど語られていなかった稲山家の女性について調査をもとに考察を行うものである。

まず、稲山が尽力した鉄鋼業について、高度経済成長期における発展過程を整理する。次に、稲山が生まれてから第5代経団連会長に至るまでの人生を振り返り、その系譜と経営哲学を考察する。最後に、稲山家の系譜を整理するとともに、稲山の姪・瑤子氏の口述記録をもとに稲山家の女性たちの学び舎について調査した結果を考察する。

1 鉄鋼業の発展過程

本章では高度経済成長期における鉄鋼業の発展過程について稲山が実現にむけ奔走することになる八幡・富士合併（新日本製鐵発足）までの競争構造の変化を整理する¹。

1-1 合理化計画

日本の鉄鋼業は第二次世界大戦後、三次にわたる合理化投資によって大きく発展した。

第一次合理化（1951-1953年度）は、鉄鋼各社の設備投資計画が通商産業省（以下、通産省）によって行われた。その設備投資計画の特徴は主としてストリップ・ミル²等の圧延設備の近代化が中心であり、第二次大戦前から戦時中の旧設備の更新がなされた。

1 奈倉文二「鉄鋼寡占資本間競争とその変容」下谷政弘・鈴木恒夫編『講座・日本経営史 第5巻「経済大国」への軌跡 — 1955～1985 —』（ミネルヴァ書房、2010年）243-278頁。

2 ストリップ・ミル（strip mill）とは、アメリカで開発された厚い鋼板から帯状の薄い鋼板（ストリップ）を製造する連続式圧延機。その利点は、量産が可能・製品精度が高い・低コストが実現できることにある。自動車の生産数が増加し、薄い鋼板が大量に必要になったことで普及した。それ以前は、プルオーバー・ミルと呼ばれる鋼板を製造する非連続熱間圧延機が利用されていた。

第5代経済団体連合会（経団連）会長稲山嘉寛の系譜と跡見女学校

この頃、川崎製鉄が銑鋼一貫製鉄所³を建設し（1954（昭和29）年竣工）、高炉メーカー（銑鋼一貫メーカー）となった。住友金属や神戸製鋼は銑鉄を製造しない平炉メーカーとしてあったため、銑鉄確保の方策をとることで競争に生き残る状況であった。

このような状況を経て1955（昭和30）年頃は、八幡製鉄・富士製鉄そして戦前に銑鋼一貫メーカーとなっていた日本鋼管という先発3社と、川崎製鉄・住友金属・神戸製鋼という後発関西3社との激しい寡占資本間競争が行われようとしていた⁴。

続く第二次合理化（1956（昭和31）-1960（昭和35）年度）は、第一次合理化とは異なり、通産省主導でなく銑鋼各企業の自発的な投資計画によって行われた。結果的に設備投資総額は第一次1,282億円の4.2倍に相当する5,459億円となった。部門別に投資実績をみると依然として圧延部門の比率が半分以上を占めるほど大きかったが若干減少に転じた。一方、製銑部門の投資額については第一次の162億元にたいして6.0倍に相当する973億円に達しており、その比率は12.6%から17.8%に増加している⁵。

その理由として、第一次からの圧延設備の近代化・更新も持続しつつ、各社が同時期に本格的な銑鋼一貫製鉄所を建設したことがあげられる。第二次合理化では、先の川崎製鉄に続き、住友金属と神戸製鋼が新規に高炉を建設した。これに対して先発の3社、八幡製鉄は戸畑製鉄所、富士製鉄は東海製鉄所、日本鋼管は水江製鉄所をそれぞれ建設し、後発関西3社に対抗した。設備投資の特徴は、本格的な銑鋼一貫製鉄所の建設にともなって大型高炉や新たな転炉製鋼技術（LD転炉⁶）が採用されるなど、革新的な設備の近代化がなされたことにある。

さらに、第三次合理化（1961（昭和36）-1970（昭和45）年度）は、第二次合理化と同じく、通産省主導でなく各社が独自に積極的投資計画を推進した。当初は1961（昭和36）-1965（昭和40）年度までの5か年計画であったが、1961（昭和36）年4月期からの10年間に実質国民総生産を26兆円にまで倍増させることを目標に掲げた池田内閣の所得倍増計画に呼応するかたちで、結果的に10か年という長期合理化投資となった。第三次合理化期1961（昭和36）-1965（昭和40）年度の投資額は第二次合理化期の1.6倍となり、1960年代後半の投資ペースや投資規模は飛

3 高炉で銑鉄をつくる作業（製銑）、製鋼炉で鋼をつくる作業（製鋼）、鋼を圧延・加工して鋼材をつくる作業（圧延）3段階の作業を総合的に行う工場。

4 飯田賢一・大橋周治・黒岩俊郎編『現代日本産業発展史 IV 鉄鋼』（交詢社出版局、1969年）426-428頁。

5 奈倉・前掲注（1）244頁。日本鉄鋼連盟10年史編集委員会編『鉄鋼十年史』（日本鉄鋼連盟、1969年）294、305頁。

6 LD転炉（LD-converter）：高純度の酸素を鋼浴に高速度で吹付けて精錬する炉で、低リン、低酸素の良質鋼が得られ生産性が高い。底吹き転炉に対して、酸素上吹き転炉とも呼ばれる。開発されたオーストリアの地名リンツ（Linz）とドナヴィッツ（Donawitz）の頭文字をとってLD転炉と呼ばれる。「LD転炉」鉄鋼スラグ協会WEBサイト https://www.slg.jp/term/iroha/l_03.html（2024年3月29日最終閲覧）

躍的に大きくなった⁷。

第三次合理化の特徴は、新規立地の大規模製鉄所建設と、それに関わる政府・自治体の資金が大量に活用されたことにある。部門別投資額においても、立地造成の比率が高まっている。

製鉄・製鋼設備能力の推移は、鉄スクラップ等の鉄源を用いて製鋼のみを行う電気炉も加え、全体的な能力増加とともに、高炉・転炉1基あたりの能力も飛躍的に向上した⁸。こうして三次にわたる合理化投資の結果、粗鋼生産高は急増した。

日本鉄鋼業の急速な発展は、日本の高度経済成長の構造の典型といえるものである。それは、鉄鋼諸資本間の設備投資競争→鉄鋼増産→鉄鋼コスト低下→価格低下による需要拡大→設備投資競争という、いわゆる「鉄が鉄と呼ぶ」という循環であった。しかしながら、そこには次第に過当競争の弊害があらわれることとなる⁹。

1-2 鉄鋼価格

高度経済成長開始時の鉄鋼価格は、事実上、生産者が卸売業者に対して発表する販売価格である建値と市中価格との2つの価格制度から成立していた。建値は普通鋼生産高の約7割を占める大手高炉メーカーが採用していたもので、1950（昭和25）年に八幡製鉄によって採用された建値制に富士製鉄以下の各社が追随した¹⁰。一方、市中価格は、その時々の鉄鋼需給により成立していたもので、中小鉄鋼会社はこれを基準として販売価格を決めていた。2つの鉄鋼価格は、契約方式、受け渡し条件、販売先まで異なっていた。

建値制は長期の鉄鋼価格の安定化を意図したものであったが、一度全面停止され、その後復活するなどしたが、最終的に公開販売制の実施により全面停止された。建値制崩壊の原因は、中小鉄鋼企業の不況期における市中価格の低下、続いて大手企業も中小企業と競争するうえで値下げ販売をせざるを得なくなったことにあった。

公開販売制は1958（昭和33）年6月、普通鋼33社と191問屋が参加して設立された。この制度は、従来建値制の下で行われていた先物協議会を多数の企業と問屋が同時に同所で開催し（公開販売協議会）、その場で購入申し入れを行う特殊な販売形式である¹¹。

7 奈倉・前掲注（1）245頁。

8 奈倉・前掲注（1）246頁。鉄鋼統計委員会『鉄鋼統計要覧』（日本鉄鋼連盟、1957～1985年版）。鉄鋼新聞社編『鉄鋼年鑑』（鉄鋼新聞社、1957～1985年度版）。

9 奈倉・前掲注（1）247頁。

10 鋼材建値はメーカー・取引問屋（商社）が集まる先物協議会で決定されるが、実際にはメーカーが、コストに適正利潤を加えることを基準として、一方的に発表する価格である。奈倉・前掲注（1）257頁。

11 奈倉・前掲注（1）257頁。

公開販売制設立以降も、公開販売品種以外の独占品種では建値の先物協議会が続いていた。したがって、公開販売制設立以降の鉄鋼価格は建値（独占品種）、公開販売価格（カルテル価格、競争品種）、市中価格（問屋売り価格はこれに追随）の3つの価格が存在することとなった。鉄鋼価格は建値制と公開販売制の組み合わせによる寡占価格であったが、公開販売価格も安定することはなく1964（昭和39）年には有名無実化した。

ここで指摘すべきは、1963（昭和38）年以降の鉄価低落である。この時期の価格の低落は大鉄鋼メーカー（高炉メーカー）間の競争によって生じたものであった¹²。

1-3 製鉄会社の合併

高度経済成長期に大規模設備投資が繰り返された結果、過剰設備圧力が生産過剰となってあらわれた。そこで、1965（昭和40）年7月以降、通産省の行政指導による勧告操短というかたちで粗鋼1割減産を実施することとした。しかし、この通産省の減産指示に対して、同年11月、住友金属が拒否し自主生産を行うという、いわゆる住金事件が起こった。

この事件は結果として、八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管、川崎製鉄、住友金属、神戸製鋼の6大メーカーを中心とする寡占資本間の激しい設備投資競争が行われる限り、設備の自主調整の試みは十分な効果がないことを明らかにすることとなった。

このような状況の中、1968（昭和43）年4月、八幡製鉄と富士製鉄の合併構想がスクープ報道された。八幡製鉄と富士製鉄という2大製鉄所の合併となると、独占禁止法との関係が問題となる¹³。

しかしながら、政府・財界は、通産省や経団連を中心に外国資本に対抗するためには独占禁止法を改正するか、運用を緩和してでも大型合併を積極的に推進すべきとのいう論調を展開し、八幡製鉄・富士製鉄合併を全面的に支援する態度を明らかにした。

八幡製鉄・富士製鉄の両社が公正取引委員会に事前審査資料として提出した文書である合併趣旨によると、合併の動機・理由は下記のとおりである。

趣意書要点

- ① 技術革新に伴う設備の大型化と需要との間の矛盾解決
- ② 技術開発力強化
- ③ 企業の総合的な国際競争力強化（資本金力・資金調達力・生産能率向上）

ここでは触れられていないが、合併における実際の目的は価格の安定のために、管理価格の形成をめざしたものである¹⁴。

12 奈倉・前掲注（1）258頁。

13 奈倉・前掲注（1）260頁。

14 稲山嘉寛『私の鉄鋼昭和史』（東洋経済新報社、1986年）146頁。奈倉・前掲注（1）263頁。

富士製鉄社長永野重雄とともにこの合併を推進し、政官財において大きな役割を担いつつ、合併後の新日本製鐵の初代社長となったのが稲山嘉寛（八幡製鉄社長から異動）である。

次章では、「ミスター・カルテル」と呼ばれ、競争よりも協調を目指すという鉄鋼業界の再編と秩序を構築した経営者である稲山の系譜を考察する。

2 稲山嘉寛の系譜

本章では、稲山が生まれてから第5代経団連会長に至るまでの人生を振り返り、その系譜、鉄鋼業に身をささげるに至った経緯と経営哲学を考察する¹⁵。

2-1 稲山の生い立ち

稲山は東京銀座で稲山銀行の御曹司として生まれた。稲山銀行は彼の祖父である久仙が設立したものである¹⁶。久仙は新田氏の庶宗家である安房の里見氏に代々つかえていた武士であった坂本家に生まれたが、11歳の時に銀座にあった稲山家の養子となり貸家を多く手に入れ、金融業を始めた。

久仙の長男・傳太郎は家業を継ぎ、二男四女をもうけた。長女・千代、長男・絢太郎¹⁷、次女・和寿子、三女・恭而子、次男・嘉寛、四女・静江である。千代と絢太郎は前妻である山根喜平の長女・キサの子であるが、キサの他界後に傳太郎が再婚した後妻で稲山の母・イソは、山根喜平の三女でキサの妹であったため、兄弟の仲はよかった。1904（明治37）年、稲山は東京の中心、中央区銀座6丁目に生まれた。1910（明治43）年に近衛文麿や島崎藤村の母校である泰明小学校に入学した。

永野と稲山はいつも対比されるが、永野はかつて手に負えない腕白で、気に入らないと財界人でも怒鳴りつけることがあったのに対し、稲山は悪感情を表に出さず、周りの推挙でいつの間にかトップに立つような人物であった。その後、神田の錦城中学、仙台の第二高等学校理科甲類に

15 名和太郎『評伝 稲山嘉寛』（国際商業出版、1976年）119-164頁。

16 幕府海軍卿榎本武揚が時折金を借りに来たという銀行であった。稲山は、この祖父に勤儉貯蓄の思想を叩き込まれたことは、よい教訓になったと語っている。実業之世界社編「鉄鋼界の知将 稲山嘉寛」『実業の世界』（実業之世界社、1967年）106頁。

17 稲山は大学2年生の頃、兄の絢太郎が「婦人画報」の表紙となっている令嬢を気に入り是非とも妻にしたいと言うことを聞いた。そこで、表紙の令嬢に連絡を取り兄の代理で求婚の使者をつとめ縁談をまとめた。しかし、兄・絢太郎は結婚後数年を経ずして長男一彦、長女瑤子を残して他界してしまう。若くして故人となったこの兄と、嫁いでまもなく病死した妹・静江を常に追慕していた。実業之世界社編・前掲注（16）108頁。

進学した。この頃、東京帝国大学（以下、東大）を出て日光の高徳金山、甲府の芦安鉦山の仕事に従事していた父・傳太郎の弟である高田貞三郎（高田満理と養子縁組）に精神的な影響を受け、おり理科系を志望した。

大学での進学先を考える中で、兄・絢太郎は東大の法科にいたので、法科へ行くことも考えたが、高校の理科から東大の文科系統の学部へ転向するのは無競争無試験の場合に限られていた。しかし、法科は試験があったため進学はできないこととなった。結局無試験であった東大経済学部の新設された商科に入ることにした。

稲山が大学を卒業した1927（昭和2）年は第一次世界大戦から慢性化していた不況の波の頂点にあった。就職には苦労し、三菱銀行では、「当行では、学校の成績では採用しません。面接のうえ、人格で見て決めることにしています」と受験者一同に説明し、成績優秀な稲山は落ちた。後年、彼は「とうとう私は人格でも落第してしまった」と自嘲気味に語っていたという。

2-2 八幡製鉄

商工省だけは一次試験を通過し、二次試験の試験委員長は商工次官の四条隆英であった。口頭試験で四条は「君は稲山銀行の稲山君か。君の叔父さんは相変わらず勉強しているかね」と尋ねた。先述の叔父・高田貞三郎は四条と東大で同期であったが仲が悪かった。傳太郎に頼み込んで何とか商工省と掛け合い、高文試験に合格したら官営八幡製鉄所に入れる条件付きで採用が内定した。それから必死に勉強し、1928（昭和3）年5月、無事に合格し、九州の八幡に赴任した。稲山が鉄の帝王の座に至ったのは、商工省以外の就職試験に受からなかったからである。稲山が八幡製鉄の社長でなかったならば、1970年（昭和45）年の八幡製鉄・富士製鉄の大合併は起こらなかったかもしれない。「鉄は産業の米であり、その価格を安定させ、景気循環の波を小さくせねばならない」という彼の信念がなければ、合併の発想も実現もあり得なかったといえる。

1929（昭和4）1月に稲山は東京に転勤し、総務掛ともいうべき各掛のまとめ、および、鉄塊、半製品の販売、クレームの解決などを主な仕事とした。販売における乱戦ぶりは戦後のシェア競争を彷彿とさせるものであった。

このころ、欧州の鉄鋼業界を1年間にわたり視察していた鈴木武志¹⁸ 販売部第一課長が帰国し、欧州でのカルテルの事情を詳細に報告し、商品価格や生産数量などを複数企業が共同で取り決め

18 当時の鉄の販売をすべて販売部が担っていた。形の上では三井物産、三菱商事、岩井商店（後の岩井産業）、安宅商会（後の安宅産業）といった商社が指定商として介在していたが、官営八幡製鉄所の代理人に過ぎなかった。指定商の下には市中間屋があった。官営製鉄所が発足したばかりのころは、「売る」という表現ではなく「払い下げ」という表現であった。しかし、鉄の生産量が増え取引量が大きくなるにしたがって、その方式は問題があるということで、鈴木武志が「指定販売制度」という販売組織の原型を考案した。稲山・前掲注（14）20頁。

るカルテルの必要性を説いた。鈴木の下で鉄鋼共同販売組合を作る仕事のアシスタントとして働いた¹⁹ 稲山は、鈴木のカルテル論に大きな影響を受け、ここに「競争より協調を目指すべき」という信念のもとミスター・カルテルといわれる彼の下地ができあがった²⁰。

この頃私生活では父・傳太郎の教えに従い結婚相手を探し、妻・ツルと結婚することにした。1933（昭和8）年に長男・繁孝²¹、1935（昭和10）年に次男・熙政、そして1938（昭和13）年に三男・孝英が誕生した。

政府は1896（明治29）年に、官営八幡製鉄所を創業して以来、日本の鉄鋼業を確立するためにさまざまな手厚い育成策を行う中で調査委員会を設けその方策を講じてきた。例えば1925（大正14）年に出された製鉄鋼調査会の答申では、1923（大正12）年に起きた関東大震災後の復興対策として実施された輸入鋼材に対する無税措置が、かえって鉄鋼業を圧迫するという思わぬ事態を招いていた状況下で、製鉄業の経営不振を打破すべく一大合同会社を設立すべき、という意見があがっていた²²。

これを受け、1934（昭和9）年、官営八幡製鉄所を中心に輪西製鉄、釜石鉱山、三菱製鉄、富士製鋼、九州製鋼の5社が合同に参加（後に東洋製鉄も加わる）し、日本製鐵が誕生した。官営八幡製鉄所を中心として大合同が成立し、日本製鐵の創立総会が東京丸の内、日本工業倶楽部で1934（昭和9）年1月29日に開かれ、同年2月1日から営業を開始した²³。商工省事務次官として八幡製鉄所勤務だった稲山は、商工省に残るか日本製鐵に行くか選択を迫られたが、仕事の面白さを知り日本製鐵で働くことを選んだ。

1937（昭和12）年に支那事変がおり、日本製鐵に戦時体制が敷かれた。この時、稲山はカルテルづくりに奔走する。「カルテルは値上げだけでなく、適正な価格に維持するためのもので、市況の高騰と暴落を防ぐものである」という稲山の理論・経営哲学はこの時に作られたといえる²⁴。

1941（昭和16）年、第二次世界大戦の準備が進められる中、鉄鋼業界もこれに対応するかたちで鉄鋼統制会が成立した。原料の配分から製品の販売まで鉄鋼業界全般に統制が敷かれた。稲山

19 実業之世界社編・前掲注（16）106頁。

20 名和・前掲注（15）135頁。

21 長男・繁孝は父・嘉寛について次のように語っている。「（終戦時）父にとって大切なことは、済んだことではなく、『戦争が終わっても鉄は要る。鉄鋼を大量に造らねばならぬ』ということであった。…『人間は色々異なった仕事をしているが皆米を作っているのだと考えなさい。鉄は産業の米である』平和は人類愛から生まれ、人類愛は飢をなくすことからうまれる。自分はあらゆる産業の米である鉄づくりに生きているのだ』そして、『肉体的な幸福は本人と医者任せよう。精神的な幸福は教育者や芸術家に委ねよう。産業人としての使命は生産を高めることに依り人類の物質的幸せに奉仕することである』これは、父の生きがいであり、信念であり、夢であろう」稲山繁孝「日本一幸福な親子」『実業の世界』（実業之世界社、1967年）111頁。

22 稲山・前掲注（14）50頁。

23 稲山・前掲注（14）51頁。

24 名和・前掲注（15）138頁。

は販売担当理事として出向した。その後、1945（昭和20）年7月には九州支部に派遣されたが、間もなく終戦となった。

2-3 終戦と経済復興

戦後、アメリカ占領軍総司令部 GHQ の日本製鐵解体命令により、1950（昭和25）年、日本製鐵は八幡（後の八幡製鐵）と北日本（のちの富士製鐵）に分割された。稲山は八幡製鐵の常務取締役営業部長に就任した。

このように稲山は鉄鋼界において製品の販売、原料の買付など販売部門を歩んでいる。官営的色彩が残る八幡製鐵では、さまざまな営業に通じた稲山は大きな存在感を示すこととなる。また、鉄鋼の経営に関して、世界の大局を判断し広く物事に通じた識見を持つだけでなく、商売の道にも通じている貴重な人物であった。

また、稲山は日本の鉄鋼界をリードする責任と同時に、あらゆる産業の根幹である鉄鋼を通して日本の経済界に対して責任を負わなければならないという指導者意識・使命感²⁵を備えていた。このような意識は、鉄鋼一筋の生活によって培われたものといえる²⁶。

1962（昭和37）年に八幡製鐵代表取締役社長に就任し、1965（昭和40）年には日本鉄鋼連盟会長となり、名実ともに強力な業界のリーダーとなった。「鉄は国家なり」「鉄は産業のコメ」という稲山哲学の下、1970（昭和45）年の八幡製鐵と富士製鐵との合併による新日本製鐵発足に伴い同社代表取締役社長に就任した²⁷。そして、富士製鐵の社長から新日本製鐵の会長となった永野と共に同社を世界一の鉄鋼メーカーに育て上げた。

その後、優れたバランス感覚と調整能力が評価され、土光敏夫（東京芝浦電気会長）の後を継いで、1980（昭和55）年に第5代経団連会長に就任し、日本経済の再生のために「競争より協調を」の精神で取り組み「ミスター・カルテル」との異名をとった²⁸。

国際商品である鉄鋼の相場は変動が激しいため、価格の安定、業界の協調は他業種に比べて困難であり、業界内部の競争関係も複雑である。このような業界の特性を踏まえて、鉄鋼業界の安定に尽力した。1982（昭和57）年には、勲一等旭日大綬章を受章している。

25 角間隆『日本の支配階級〔財界編〕』（PHP 研究所、1981年）118頁。

26 実業之世界社編・前掲注（16）109頁。

27 この合併については、近代経済学者を中心とする学者グループの強い反対意見があった。主に独占禁止法に抵触するというものであった。稲山は合併の必要性和メリットを丁寧に説いた。稲山・前掲注（14）145-148頁。学者は、実業界の深淵を理解することないまま意見することがあることの事例ともいえる。

28 「本誌秘蔵フィルムで綴る 20世紀の偉人列伝（第41回）稲山嘉寛」『経済界』（経済界、2011年）124頁。

表1 経済団体連合会 歴代会長・審議委員会（評議員会）

	歴代会長	歴代評議員会議長（～2012年3月29日） 歴代審議委員会議長（2012年3月30日～）
初代	石川 一郎（日産化学工業社長） 1948年3月16日～1956年2月21日 [1946年8月16日～1948年3月16日：代表理事]	斯波 孝四郎（日本海事協会理事長） 1946年8月16日～1948年3月16日 高橋 竜太郎（日本商工会議所会頭） 1948年3月16日～1952年3月27日 石坂 泰三（東京芝浦電気社長） 1952年3月27日～1956年2月21日
第2代	石坂 泰三（東京芝浦電気社長） 1956年2月21日～1968年5月24日	菅 礼之助（東京電力会長） 1956年5月24日～1968年5月24日
第3代	植村 甲午郎（経団連事務局） 1968年5月24日～1974年5月24日	佐藤 喜一郎（三井銀行会長） 1968年5月24日～1974年5月24日
第4代	土光 敏夫（東京芝浦電気会長） 1974年5月24日～1980年5月23日	河野 文彦（三菱重工業相談役） 1974年5月24日～1980年5月23日
第5代	稲山 嘉寛（新日本製鐵会長） 1980年5月23日～1986年5月28日	岩佐 凱実（富士銀行相談役） 1980年5月23日～1986年5月28日

出所：一般社団法人日本経済団体連合会 WEB サイト²⁹

3 稲山家の系譜と跡見女学校

本章では、稲山家の系譜を整理・作成するとともに、稲山の姪・瑤子氏の口述をもとに稲山家の女性たちについて調査した結果を考察する。

3-1 稲山家の系譜³⁰

まず、稲山の息子たちの系譜をみていく。稲山の長男・繁孝は全日本テレビサービス相談役の赤城正武の長女・博子を妻としている。博子は衆議院議員で農相などを歴任した自由民主党の長老赤城宗徳の姪にあたる。

稲山の三男・孝英の妻・弘子は「外車のヤナセ」で有名なヤナセ社長であった梁瀬次郎の長女であり、孝英は副社長³¹、社長を務めた³²。弘子の妹・公子の夫が、鹿島建設社長を務めた鹿島昭一であることから、稲山家が鹿島家の系譜³³へとつながっていく。そして、この鹿島家から元内

29 「経団連について」一般社団法人日本経済団体連合会 WEB サイト <https://www.keidanren.or.jp/profile/rekidai.html> (2024年4月1日最終閲覧)

30 佐藤朝泰『閨閥 日本のニューエスタブリッシュメント〔新装〕』（立風書房、1987年）119-125頁。

31 「同級生交歓」『文芸春秋』（文芸春秋、1984年）72頁。

32 『経済界』（経済界、1987年）40-43頁。

33 佐藤・前掲注（30）420-430頁。

閣総理大臣中曽根康弘の系譜へとつながる³⁴。

また梁瀬次郎の姉・文子の夫はヤナセ相談役の漆山一であるが、漆山一と稲山は仙台二高の同窓の友人同士であり、漆山一の次男・裕の妻・多恵子の父・北村洋一（鮎川義介の義弟・日産建設社長）も稲山の大学時代の友人という関係にあった。

一方、稲山の兄・絢太郎の長女・瑤子の夫は、三菱の長老である三菱地所顧問鈴木春之助³⁵の長男・秀一（三菱自動車工業）である³⁶。そして、兄・絢太郎の長男・一彦（帝国石油）³⁷の妻・紀子は、外務省事務次官として活躍した駐米大使牛場信彦の長女である。

牛場4兄弟は秀才兄弟として有名であり、信彦はその三男にあたる。長兄・友彦は近衛内閣の総理大臣秘書となり、戦後は日本輸出入銀行監事、アラスカパルプ副社長などを歴任した。次兄・道雄は三菱商事、三菱石油常務を経て同社の顧問を務めた。四男・大蔵は細菌学の権威で慶応大学医学部名誉教授となった。

次兄・道雄の妻・登志子は、山一証券創立者である小池厚之助の妹である。ここで兜町の名家である小池家の系譜とのつながりもある。この線から麻生家、吉田茂家、伊藤忠の伊藤家とも縁が続くことになる。小池厚之助の三女・百合子の夫が慶応大学教授正田彬である。正田彬は日清製粉名誉会長正田英三郎の兄であり、美智子上皇后とはいここであり、小池家は皇室につながる正田一族と系譜を結んでいる。

皇室とのつながりとしては、牛場道雄の長女・孝子は、徳川義寛侍従の長男・義眞の妻である。また、孝子の兄である道雄の次男・邦彦の妻・由紀子は、日本興業銀行頭取であった池浦喜三郎の長女である。

上記のことから、第5代経団連会長である稲山の系譜は、息子たちや兄・絢太郎の子供である

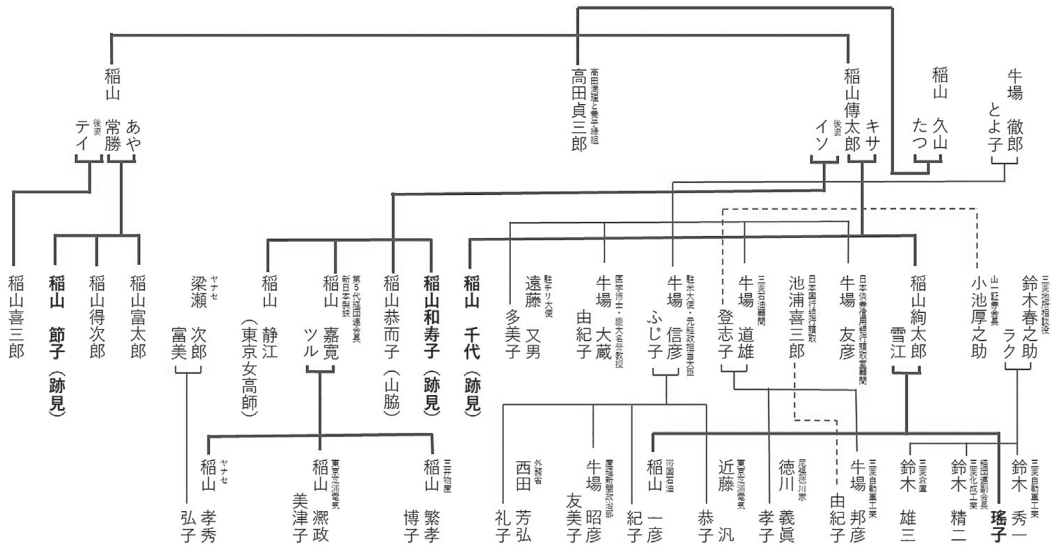
34 佐藤・前掲注(30) 311-318頁。

35 第2次大戦後のGHQからの財閥解体指令により、1945（昭和20）年11月1日、三菱本社は解散を決議し取締役社長岩崎小彌太、取締役副社長岩崎彦彌太ほかが辞任した。また、同日新たに取締役社長に田中完三、同日の職制改正によって新設された「常務取締役には鈴木春之助（前取締役常務理事、後、三菱地所監査役）」と石黒俊夫が就任した。これにより三菱本社は、単なる持株会社としてとりあえず存続することとなった。財閥解体整理においては、「清算人として鈴木春之助、石黒俊夫亮両務理事を選任」した。三菱地所株式会社社史編纂室編『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 上巻』（三菱地所株式会社、1993年）508、510頁。

36 参考：鈴木秀一「管理版 ならい性となる」『工場管理』（日刊工業新聞社、1955年）。春之助の次男・精二は三菱化成工業社長、同会長、経団連副会長などをつとめた（勲一等瑞宝章受章）。「社長登壇 大合併を予感させる「三菱貴族」」『プレジデント』（プレジデント社、1982年）262-263頁。鈴木精二「年頭所感」『染料と薬品 通巻338号』（化成品工業協会、1985年）5頁。鈴木精二「共生」について思うこと』『週刊ダイヤモンド』（ダイヤモンド社）（1922年）34頁。鈴木精二「化学産業の展望と活性化の方策」『経済研究所報 春季号 No.6』（経済同友会、1987年）1-13頁。鈴木精二「土地・住宅の規制緩和は日本経済の活性化に不可欠である」『月刊 keidanren』（経済団体連合会、1994年）28-29頁。

37 参考：稲山一彦「高圧天然ガスの湿分測定について」『計量管理』（日本計量振興協会、1965年）。

図1 稲山家系譜



出所：稲山正 編『稲山家系譜：井田・山根系譜・俯瞰図その他』（稲山正、1983年）、佐藤朝泰『閨閥日本のニューエスタブリッシュメント〔新装〕』（立風書房、1987年）120-121頁にもとづき筆者作成。

甥・一彦や姪・瑤子の婚姻を通して形成されていることが明らかとなった（図1）。

3-2 跡見女学校

本節では稲山家の女性に注目したい。筆者は、稲山嘉寛の姪にあたる故・鈴木（稲山）瑤子氏より生前稲山家の歴史について話を聞き取る機会に恵まれた。瑤子氏によれば、稲山家には女性が多く、それぞれ女学校に通っていたが、特に跡見女学校と縁があったとのことであった。

跡見女学校とは、1840（天保11）年4月9日に摂津国西成郡木津村で生まれた跡見花蹊が、1859（安政6）年に大阪にあった父の私塾の経営を受け継ぎ、塾主となったことに始まる。学問と書は頼山陽門下の宮原節庵、後藤松蔭二家および高橋正澄に学び、絵画は円山派の石垣東山、楨野楚山、円山応立、中島来章を師とし、幼児より二十歳に達するまで、花蹊は家をたすけつつ学問を続けた。花蹊は、幕末の1866（慶応2）年に塾を京都に移し、この地でも多くの塾生の世話をしたが、1870（明治3）年11月に一家で東京に移住し、神田三崎町1丁目の姉小路家邸内に私塾を開いた³⁸。

花蹊の目に映った当時の東京は、「形勢戦後と云ひ実に令嬢とも云うべき人は開花をとなくて髪をザン切にして長き書生羽織を着エン筆を耳に挟してヘコ帯などして実に雑風景を極む」とその

38 跡見学園『跡見学園九十年』（跡見学園、1965年）5頁。

日記に書くほどであった。花蹊は「予この風体を見て是を一変せねばと考ふ女子教育の念甚だし」（1871（明治4）年1月の頃）と深く考えた。このような体験を経て新時代の女子教育の必要性を確信したことは、花蹊が女学校の創設を決意し終生教育家として送った動機のひとつである。

花蹊は、東京に出る前の1961（文久元）年に、將軍徳川家茂に降嫁する和宮の附人に見立てられたことがあったが、東京在住後に宮廷から度重なる恩寵を浴して、教育家として破格の榮譽を得た。これは主として花蹊の画人としての才能によるものであった。花蹊は、書画の技と道をとおして教育家としての本領を發揮し、生涯にわたって生徒の指導にあたった。

すでに京都で女子教育者として名声の高かった花蹊のもとには、多くの上流家庭の子女が集まって教えを受けた。また、赤坂御所において女官の教育にもあたった。新時代に後れをとらぬ女子の教育こそ、教育家として努力すべき道であることを持論としていた花蹊は、勉学を望むものには広く門戸を開放した³⁹。

1874（明治7）年には神田中猿楽町に校舎を新築し、垣根にバラを植え、世の人はバラ学校と呼んだ。1875（明治8）年に「跡見学校」を開校。実質的な跡見女学校が開学した。花蹊は学校の内容を新時代に相応したものとして整備するために、芸術家的情操を活用して、教育上はもとより行事その他の上にも種々の工夫を試みた。

華族女学校の創設前で宮家の子女の入学が増えて生徒が増加したため、1888（明治21）年に小石川柳町（現在の文京区小石川1丁目）に校舎を移転した。学科目も1892（明治25）年から1900（明治33）年までの間に、音楽、地理、歴史、理科、家政学、家政簿記を加え、1918（大正7）年9月に本科卒業生は高等女学校と同等以上の学力あるものと文部大臣から指定された⁴⁰。1913（大正2）年に財団法人組織となり、1915（大正4）年には女学校として最初の制服が制定され、書風、服装、髪型に跡見型というべきものが世間から認められた⁴¹。

3-3 稲山家と跡見女学校

上記のような伝統をもつ跡見女学校であるが、瑤子氏によれば、以下のように、稲山家の女性が同校に通っていたとのことであった。

「叔母の千代さん、和寿子さんが跡見に通っていました。叔母の恭而子さんも跡見に通うつもりだったけれど、ちょうど山脇（山脇高等女学校）ができた頃で、（山脇関係者に）どうして

39 「学祖・跡見花蹊」学校法人跡見学園 WEB サイト <https://www.atomi.ac.jp/progress/atomikakei/> (2024年4月1日最終閲覧)

40 跡見 WEB・前掲注(39) (2024年4月1日最終閲覧)

41 跡見・前掲注(38) 6頁。

表2 跡見学園の沿革

1875（明治8）年	跡見学校開校式挙行 跡見学校開校
1888（明治21）年	柳町校舎落成式ならびに祝賀式挙行
1909（明治42）年	創立35周年記念ならびに花隈古希祝賀会
1913（大正2）年	財団法人跡見女学校となる
1925（大正14）年	開校50年式典挙行
1933（昭和8）年	校舎を大塚に移転、新校舎にて始業式・落成式挙行
1934（昭和9）年	創立60周年記念式典
1944（昭和19）年	跡見女学校を廃し、跡見高等女学校となる
1946（昭和21）年	跡見高等女学校専攻科設置
1947（昭和22）年	跡見学園中学部設置 創立72年記念祝典ならびに李子校長80歳祝賀会開催
1948（昭和23）年	跡見学園高等学校設置
1949（昭和24）年	跡見学園高等学校専攻科設置
1950（昭和25）年	跡見学園短期大学設置 跡見学園中学部を跡見学園中学校へ名称変更 創立75年記念式典
1951（昭和26）年	学校法人跡見学園となる
1952（昭和27）年	創立77年記念祝典挙行
1955（昭和30）年	創立80年記念祝典挙行
1965（昭和40）年	跡見学園女子大学を設置
1972（昭和47）年	本部棟および講堂兼体育館落成記念式典挙行
1975（昭和50）年	跡見学園創立100年記念式典挙行
1985（昭和60）年	跡見学園創立110周年記念祝賀会挙行

出所：学校法人跡見学園WEBサイト⁴²

も山脇に来てほしいと誘われ跡見には通えなかったのです。あと、もう一人跡見に通った人がいたような気がします。」

（瑤子氏談：2017年3月⁴³）

瑤子氏の祖父である稲山傳太郎には先述のとおり前妻と後妻との間に千代、和寿子、恭而子、静江の4人の娘がいた。また、傳太郎の弟・常勝には節子という娘がいた。しかし、どの時期に跡見女学校に在籍していたのか、瑤子氏の記憶にあるもう一人の跡見生がいたことを証明する資

42 「跡見学園の歩み 年表」学校法人跡見学園WEBサイト <https://www.atomi.ac.jp/progress/history/> (2024年4月1日最終閲覧)

43 筆者が跡見学園女子大学に着任予定であることを義祖母の瑤子氏（当時88歳）に報告した際にヒアリングした。

料は手元になかった。

そこで、跡見学園女子大学花蹊記念資料館の協力を得て稲山家の女性について在籍記録を調査した。すると下記のような記録が残っていることが判明した。

◆稲山千代（1914年度卒業・香葉会）について、以下2点の資料が見つかった。

(1)校友会誌『汲泉』第43号（大正4年6月）

卒業生一覧126頁2段目に「稲山千代（東京）」と氏名掲載

(2)跡見女学校第28回卒業生卒業会名「香葉会」記念帖（大正4年）集合写真

学祖・跡見花蹊とともに撮られた集合写真であるが、氏名の記載が無いので、瑤子氏の子女の方にも確認したが、特定することはできなかった。

◆稲山和寿子（1917年度卒業・眞砂会）について、以下3点の資料が見つかった。

(1)校友会誌『汲泉』第54号（大正7年6月）

卒業生一覧（身長順）97頁4段目に「稲山和壽（東京）」と氏名掲載。

(2)跡見女学校第31回卒業生卒業会名「眞砂会」記念帖（大正7年）

稲山和壽子との氏名とともに卒業集合写真に本人掲載。

(3)校友会誌『汲泉』第65号（大正11年5月）

慶事報告113頁1段目に、「稲山和壽嬢（眞砂会）工学士伊藤清氏へ」の記載がある。

◆稲山節子（1936年度卒業・五十鈴会）について、以下3点の資料が見つかった。

(1)校友会誌『汲泉』第90号（昭和7年3月）

新入学生一覧170頁上段に「常勝君女 稲山節子」と父の名とともに氏名掲載。

(2)校友会誌『汲泉』第105号（昭和12年7月）

「消息」（84-103頁）において、記名文章掲載（103頁）。

○ 五十鈴 稲山節子

気候不順の折りながら校長先生御始め諸先生方にはご機嫌うるはしく御過しの由お悦び申し上げます。この度は御親切におたづね頂き誠に恐れ入ります。懐しいまなび家を離れましてから早や二月餘りがすぎてしまひました。…（中略）…本當に卒業致しますと紫の袴をつけて可愛らしい在校生に御目にかゝります度毎に、ほんとうになつかうございます。とりとめの無い事ばかり書きつらねまして申譯ございません、どうぞお許しの程御願ひ申し上げます。最後に校長先生始め諸先生方の御健康を御祈り申し上げます。 かしこ

（記名文章抜粋）

五十鈴会一覧247頁上段に「常勝君女 稲山節子」と掲載。

(3)跡見女学校第50回卒業記念写真帖 卒業会名「五十鈴会」(昭和12年)

稲山節子との氏名とともに卒業集合写真に本人掲載。

このように跡見学園女子大学花蹊記念資料館所蔵の資料から、瑤子氏の口述は裏付けられ、もう一人の跡見卒業生は稲山節子であることが判明した(図1)。

先述のとおり、稲山家では女性が多く存在し、その系譜の発展には女性の役割がたいへん大きかった。この点、跡見女学校の卒業生一覧をみると、跡見女学校の通っていた女性たちの校友関係は華麗なものであり、稲山家の女性たちも大きな実りを得て、一族の交友関係を発展させた可能性があると考えられる。

おわりに

以下に、本稿で検討した内容について整理したい。

まず第1に、第2次世界大戦後の鉄鋼業界の発展過程を整理した。三次にわたる合理化計画が行われたのち、鉄価安定のために八幡製鉄と富士製鉄が合併し新日本製鐵が誕生したことを示した。

第2に、八幡製鉄、新日本製鐵を経て常に日本の鉄鋼業界をリードしてきた第5代経団連会長稲山嘉寛の生い立ちを振り返ることで、稲山の経営哲学を明らかにした。

第3に、稲山の姪・瑤子氏とその御家族から提供された資料をもとに、稲山家の女性に注目した系譜を新たに作成した。また、瑤子氏の口述をもとに、稲山家の女性の多くが通った跡見女学校が学び舎として重要な役割を果たしたと考えられることを示した。

瑤子氏の口述記録は戦前・戦中・戦後にわたっており、これまで明らかにされていない史実も多く含まれている。本稿はそのごく一部の口述からの発想を得たものであるが、明治・大正・昭和初期における女性の経済界における大いなる貢献と、女学校の存在意義を認識する機会となった。今後も、史実にあらわれていないが日本において注目すべき女性の存在と活躍を明らかにしていきたいと考える。

謝辞

本稿は、鈴木(稲山)瑤子氏とその御家族、そして、跡見学園女子大学花蹊記念資料館のご協力を得た成果の一部である。ここに記して心より謝意を表する。

参考文献等

- 跡見学園『跡見学園九十年』（跡見学園、1965年）
- 跡見女学校校友会誌『汲泉』第43号（跡見女学校校友会、1915年）
- 跡見女学校校友会誌『汲泉』第54号（跡見女学校校友会、1918年）
- 跡見女学校校友会誌『汲泉』第65号（跡見女学校校友会、1922年）
- 跡見女学校校友会誌『汲泉』第90号（跡見女学校校友会、1932年）
- 跡見女学校校友会誌『汲泉』第105号（跡見女学校校友会、1937年）
- 跡見女学校 第28回卒業生「香葉会」記念帖（跡見女学校、1915年）
- 跡見女学校 第31回卒業生「真砂会」記念帖（跡見女学校、1918年）
- 跡見女学校 第50回卒業記念写真帖「五十鈴会」（跡見女学校、1937年）
- 飯田賢一・大橋周治・黒岩俊郎編『現代日本産業発展史Ⅳ 鉄鋼』（交詢社出版局、1969年）
- 稲山正編『稲山家系譜 井田・山根系譜・俯瞰図その他』（稲山正、1983年）
- 稲山嘉寛『私の鉄鋼昭和史』（東洋経済新報社、1986年）
- 「稲山嘉寛回顧録」編集委員会『稲山嘉寛回顧録〈非売品〉』（新日本製鐵株式會社、1988年）
- 岡田広吉責任編集『（近代日本の技術と社会2）たたらから近代製鉄へ』（平凡社、1990年）
- 角間隆『日本の支配階級〔財界編〕』（PHP研究所、1981年）
- 窪田藏郎『鉄と人の文化史（生活文化史選書）』（雄山閣、2013年）
- 「近代日本製鉄・電信の源流」編集委員会編『近代日本製鉄・電信の源流 幕末明治初期の科学技術』（岩田書院、2017年）
- 佐々木聡『科学的管理法の日本的展開』（有斐閣、1998年）
- 佐藤朝泰『閩閩 日本のニューエスタブリッシュメント〔新装〕』（立風書房、1987年）
- 下谷政弘・鈴木恒夫編『講座・日本経営史 第5巻「経済大国」への軌跡 — 1955～1985 —』（ミネルヴァ書房、2010年）
- 高橋勝介『跡見花蹊女史伝』（東京出版社、1932年）
- 奈倉文二『日本鉄鋼業史の研究 1910年代から30年代前半の構造的特徴』（近藤出版社、1984年）
- 名和太郎『評伝 稲山嘉寛』（国際商業出版、1976年）
- 西川俊作・阿部武司編『（日本経済史4）産業化の時代 上』（岩波書店、1990年）
- 西川俊作・阿部武司編『（日本経済史4）産業化の時代 下』（岩波書店、1990年）
- 日本経済新聞社『私の履歴書〈第24集〉稲山嘉寛、嶋田卓弥、林房雄、諸橋轍次、鮎川義介』（日本経済新聞社、1965年）7-81頁
- マスコミ研究会編『経団連会長稲山嘉寛 vs 日商會頭永野重雄武器なき戦い』（国会通信社、1984年）
- 松井和幸『鉄の日本史 邪馬台国から八幡製鐵所開所まで』（筑摩書房、2022年）
- 三菱地所株式会社社史編纂室編『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 上巻』（三菱地所株式会社、1993年）
- 三菱地所株式会社社史編纂室編『丸の内百年のあゆみ 三菱地所社史 下巻』（三菱地所株式会社、1993年）

年)

一般社団法人日本経済団体連合会 WEB サイト <https://www.keidanren.or.jp/profile/rekidai.html> (2024年4月1日最終閲覧)

「学祖・跡見花蹊」学校法人跡見学園 WEB サイト <https://www.atomi.ac.jp/progress/atomikakei/> (2024年4月1日最終閲覧)

「跡見学園の歩み 年表」学校法人跡見学園 WEB サイト <https://www.atomi.ac.jp/progress/history/> (2024年4月1日最終閲覧)

鐵鋼スラグ協会 WEB サイト https://www.slg.jp/term/iroha/l_03.html (2024年3月29日最終閲覧)