

巻頭随筆 丘の上
弓道人生六十年と塾との絆
北野先輩を偲びつつ
遠藤周作、幻の処女作のこと
ゲタさんを偲ぶ

海老名和夫

大津信行

加藤宗哉

小林亜星

特集・体育会二二五年に向けて

〈座談会〉
文武両道の誇りを胸に

奈藏稔久／宮島 司／
フィリップ・オステン／渡部直樹

10

〈関連記事〉
戦後体育会略史

須田伸一

26

義塾体育会の国際交流と各国の大学対抗戦

鳥海 崇

32

昭和十八年の箱根駅伝

岡松武司

36

この道より我を生かす道なし

徳永尚子

38

慶應山岳部の誇る伝統

百瀬和元

39

パイオニアとしての誇り

脇村美和子

40

経験が支えてくれる今の私

福谷浩司

41

リーダーシップについて

廣瀬俊朗

42

「早慶戦で応援する会」

渡邊範子

46

写真に見る
戦後の義塾 7

昭和六十年秋 野球部全勝優勝

綿田博人

49

講演録

福澤桃介と松永安左エ門

杉山伸也

52

話題の人

北海道から新しいサツカーを

野々村芳和さん

インタビュー

須田方正

66

義塾を
訪れた外国人

第7回 カーメン・ブラッカー

高橋 勇

72

福澤諭吉をめぐる人々 その4 木暮武太夫

末木孝典

76

演説館

女性活躍推進法とポジティブ・アクション

矢島洋子

80

三人閑談

橋ものがたり

依田正広／中川良隆／日野原健司

84

Researcher's Eye

学問の知識を活用する
Science and Technology of Care

富田信太郎
藤井千枝子

51 47

塾員クロスロード

絵本と私と翻訳と
手話の社会を変える事業！

浜崎絵梨
大木洵人

65 48

執筆ノート

『プログレッッシヴ・ロツクの哲学「増補決定版」』
『ネット炎上の研究——誰がおり、どう対処するのか』
『アガンベンの名を借りて』

巽 孝之
田中辰雄(共著)
高桑和巳

94 95 96

〈新慶應義塾豆百科〉

7 慶應義塾外国語学校

社中交歓

蘭 江口喜多枝／磯崎純一／福田一直／有川由梨

97 98

KEIO Report

熊本地震に対する慶應義塾大学病院の被災地支援——DMAT派遣——佐々木淳一
慶應義塾ウェブサイトを全面リニューアル——慶應義塾スポーツ推進室
——日本語版・英語版同時に刷新——慶應義塾広報室

110 112

追想

柘植秀樹さんを偲んで

美浦 隆

113

時は過ぎゆく

何ものにもとらわれない、自由な魂——富田勲さんを偲ぶ

岡野博行

114

ヒサクニヒコのマンガ何でも劇場 109

寸拙 深谷昌弘

山上広場

102

塾長室日誌(平成二十八年五月)

塾内ニュース

105

三田会だより 116

福澤先生の漢詩 128

寄付・維持会申込者芳名

扉巻▼阿部慎蔵 本文カット▼阿部慎蔵・ヒサクニヒコ 口絵写真▼石戸晋 井上悟、竹松明季 表紙デザイン▼巖谷純介
表紙▼久住三郎 サンタ・フェ(個人蔵)

福澤桃介と松永安左工門

杉山伸也

(慶應義塾大学名誉教授)



「電力王」と「電力の鬼」

ただいまご紹介いただきました杉山です。私の専門は日本経済史、なかでも貿易史で、その関係で石炭などの研究をしてきました。エネルギー産業は、日本経済にとって欠くことのできないもので、今年の四月からは電力が自由化されましたので、この機会に自分の研究に関連させて、電力業では欠くことのできない福澤（岩崎）桃介と、松永安左工門について、お話をさせていただきますと思います。

桃介と松永は、一八九六（明治二十九）年、福澤先生の朝の散歩で初めて出会い、そこから交友関係を深めていきます。桃介が亡くなるのは一九三八（昭和十三年）ですが、一九二八年にはすでに実業界を引退しています。今日は二人の交友から始まって、一九二〇年代の初め頃、つまり日

本の今の電力体制の基礎となる五大電力体制（大同電力、東邦電力、東京電燈、宇治川電気、日本電力）ができるあたりまでを中心にお話ししたいと思います。

桃介については残念ながら、ほとんど学術的な研究がありません。一般的には「財界の鬼才」といった評価もありますが、その反面、「偽悪家」、「不品行」、「不節操」、「拝金主義者」、「相場師」、「山師」、「虚業家」といった、どちらかといえばマイナスの評価も多い。これまでエネルギー産業の歴史的な研究をしてきて、桃介が正當に評価されていないことに対して、私はかなり強い憤りを感じています。日本のエネルギー産業史だけではなく、慶應においても、桃介は正當に評価されるべきではないかと考えています。

福澤桃介は「電力王」、そして松永安左工門は「電力の鬼」と言われています。もともと松永が「電力の鬼」と言われ

るようになったのは、戦後に電力料金の値上げを非常に強硬に主張してからのことです。

実際、松永なくして桃介はありえませんでした。逆に、桃介なくして松永もありえませんでした。そして、この桃介と松永の二人の背景に、慶應義塾関係者の政界・財界のネットワークがあったこともたしかです。

では桃介と松永は、お互いをどのように考えていたのか。桃介はいろいろなところで松永を「親友」とか「盟友」と言っています。それに対して松永は、「ずいぶん長い間、主人と家来のごとく、または兄弟のごとく、表裏一体、共に電気事業に没頭したが、性格その他、両者の間には極めて対蹠的なものがあった」（福沢桃介さんと私）と言っています。こういう性格などの違いは、時代を経るにつれて徐々にあらわれてきたと言つてよいと思います。

桃介については、正式の伝記として『時事新報』の記者であった大西理平が編んだ『福澤桃介翁伝』があります。これは「生伝」で、桃介が生きているときに執筆され始めましたが、残念ながら刊行されたときには桃介は亡くなっていました。ただし、直接聞き書きしていますので、生の言葉もかなり入っていると思われれます。そのなかで、大西は桃介についてこのように書いています。「大胆無類のところもあれば小心翼々もあり、正直一徹もあれば多智多策もあり、勇猛にしてまた卑怯……突飛の裏に常識豊富もあ

り、単刀直入かと思えば紆余曲折……無軌道にしてまた整然たる規律もあり、大悟徹底の一面に苦慮煩悶……結局翁を伝することは最も難く、伝して真を得るといふことはさうにもづかしい。要するに、桃介は「複雑な性格で矛盾に富んだ人」と結論づけています。

福澤先生や松永については、言ったことや書いたことがそのまま本人の思想や認識に近いと考えていいと思います。桃介の場合には、『無遠慮に申上候』という本のタイトルにもあるように、意図的に筆を滑らせているところもあって、どこまで本當なのかよく見極めないとなりません。

二人の性格

桃介はいろいろなところで自分の性格について書いていますが、端的に、「軽薄才子」の「臆病者」と言っています。空威張りするのは、臆病だからである。桃介は実業家のタイプとして、川田小一郎の英雄主義、洪沢栄一の円満主義、福澤先生の甥にあたる中上川彦次郎の直情径行主義をあげて、自分は中上川と同じ「直情径行主義」だと言っています。ただし、「凝り性」であるけれども「飽きっぽく」、人情もろいので、「変説改論癖」がある。つまり、言ったことをすぐ変えてしまう癖があると自分で言っていて、実際にそういう「気まぐれ」の面がしばしばみられます。

では、松永は自分自身をどのように分析しているかとい

うと、自分は「言いたいことをかなり激しく言う男」（私の履歴書）で、「短気でセツカチ」な性格であると言っています。松永の発言で有名なのは、戦前期、官僚は人間のクズである、と言って物議をかましたこともあり、一九三〇年代には、国家統制や官僚主義に対して反骨精神をあらわにしています。

では、松永は桃介に対してどのように思っていたのかというと、「スケールが大きい」、それから「天馬空を行く人」、「奔放の事業家」。松永が言うのですから、桃介のスケールというのは大変な大きさだったのだらうと思います。

二人の共通項として、もちろん福澤先生がいます。桃介は、二大恩人として福澤先生と岩崎久弥を、それに対して松永は、福澤先生と自分の祖父をあげています。松永の場合、『学問のすゝめ』を読んで感動したことが慶應義塾に入塾する大きな動機になっていますが、二人とも福澤先生の感化が非常に大きいという点で共通しています。

全体的にみると、桃介は「情の人」、それに対して松永は、「理の人」と言えると思います。桃介は、信頼できる人に経営も一任してしまふ。それは名古屋電燈の下出民義（しゅしゅたみぎ）であり、大同電力の増田次郎でした。

それに対して松永は、自分でやらないと気が済まない。あとでふれる福博電気軌道でも、松永は不眠不休で働いたと言っていますし、桃介の仕事を引き継いだ東邦電力でも、をしたとか、鈴ヶ森の刑場から頭蓋骨を掘り起（こ）してきて、友人がそれを煙草盆に使っていたのを福澤先生に見つかって怒られたりしています。

福澤先生ご自身も、『福翁自伝』にあるとおり、非常にいたずら好きでした。福澤先生が桃介を非常に好きになったのは、自分が慶應義塾をつくって、知識人として知られるようになってしまったので、もうできないような自分の一面を桃介のなかに見たのではないかと私は考えています。福澤先生はアメリカ留学中であつた次男の捨次郎さんに、桃介について、「随分元氣よき少年にて、本塾にても餓鬼大将」（『福澤論書簡集』五）と書いています。

桃介は、一八八六年に福澤家の養子になります。このとき、桃介は洋行したいという想いを強くもっていました。養子に行つてまで洋行するかどうかで迷います。しかし、洋行への想いのほうが強く、最終的にはアメリカに留学する道をえらびました。アメリカでは主に英語をみがき、ペンシルバニア鉄道で実務を勉強しましたが、これを使う機会はありませんでした。そして桃介は帰国後、婚約していた福澤先生の次女のお房さんと結婚することになります。

桃介の就職にあたっては、福澤先生の書簡集にもでてきますが、とにかく先生がいろいろ世話を焼いています。その先生のアレンジで、北海道炭鐵鉄道（北炭）に入ります。ここで桃介は実質的には二回、正確には三回勤め、真面目

最初は会社に寝泊りして再建に努めています。どちらかというと現場主義の人で、二人は性格的にも大きく違います。こうした性格の違いは経営にも反映しています。桃介は、競争を回避して、途中で妥協することがよく見られます。

桃介の大阪送電という会社が関西地方に電気を送ろうとして、宇治川電気と競争になったときには妥協しています。一九二〇年代に大同電力は東京電燈と送電契約を結びますが、桃介は、東京電燈の社長が友人の神戸拳一であつたから喧嘩はしたくないと言って、妥協してしまします。

それに対して、松永はかなり徹底的に競争するというタイプです。一九二〇年代に東京に進出するとき、東京電力（旧）をつくり、東京電燈への包囲網を強化して徹底的に競争しようとする。このように、会社の経営そのものに、二人の性格の違いがあらわれてきているといえます。

福澤先生と桃介

桃介は埼玉で生まれ、川越中学を経て、一八八二年に慶應義塾に入塾します。子供の頃から非常に頭がよく、周りの人も、学問をあきらめさせるのはもつたいないというくらい俊英でした。しかし、結構いたずら好きで、塾生時代も、例えば二階から用足しをしていたら、下を福澤先生が歩いていて顔にかかつてしまったとか、食事がまずいから賄征伐（寮の寄宿生が食事の賄方に対して起こした学校騒動）

なサラリーマン生活を一〇年強にわたつて送ることになります。一八九一年末からは東京支社に転任となりますが、この転任も、福澤先生が会社側に圧力をかけたようです。

北炭の社長は初代の堀基から、二代目の高島易断で有名な高島嘉右衛門に代わります。高島は筍竹と算木で、出炭量や人事異動も決める。桃介はそれが原因で、一度クビになります。高島に代わつて、福澤先生の息のかかった、朝鮮の開化派をサポートした井上角五郎が理事で入つて、桃介も北炭に復職することになります。

桃介は北炭では、アメリカで勉強してきた鉄道ではなく、石炭の仕事をしていました。日清戦争で多忙をきわめていた一八九四年の夏に、桃介は咯血し、すぐに北里柴三郎が開設したばかりの白金の養生園に入院して、結核の療養生を送ります。この頃の桃介は、一年の三分の二ぐらいは日本国中をぶらぶら旅行していました。先生の四男大四郎さんの『父・福澤論書』によると、桃介は竹馬に乗つて三田の山をうろうろしたり、馬鹿ばやしの太鼓の打ち方を研究したりして、のんきに養生していたそうです。

しかしそうしたなかで、しだいに将来に対する不安が強くなっていきました。妻のお房のことなどは福澤先生が面倒をみてくれるだろうが、自分の面倒をみてくれと先生に頼むわけにはいかない。病気で何とかが生活していく方法を考えなければ、ということが始めたのが株取引でした。

北炭に勤めていたときの貯金三〇〇〇〇円のうち一〇〇〇円を保証金にして株をやり始めます。日清戦争後の好景気から暴落がくるというときですが、三〇〇〇円を元手に一〇万円にまで増やすことができました。当時の一〇万円は今の価値でいたい二億円に相当します。こうして、結核で療養しながら株もやっていた、というのが、松永と出会う直前の桃介の姿でした。

「慶應義塾は敵である」

松永は、福澤先生の朝の散歩に参加し、その警咳に接しました。父親が若くして急逝したため、いったん故郷の嵯岐に帰って家業を継いでいたのですが、ふたたび慶應義塾に戻ってきたところで、桃介と出会います。

松永はその散歩について、このように書いています。「先生は朝の散歩の時は、一向話をされず、何か考えごとをされているように見えることが多かった。……ところが桃介さんはおしゃべりでいろいろな話をされ、われわれの話し相手、議論の相手をされた。……自分はどうせ実業界に出るつもりであったから、桃介さんを主人に仰ぎ、この人の下で仕事をしようという決心をし、桃介さんもまた、松永を使うという気持ちになったろう」。そして桃介については、「サッパリした気持の人で、先生に対してもことさらに丁寧な言葉遣いをするでなく、先生もまた桃さん、桃さ

んと言って気安く話をされていた」（「福沢桃介さんと私」）。こうして一八九六年に出会った二人に、この後大きなドラマが展開していくことになりました。

松永が就職しようとしていたある日、桃介が日本銀行に入らないかという話をもってきました。松永は、桃介の紹介状をもって、当時の日銀総裁の山本達雄を訪問します。桃介の話では、総裁秘書ということだったので、松永は新調したモーニングを着て出社し、食事も幹部食堂で食べて、下宿も新しい相応のところに移ったのですが、そのために月給では足りず、国元から送金してもらわざるをえませんでした。松永が配属されたのは為替課で、総裁秘書という話は、桃介のつくり話だったわけです。

その後、新たな展開が起こります。一八九九年に、桃介は丸三商會を設立します。『福澤桃介翁伝』は、これを「最大のエポックメイキング」と言っています。横浜にあった米國貿易商會の支配人と桃介が懇意だったことから、日露戦争後、ロシアの東清鉄道敷設のために、北海道の枕木を輸出するという仕事が入りました。桃介は北炭にいたので、北海道にはそれなりのつてがありました。二〇万円という当時としては破格の商談で、桃介はやる気になって、荷為替の取組は三井銀行が引き受けてくれることになり、桃介は松永に「日銀なんかやめてしまえ。……僕といっしょに仕事をやるう」（「私の履歴書」）と言うので、松永は日銀を

一年くらいで辞めて、丸三商會の神戸支店長になります。

しかし、この米國貿易商會が、東京興信所に信用の照會をしたところ、東京興信所の中心的人物は塾員の森下岩楠でしたが、桃介について「信用絶無、資産僅少」という報告をしたので、米國貿易商會は前貸しを拒否し、三井銀行は為替の取組の内約を取り消してしまいました。

桃介は懸命に談判に及びましたが、それもかきませんでした。このときの三井銀行のトップは、親戚の中上川彦次郎、次席が波多野承五郎、そして貸付課長が村上定と、みんな慶應の先輩や友人たちです。かれらがこぞって桃介の自立を妨げることになったのです。

ここから、桃介の考え方が大きく変わります。桃介は、「借金して事業をやりかけたのが私の誤りである。金銭は親子といえども、他人であるということを見つけた」、「友人頼むべからず」、それからもう一つ、「慶應義塾は敵である」と考えるようになりました（「福澤桃介翁伝」）。もともとずっとそうだったわけではなく、慶應義塾創立五〇年の旧図書館建設では、桃介は発起人として、当時としては高額の建設費三万円を寄付しています。また、今はなき大講堂の建設費七万円のうち、五万円は森村市左衛門の森村豊明會が、そして残りの二万円は桃介が個人でだしています。

こうして丸三商會は、残念ながらすぐにつぶれてしまいます。一九〇〇年六月、桃介は家出をして、東海道線に乗っ

て西行しますが、心労がたたって途中大津でふたたび咯血し、京都の同志社病院に入院します。そのとき、神戸にいた松永を呼んで、丸三商會の残務整理を頼みます。このとき、捨次郎さんが京都まで迎えにきて、桃介を東京に連れて帰ります。桃介は「福澤家とは縁を切る」と松永に言うたらし、松永は後に、「このときの桃介にはずいぶん手を焼いた」（「私の履歴書」）と書いています。

丸三商會の失敗について、桃介は、「自分をいじめた者に対して強く当ろうというヒネクレ根性を起した」（「福澤桃介翁伝」）と振り返っています。そして、「反抗児」になつて、「金銭万能が宗教、信条」と考えるようになり、「奔放不羈」、「傍若無人」に変わったと言っています。

電力への関心

松永は丸三商會閉店後、上京して築地にあった桃介邸に居候していましたが、あるとき桃介が住友銀行の小切手五〇〇円をもってきて、神戸で一旗揚げないかと松永にもちかけます。松永は五〇〇円ぐらいではどうしようもないと思います。利益が上げれば折半ということにして、一九〇〇年に、福澤の福と松永の松をとって福松商會を立ち上げました。

桃介は井上角五郎に誘われて、北炭に再入社します。松永は、桃介の知人でもあった鐘紡の武藤山治のつてで、鐘

紡へ石炭を納入するようになり、また桃介の紹介で、横浜で北炭の石炭を取り扱っていた横浜石炭商会の山下亀三郎（後に山下汽船社長）や、愛知石炭商会の山下出民義らと知り合いになります。福松商会の石炭の取り扱いが順調に進み、松永安左工門は石炭商として確立していきます。

一九〇六年に、桃介は北炭を辞めて、日露戦争後の株式ブームに合わせて、また株取引を始めました。日清戦争後に株で一〇万円まで増やしましたが、この日露戦争後の株ブームでは、桃介は資産を三〇〇万円にまで増やしました。これは現在の三五億円にあたります。この背景には、事業のためには借金をしないという姿勢があったのです。

当時の企業は株主本位で、桃介は物言う株主として恐れられていました。紡績、鉄道、鉱山などいろいろな株を買って付けていますが、しだいに対象とする株が特定の銘柄に絞られていきます。それは、電力とガスです。

日本の電力は、一八八三年の東京電燈の設立に始まりますが、小規模の火力発電所が中心で、電灯用の電気の供給をしていました。それが日露戦争後になると、しだいに電気の需要も増えて水力発電の時代に移っていきます。電気も従来的一般用の電灯から、産業用の動力、いわゆる電力に変わっていき、日露戦争後の企業ブームで、電力需要も増加していきます。とくに日露戦争のときには石炭の価格が高騰したために、それまでの火力発電はコスト的にも見

合わなくなってきました。

こうして、水力発電がひろく行なわれるようになり、長距離の送電線が敷かれるようになります。長距離送電は、一九〇七年に東京電燈が、山梨の桂川水系の駒橋発電所から東京に送ったのが最初ですが、日露戦争後は、電力業そのものに大きな変化がでてきます。第一次大戦期には電力需要が急増し、炭価も高騰します。多くの工場は、石炭火力で蒸気機関を使って自家発電をしていたのですが、電力料金がしだいに低下したので、自家発電より、電力会社から電気を買う、買電に切り替えていきます。

こうしたなかで、桃介も偶然の機会から佐賀の広滝水力電気株を買うことになりました。ここには後に松永が監査役で入り、九州電気になります。

二人にとって、日露戦争後の株取引は非常に大きな意味をもったと言えます。一九〇七年二、三月頃から株価が暴落しました。一九〇七年恐慌と呼ばれるものです。このとき桃介は三十九歳、松永は三十三歳でした。桃介は、素早く売り抜けてしまったので株で成功しましたが、逆に松永は買い持ちしていたために大損をしてしまいます。

株で成功した桃介はこう考えました。「たゞ事業のみが人間の生命を永久に伝え、之を無量寿のものたらしめ得らる、ものだ。（中略）世間からも当然感謝を以て迎えられる、ような種類の事業を択み、之を終生の仕事とし、身も魂も

打ち込んで自分の生命を無窮に伝え、『限りなく生きる』事にしたものと思ひ、あれかこれかと色々に考慮してみた。その頃盛んだった事業は紡績業や製糸業などですが、紡績業は、「工女を逆使」しなければ利益は上がらない。製糸も蛹を殺したりする。こういう「無慈悲な所為」は「予の耐え難き所」である。そこで選んだのが無機物を対象にした鉄道事業と電気事業でした。しかし、鉄道業は一九〇六年に鉄道国有法が公布されて、ほとんどが官営になっていましたから、消去法で、「電気事業以外に、終生の事業として進むべき道はなかった」（『九電鉄二六年史』）と言っています。

それに対して株で失敗した松永は、こう悟ります。これまで、「自分の知恵、才覚でやったようでも、多かれ少なかれ、人の、社会のお世話になっている。そう考えると、今後の自分の行動は、国家社会にできるだけ奉仕することが必要と思うようになった」（『私の履歴書』）と。

福澤桃介と名古屋電燈

そうしたなかで、偶然が起こります。福松商會に、福岡市から市街電車を敷設したいという話が舞い込んできました。一九一〇年の九州沖繩八県連合共進会の開催に合わせて、福岡市内に電車を敷設したいという要望です。それにはまず敷設権を取らないとならないのですが、そこで協力

してくれたのが、交詢社の関係の人たちでした。かれらは発起人になっただけでしたが、とにかく敷設権は取れた。松永は建設費用を含めて五〇〇〇六〇万円ほど必要でしたが、桃介に言うと、地方でそんなことをやっても採算が取れないという冷たい態度でした。そこで松永は、金策に駆け回って、何とか資金を調達しました。

その話をすると、桃介は急に、では自分も一緒にやろうと出資してくれることになりました。松永は、桃介の「力」の入れ方もまたひとしおであった、ありがたい先輩だから力を入れてもらうのは感謝の外ないが、時とするとプライと気が変って泣かされることかたびたびあった」（『福澤桃介さんと私』）と言っています。

桃介のほうは、最初は敬遠したが、松永があまりにも熱心なので根負けして、「松永のために損をしよう」と決心して出資したと言っています。こうしてできたのが、一九〇九年の福博電気軌道で、この出資が枝から枝を生んで、桃介の電気事業での成功につながっていきます。

この後、二人は別々の道を歩むことになりました。桃介は名古屋電燈の株を買って、その経営に関わっていく。松永は、福博電気軌道を中心に、資金は桃介からでているものの、基本的に九州で独力で経営していきます。

さて、桃介がどうやって名古屋電燈株を買うようになったのか。電力をやるとういうことは桃介のなかでかなり

はつきりしていましたが、名古屋電燈株の購入にあたっては、桃介にしては珍しくかなり慎重でした。当時名古屋電燈は、長良川の水力発電所建設のために新株を発行することになり、そのうち五〇〇〇株を相場師の鈴木久五郎が引き受けてくれる内約を取っていたのですが、一九〇七年の株価暴落で、この話は破談になってしまいました。

このときに電燈株を買うように桃介に勧めたのが、下出民義と矢田績^{（いさ）}でした。下出は、この後名古屋電燈や電気製鋼所（後の大同製鋼）で桃介と一緒に事業をやっていく人物です。矢田は塾員で、福澤先生の信奉者、後に名古屋財界のご意見番、大久保彦左衛門と言われた人で、当時は三井銀行の名古屋支店長でした。

これらの勧めで、桃介は名古屋電燈株を買うことになりました。桃介が買ったのは、一割七、八分くらい配当の可能性があるからでした。このとき、桃介自身に電気の知識があつたわけではなく、木曾川がどれだけ重要かも知りませんでした。また名古屋電力という非常に強力なライバル会社が設立されたことも知りませんでした。そして何よりも、当時の名古屋電燈が、株主総会の無効訴訟や、株主による財産状況調査の申請が名古屋地裁にだされるなど、内部にいろいろな問題をかかえていたことも、まったく知らずに、配当が高いというだけで買ったのです。

日露戦争後、桃介の資産は三〇〇万円ぐらまで増えま

います。政治家としての桃介は憲政擁護運動の急先鋒として活躍しましたが、当時の政友会の総務で、西園寺公望の後継と目されていた松田正久に、政治家に向いていないと言われ、政治の道はむずかしいと思うようになりました。

その前後に、合併後も業績の上がらなかった名古屋電燈から、桃介に常務への復帰を頼んできました。そこから桃介は経営にかなり力を入れるようになり、名古屋電燈の経営改革を行なって建て直しをはかります。そして衆議院議員の任期が終わるとほぼ同じ頃に、社長に就任します。

発電電の分離と統合

桃介は、水力発電に非常に関心をもつようになっていました。これは、桃介が北炭時代に石炭を取り扱っていたことと関係していますが、桃介によれば、石炭は有限の資源なので、できるだけ節約しなければならぬ。日本のように多雨で、しかも急峻な山岳のある地域では、水は「天与の資源」であり、最後まで有効に利用することが重要である。その水を使って、低廉で豊富な電力を供給することが、日本の産業の発展につながる、と考えていました。

桃介は、名古屋電燈社内に水力開発のための臨時建設部をつくります。しかし、桃介が経営に関わる以前に、すでに名古屋電燈と名古屋市との間での報償契約が結ばれていました。電柱の建設や道路の使用に対する対価契約ですが、

したが、一九一六（大正五）年の『時事新報』の資産家調査では二〇〇万円ぐらいということなので、失敗した事業もあつたのだと思います。

いずれにしても、自分の資金だけでは、名古屋電燈株を大量に買うことはできませんでした。そこで、以前からの知り合いで、福澤捨次郎の親友でもあつた三菱の岩崎久弥に事業資金の出資を頼みに行くと、久弥は何も言わずにポケットマネーをだしてくれました。桃介の手紙から時価を推計すると、おおよそ八〇〇〇万円ぐらのかかりの金額になります。

この資金を、桃介は名古屋電燈、松永と一緒にやっていた福博電気軌道、広滝水電を吸収した九州電気、それから自分がつくった日本瓦斯の四社の株式にあてます。こうして桃介は名古屋電燈の筆頭株主になり、常務取締役として実権を握りますが、名古屋電力との合併をめぐる名古屋電燈内が福澤派と反福澤派にわかれて大混乱に陥ります。桃介は、この合併話をまとめますが、その理由は、おそらく投資家として、株価の下落を恐れたためと思われる。それが一段落すると、桃介は常務を辞任してしまいます。

桃介は慶應義塾にいる頃から政治への関心が非常に強かつたのですが、この頃も、事業経営よりも政治への関心のほうに興味があつたようです。事実、一九一二年から一四年まで、桃介は政友会の千葉選出の衆議院議員になつて

そのなかに、契約が満了した場合、名古屋市が名古屋電燈を市営化できるという項目がありました。

これが、桃介にとつて大きな懸念でした。いくら名古屋電燈の経営に力を入れて会社を大きくしても、最後は名古屋市に取られてしまう可能性がずっと残っていました。これを何とか阻止できないかと、いろいろなことを考えます。水力開発を進めるための臨時建設部をつくることは、発電部門を切り離すことにつながります。電気事業は、発電と送電と配電にわかれますが、名古屋電燈の配電部門だけが名古屋市と関係しているわけですから、いかにその役割だけにかぎるかに力点が置かれることになります。

こうして、発電部門をとかく名古屋電燈から切り離してしまおうと考え、一九一八年に、木曾電気製鉄を設立します。その前には名古屋電燈内に製鋼部をつくり、それを分離させて電気製鋼所を設立し、これはその後、大同製鋼になります。木曾電気製鉄は、水力発電による電気を利用して鉄をつくるのが目的でしたが、実質的には発電だけを専門とする会社になります。

送電については、一九一九年に送電部門を名古屋電燈から切り離します。大阪送電の設立です。木曾電気製鉄を改称した木曾電気興業と、京阪電気鉄道との折半出資で設立されました。京阪電鉄の社長は岡崎邦輔ですが、岡崎は政友会の代議士で、憲政擁護運動のときにも桃介と行動をと

もにした仲でした。桃介は、岡崎と組んで、送電部門を切り離してしまいます。

こうして桃介は、名古屋電燈を配電だけを行なう会社にしていまいます。そして、こんどは切り離した発電と送電を統合していきます。それが一九二一年に創立された大同電力です。大阪送電と本曾電気興業、そして北陸を中心に新たにできた日本水力の三社を統合してつくります。誰が社長になるかをめぐって、岡崎は自分になるだろうと思っていました。桃介は松永に、せつかく自分が社長になるつもりで統合したのに、「どうも旗色が良くない。何とかならんか」と相談します（「福沢桃介さんと私」）。

機転のきく松永は、一策を案じて岡崎のところに行き、「まさか、貴方が新社長をやるわけにもいかんでしょう」と岡崎の政治家としての矜持を逆手にとっておだてると、岡崎も社長はやらないと答えざるをえなくなりました。こうして、桃介は、松永に助けられて、大同電力の社長になります。

大同電力ができたのはよかったです、名古屋市と桃介の關係はなかなかうまくいきませんでした。桃介によれば、名古屋電燈を一地方会社から全国レベルの会社に成長させたのは自分だという自負が非常に強い。また、リスクを冒さないで、利益だけを享受している名古屋の財界、とくにその中心の「上着派」といわれる、尾張藩の特権商人

の系譜をひく人たちに対して、非常に批判的でした。その最たる人物が、松坂屋の伊藤次郎左衛門でした。

名古屋は憲政会が強いこともあって、市議会も政友会、憲政会にわかれて対立・混乱が続きます。桃介自身は名古屋電燈の経営について非常にやる気があったのですが、だんだん嫌気が差してきて、最後は堪忍袋の緒が切れてしまいます。大戦後の不況で資金難に陥っていた奈良の関西水力電氣を、名古屋電燈が買収するのではなくて、逆に名古屋電燈をこの小さな関西水力電氣に合併させてしまいます。関西水力電氣の資本金は四五〇万円、名古屋電燈は四八〇〇万円ぐらいで、規模は一〇倍以上でしたが、名古屋電燈を骨抜きにして、本社も名古屋から奈良に移してしまいます。そして、この会社は、松永が九州で育ててきた福博電氣軌道から成長した九州電燈鉄道に合併されて、東邦電力になっていきます。

九州の松永安左工門

松永と桃介とでは、経営に関する考え方がかなり違っていました。桃介はどちらかといえばサブライ・サイド、「株主本位」の考え方で、電氣を大量につくって市場にだせば、それに相応する需要がでてくると考えていました。一方、松永はデマンド・サイド、消費市場を重視する「顧客本位」の考え方です。したがって、いかに市場でのサービスをよ

くするか、電氣料金を引き下げるかに関心がありました。

九州では、水力はかぎられていますし、石炭の産地でもあるので、松永は、電氣料金を下げるためには、火力発電も積極的に利用するし、合併も積極的に進めていきます。こうして福博電氣軌道は、一九二二年に九州電燈鉄道になり、これは今の西鉄の一部になっています。

九州では、三社が並立する形になりました。一つは九州電燈鉄道、もう一つは、一九〇八年に設立された川崎造船の松方幸次郎の九州電氣軌道です。この会社は、門司から小倉、八幡あたりを対象地域にして電燈、電力の供給をしていました。松方幸次郎は、第一次大戦のときにヨーロッパで積極的に印象派の絵を買って、国立西洋美術館などにある松方コレクションで有名な人です。

三つ目は、一九二一年に設立された九州水力電氣です。大分を中心に筑後川の水力を利用して発電しているのですが、リーダーは慶應出身で富士紡の和田豊治でした。福岡市内においては九州電燈鉄道と九州水力電氣が競合して重複投資が行なわれていたので、松永は、九州の炭鉱主の安川敬一郎などを動かして、重複投資をなくし、もつと九州全体の産業発展に貢献すべきだという意見をまとめ、九州電燈鉄道と九州水力電氣の提携を推し進めました。

こうして一九一三年、東京で、桃介と和田、安川との間で話がまとまり、桃介が博多にきて正式の決定をするとい

うことになりました。ところが、桃介は博多にきたところで気が変わって、この話はご破算になってしまいます。九州の三社を合同し、電氣事業を統一して効率的な電力供給を行なうことを夢見ていた松永は、「取り返しのつかぬ失敗をしたと直感した」（「福沢桃介さんと私」といいます）。

そして、松永自身も、「そのころから「桃介」と私とは考え方に相当開きがあることを意識しはじめた」（「私の履歴書」と書いています）。

松永の九州電燈鉄道は、桃介が育ててきた名古屋電燈を合併して東邦電力になります。松永は、「私は桃介のピンチヒッターであり、九州電燈鉄道と関西電氣（関西水力電氣が改称）の合併は窮状打開の方策であった」（「私の履歴書」と書いています）。

このように、一九〇七年の恐慌を境に、偶然的な要素も重なって、二人の関心はともに電力や電氣鉄道に向かい、桃介は中部地方で、松永は九州で事業を行なうようになりました。桃介の名古屋での事業は、発送電部門を分離・統合して大同電力をつくるのに成功しましたが、名古屋電燈はいろいろな問題が起きて、結局は松永が引き取る形になりました。

二人の電力観の違い

桃介と松永は、電力に対する考え方がかなり違っています。

す。もちろん低廉で豊富な電力を供給し、それによって日本の経済を発展させるという点では同じですが、その実現の方法には違いがあつて、それは二人の性格や、市場や石炭に対する考え方の違いに関連しています。

桃介は、高配当・高株価という株主本位の考え方が強いのに対して、松永は顧客本位の考え方です。高配当と、コストを切り下げて電力料金を安くすることとは矛盾します。桃介は株主本位ですから、発電・送電という卸売に力を入れ、松永は配電という小売に力を入れて市場を拡大していくことになりました。

さらにこの後、桃介と松永の考え方を決定的にわけける問題が生じます。大阪電燈の買収問題です。大阪電燈の売却をめぐる、桃介の大同電力と大阪市が買収額で競合していましたが、結局大阪市が買収してしまいます。松永は、大同が大阪市を取れば、大同と東邦電力で、全国の供給地域の三分の二を押さえることができる。それが、全国規模で経済的に合理的な送電網をつくって電力を供給するという松永の夢だったので、それもついでてしまいます。

これを機に松永は、名古屋で大同電力からの受電を思い止まり、火力発電所の建設や飛騨川の開発など自ら発電を行なう方向に転じ、関東に進出していくことになります。

先ほど、桃介にとって松永は「ピンチヒッター」と言いましたが、むしろ「リリーフエース」、「クローザー」と言

うほうが近いのではないかと思います。非常にスケールが大きく、ビジョンを掲げてやっていく桃介のような実業家と、非常に緻密で合理的な経営者である松永という二つの両輪があつて、戦前期の日本の電力業は非常にダイナミックな形で発展していくことができたのだらうと思います。

この二人の性格の相違は、二人の亡くなったときにもみられます。桃介の葬儀は、築地本願寺で盛大に行なわれました。それに対して松永は、死は公表せず、家族で密葬に付され、葬儀は行なわれませんでした。ある意味で、松永の非常に清廉潔白な生き方があらわれています。

『福澤桃介翁伝』の編者大西理平は、「『福澤』先生と桃介氏は非常に懸隔あるも、実質は同じ一枚の着物である。ただ先生は表を着、桃介氏は裏返しを着たまでである。……桃介氏が福澤先生の裏返しであるその同じ着物を、表に返して着たのが、松永安左エ門氏である」と言っています。桃介にしても松永にしても、福澤先生による感化が、性格にも事業の経営にも非常に影響を及ぼしているのです。

今日のお話はここまでにごさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

(本稿は、二〇一六年五月十六日に行なわれた福澤先生ウェーランド経済書講述記念講演会をもとに構成したものである。なお、引用文は、誤記・誤植を訂正し、現代語表記にあらためた。)