

Title	日本の電力業を形作った三人の福沢諭吉門下生： 福沢桃介・松永安左工門・小林一三
Sub Title	Three students of Fukuzawa Yukichi who shaped the Japanese electric power industry : Fukuzawa Momosuke, Matsunaga Yasuzaemon, and Kobayashi Ichizo
Author	橋川, 武郎(Kikkawa, Takeo)
Publisher	慶應義塾福沢研究センター
Publication year	2021
Jtitle	近代日本研究 (Bulletin of modern Japanese studies). Vol.37, (2020.) ,p.1- 33
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	特集：慶應義塾出身の経営者たち
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10005325-20200000-0001

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

日本の電力業を形作った三人の福沢諭吉門下生

——福沢桃介・松永安左エ門・小林二三——

橋川 武郎

一 はじめに——課題と背景

本稿の課題は、福沢桃介・松永安左エ門・小林二三という三人の慶應義塾出身の企業家が日本電力業の発展にはたした役割を明らかにし、彼らがいずれも福沢諭吉の門下生であったことの意味を考察することにある。

なお、本稿は、二〇一九年一〇月二六日に慶應義塾大学三田キャンパスで開催された経営史学会第五回全国大会の統一論題「慶應義塾出身近代企業家群像——学閥とキャリアパス」で筆者が行った報告「福沢桃介と松永安左エ門——日本の電力業を形作った二人の福沢諭吉門下生——」⁽¹⁾の内容に、大幅な加筆・補正を施したも

のである。

ここではまず三人の略歴を、慶應義塾および電力業とのかわりを中心に見ておこう。

福沢桃介は、一八六八年に現在の埼玉県に生まれ、一八八三年に慶應義塾に入学した。旧姓は岩崎であったが、福沢諭吉の次女・房と結婚して、諭吉の婿養子となり、福沢姓を名乗るようになった。一九〇六年に佐賀県の広滝水力電気の大株主となって電力業にかかわるようになった福沢桃介は、福博電気軌道・九州電気・博多電灯軌道・九州電灯鉄道などの北九州の電力会社のトップマネジメントを歴任するとともに、一九一〇年から名古屋電灯の経営に携わるようになり、一九一四年から一九二二年にかけて名古屋電灯の社長をつとめた。その後、一九二一〜二八年には大同電力社長として木曾川筋の水力開発に力を注ぎ、一九三八年に没した。

松永安左エ門⁽²⁾は、一八七五年に長崎県に生まれ、一八八九年に慶應義塾に入学した。先輩であり、「兄貴分」でもある福沢桃介とタッグを組んで広滝水力電気・福博電気軌道・九州電気・博多電灯軌道・九州電灯鉄道などのトップマネジメントをつとめたが、それらの会社の経営を実質的に担ったのは、松永⁽³⁾であった。名古屋電灯の経営難に直面した福沢桃介の要請で、一九二二年に名古屋電灯の後身会社・関西電気の副社長となった松永は、一九二二年から一九四二年にかけて関西電気の後身会社・東邦電力の副社長・社長・会長を歴任した。その後松永は、第二次世界大戦の戦時統制の一環として強行された電力国家管理に反対して、いったん隠遁生活にはいった。しかし、敗戦後の一九四九年に電気事業再編成審議会の会長として復活し、一九五一年に実施された電気事業再編成においてリーダーシップを発揮して、二〇一六年の電力小売全面自由化まで継続した「民営九電力体制」⁽⁴⁾の生みの親となった。松永が没したのは、一九七一年のことである。⁽⁵⁾

小林一三⁽⁶⁾は、一八七三年に山梨県に生まれ、一八八八年に慶應義塾に入学した。卒業後、三井銀行勤務を経て箕面有馬電軌（のちの阪急電鉄）の経営者に転じた小林は、電鉄沿線の郊外宅地開発、ターミナルデパートの開業、宝塚少女歌劇団の創設、東宝設立による歓楽街・有楽町の開発などにも取り組み、日本における大衆消費社会の到来を先導して、都市型第三次産業という新分野を開拓したことで知られる。一方で、小林が電力業経営者としても活躍したことは、あまり知られていない。小林は、阪急電鉄での経営手腕を買われて東京電灯にも招聘され、同社の経営再建にあたった。小林が東京電灯の社長をつとめたのは、一九三三年から一九四〇年にかけての時期であった。小林は、一九五七年にこの世を去った。

本稿では、まず第二節で、福沢桃介と松永安左エ門とを比較する。二人がそれぞれ、大同電力・東邦電力のトップマネジメントとして活躍した一九二〇年代が、主要な検討対象時期となる。続いて第三節で、松永安左エ門と小林一三とを比較する。目を向けるのは、一九三〇年代から第二次世界大戦後にかけての時期である。最後に第四節で、本稿の結論を導く。「福沢桃介・松永安左エ門・小林一三という三人の慶應義塾出身の企業家が日本電力業の発展にはたした役割を明らかにし、彼らがいずれも福沢諭吉の門下生であったことの意味を考察する」のである。

二 福沢桃介と松永安左エ門

(1) 「電力戦」と「五大電力」

一九二〇年代の日本では、大規模水力開発と遠距離送電とを起点として電力会社間の競争が激化した。主要

な競争の舞台となったのは、電灯市場ではなく電力市場であった。それは、電力業の所轄官庁である逓信省が、電灯や小口電力については重複供給を許可せず、大口電力に限って重複供給を認める方針に転換したことが、影響していた。一九二〇年代には、中部山岳地帯に大規模な水力発電所を保有し、関東・中部・関西の大都市へ遠距離送電を行う大同電力と日本電力の登場が契機となつて、本州中部で「電力戦」と呼ばれる激烈な大口電力需要家の争奪戦が展開された⁽⁷⁾。

「電力戦」の中心的な担い手となつたのは、東京電灯・東邦電力・宇治川電気の小売電力会社三社と、大同電力・日本電力の卸売電力会社二社からなる、いわゆる「五大電力」である⁽⁸⁾。このうち東京電灯は、一八八三年に設立された日本最初の電力会社である。東邦電力は、名古屋電灯の後身である関西電気と九州電灯鉄道との合併によつて、一九二二年に成立した。宇治川電気は、一九〇六年に設立された。大同電力は、木曾電気興業・日本水力・大阪送電三社の合併の結果、一九二一年に成立した。日本電力は、一九一九年に設立された。五大電力中の小売三社のうち東京電灯は関東地域に、東邦電力は中部地域と北九州地域に、宇治川電気は関西地域に、それぞれ営業基盤をおいていた。

(2) 松永安左工門の「科学的経営」と東邦電力

「放漫経営」で業績を悪化させた東京電灯の若尾璋八（一九二二～二六年副社長、一九二六～三〇年社長）とは対照的に、東邦電力の松永安左工門（一九二二～二八年副社長、一九二八～四〇年社長）は、「電力戦」に先見的な姿勢をもつて対応した。供給区域独占を維持するため卸売電力会社から大量の電力を購入した点では、松永も若尾と同様であったが、松永の特徴は、電源構成面での「水火併用方式」の採用や資金調達面での

工夫によって、電気供給コストを切り下げた点にあった。松永の経営努力によって価格競争力を強化した東邦電力は、「電力戦」において他社の名古屋への本格的侵入を阻止するとともに、関東（東京）や関西（大阪・神戸・京都）の主要都市で成立した市営電気事業を自らの供給区域内の大都市（名古屋・福岡）では成立させなかった。

松永の経営努力のうち、まず、「水火併用方式」についてみれば、一九二〇年代に多くの電力会社が採用していた水路式水力発電偏重の発電方式は、需要が増加する冬季が渇水期であり、需要が減退する夏季が豊水期であるという、根本的な欠陥をもっていた。そのため、松永によれば、「冬季の最大負荷を目標として、水力設備を為せば、夏季に於て益々剰余電力の増加を招来する結果となり、而も、設備過大は金利の負担を重くし、引いて原価高を免れぬ⁽⁹⁾」、という状態が生じていた。そこで松永は、「発電水力を最も経済的に開発せんとするには、流量減少して発電力不足の場合、他に是れを補う方法を講ぜねばならぬ⁽¹⁰⁾」と主張し、広大な地域の発電所を送電線で連系して発電力の過不足を調整する超電力連系とともに、建設費が低廉な火力発電所を補給用として活用する水火併用方式の採用を提唱した。

松永が提唱した水火併用方式は、東邦電力による一九二四―二六年の名古屋火力発電所・名古屋火力発電所の新增設という形で本格的に実行に移されたが、これは、「水力万能論」や「火力亡国論」がさかんな当時としては相当大胆な挑戦であった。その後水火併用方式の経済性が確認され、業界全体でもこの方式を広く採用するようになったが、その時までにはかなりの時間が経過していた。

松永安左工門が経営努力を重ねたもう一つの重点方策である資金調達における革新も、コスト削減と密接にかかわっていた。松永は、「金利の高低は実に電気の原価を左右する⁽¹¹⁾」と指摘し、低利で安定的な資金調達方

法の開拓に力を注いだ。⁽¹²⁾

一九二二〜二七年の時期に松永は、①株式配当率の抑制、②社債依存度の拡大、という二つの資金コスト低減策を打ち出した。これは、東邦電力や東京電灯の場合には、株式配当率が社債・借入金の利率より高位であり、各期の利益金の大半は配当金として処分されていたという、当時の状況を打破しようとしたものであった。具体的には松永は、①に関して基金法による固定資産の償却とカスタマー・オーナーシップ（需要家主）の導入、②に関して外債の発行と社債発行限度枠の拡張運動、などの諸施策を講じた。

しかし、①の配当抑制策は、一九二二〜二七年には、ほとんど成果を上げなかった。この時期における配当偏重の利益処分は、東邦電力だけでなく、五大電力各社に共通する現象であった。ここでは、「社債ノ総額ハ払込ミタル株金額ヲ超ユルコトヲ得ス」という商法第二〇〇条の規定が、重要な意味をもった。五大電力各社は、株式配当率より低位の利率で発行が可能な社債による資金調達に力を注いだ。その方式は、商法第二〇〇条の規定により限界づけられていた。社債の総額が払込資本金額に近づくと、コスト的に有利な社債を発行するためにコスト的に不利な株金の払込徴収を行わなければならないという、ジレンマが存在した。そして、株金払込徴収を支障なく遂行するためには、配当率を一定の高水準で維持する必要があったのである。

このような事情をふまえれば、一九二〇年代中葉において電力会社の資金コスト低減策として最も重要な意味をもったのは、商法第二〇〇条の規定の緩和による社債発行限度枠の拡張であったと言える。一九二五年や一九二六年の外債発行などにより、東邦電力の社債発行残高は払込資本金額に迫り、同社の社債発行余力は、一九二六年には枯渇しつつあった。このような状況のもとで松永安左エ門は、電力会社の社債発行限度枠を拡張することを繰り返し主張した。⁽¹³⁾そして、松永は、電気協会を動かし電気事業発達助成会を結成す

るなどして、社債発行限度枠の拡張運動の先頭に立った。彼の努力は実を結び、一九二七年三月には電気事業法が改正され（施行は同年九月）、電力会社の社債発行限度額は払込資本金額の二倍にまで引き上げられた。¹⁴この措置は、電力会社がいっそう積極的に社債を発行し、株式配当率をある程度引き下げることが可能にした。東邦電力は、利益率の後退という事情もあって、電気事業法の改正が実施に移された一九二七年度下期から二%減配（年率一・二%→一・〇%）に踏み切った。

東邦電力は、昭和恐慌下の一九三〇年度下期にも、二%の減配（年率一・〇%→八%）を行った。この東邦電力の減配は、他の五大電力各社の一九三〇年度における減配とは異なり、業績悪化への受身的な対応にとどまるものではなかった。東邦電力は、一九三〇年度下期の減配を契機に固定資産償却の規模を拡大し、同期中に、五大電力のなかで初めて、通信省の基準を上回る償却を¹⁵実行した。東邦電力の各期の償却金の期末有形固定資産残高に対する比率は、一九三〇年度上期までは年率一%にとどまっていたが、一九三〇年度下期には年率一・六%となり、その後はさらに上昇した。これについては、松永安左エ門が一九二八年から強調するようになった¹⁶、固定資産の償却を中心に内部留保を充実させるといふ新しい資金コスト低減策を、東邦電力が実践したものとみなすことができる。

水火併用の電源開発方針や資金調達面での革新が功を奏して、東邦電力の電気供給コストは、同業他社のそれより割安となった。例えば、一九三一年ごろの販売地における一kW当たり設備費は、東京電灯が八八四円であったのに対して、東邦電力は七九二円にとどまった。¹⁷この事実をふまえて当時の経済雑誌等は、松永安左エ門の経営手腕に対し高い評価を与え、「科学的経営」と呼んで称賛したのである。

(3) 電力統制問題の推移

「電力戦」がもたらした電気料金の低下は、防御側に立った電力小売会社の経営に打撃を与えた。そのため、一九二〇年代の半ばには、日本電力業の産業組織のあり方を問い直す電力統制問題が発生した。⁽¹⁸⁾

一九二六年に東邦電力の子会社東京電力が東京へ進出し、東京電灯と激烈な「電力戦」を展開するに及んで、電力統制問題は急速に社会問題化した。このような状況のもとで逋信省は、一九二七年に電気局長を部長とする臨時電気事業調査部を設置し、電力統制に関する具体的準備に取りかかった。

臨時電気事業調査部の部員の大半は、五大電力および京都電灯の代表によって占められた。つまり、臨時電気事業調査部は、主要電力会社が一堂に会して業界統制問題を本格的に議論した第一の舞台となったのである。

臨時電気事業調査部は、一九二八年に、供給区域独占の原則的確認、料金認可制の採用、統一的発送電予定計画の策定、電気委員会の設置などの措置を講ずる必要がある旨の決議を採択した。同時に、企業形態についても決議を行ったが、それは、特定の結論を提示したのではなく、各部員から提出された諸見解を併記したものであった。

臨時電気事業調査部の決議をふまえて逋信省は、統制措置を具体化するため、一九二九年に臨時電気事業調査会を発足させた。同調査会は、途中で生じた政権交代（一九二九年七月に田中義一内閣に代わって、浜口雄幸内閣が登場した）の影響で、一九二九年一月から六月までの第一次と、同年一月から一九三〇年五月までの第二次の、二波にわたって開催された。

第二次調査会で久原房之助通信大臣が諮問した官民合同会社案を、第二次調査会の冒頭で小泉又次郎新通信大臣が撤回して以降、企業形態の問題は棚上げされ、既存の企業形態のまま実現可能な統制措置の具体化に議論が集中した。その結果、一九三〇年の臨時電気事業調査会の答申では、「供給区域ハ原則トシテ一地域一事業者タラシメ」⁽¹⁹⁾ることとともに、料金認可制の採用、発送電予定計画の策定、電気委員会の設置など公益規制を強化することが打ち出された。これらの諸点は、一九三一年に制定された改正電気事業法（施行は一九三二年）にもりこまれ、実施に移された。

一九二九年から一九三一年にかけての時期に、五大電力の業績は、小売三社、卸売二社を問わず、昭和恐慌の影響で悪化した。さらに、一九三二年以降は、一九三一年二月の金輸出再禁止後の為替低落をうけて電力外債の元利金支払負担が急増し、業績悪化に拍車をかけた。ここに業界統制の強化は焦眉の課題となり、一九三二年一月から四月にかけて、五大電力首脳、通信次官、金融機関代表者が参加して電力統制会議が開催された。この会議には五大電力首脳の統制案があいついで提出され、電力統制会議は、五大電力が一堂に会して業界統制問題を本格的に議論した第二の舞台となった。

電力統制会議での議論を経て五大電力は、一九三二年四月にカルテル組織である電力連盟を結成した。電力連盟は、改正電気事業法にもとづき一九三二年一月に発足した公的監督機関である電気委員会とあい呼応して、発送電建設計画の策定や電力会社間の紛争裁定にあたった。一九三二年の電力連盟成立と改正電気事業法施行とによって、激烈をきわめた「電力戦」も、ようやく終息に向かったのである。⁽²⁰⁾

(4) 松永の『電力統制私見』の先見性

いく度か提示された電力国営化構想が挫折し、公営電気事業の拡大が限界づけられていたことからわかるように、一九二〇年代にも日本の電力業は、引き続き民間主導体制のもとにあった。したがって電力統制問題に關しても、民間電力業経営者、とくに五大電力経営者がオピニオナーの役割をはたした。民間電力業経営者のなかでいち早く電力統制問題に取り組んだのは、東邦電力の松永安左エ門であった。

松永は、彼の業界統制論の技術面での基本的主張である起電力連系と水火併用方式の実施を、早くも一九二三年三月に提唱した⁽²¹⁾。すでに述べたように、当時多くの電力会社が採用していた水力偏重の発電方式は、需要が増大する冬季が渇水期であり、需要が減退する夏季が豊水期であるという根本的な欠陥をもっていた。そこで松永は、この欠陥を克服するため、広大な地域の発電所を送電線で連系して発電力の過不足を調整する超電力連系と、建設費が低廉な火力発電所を補給用・常時用として活用する水火併用方式との、二つの方法を提唱した⁽²²⁾。これらの方法は、不定時電力の定時化によって需要を増進し、多額の建設費を要する水力発電所の利用効率を高めて、発電コストを低減させる意味合いをもっていた。松永は、超電力連系と水火併用方式の重要性を繰り返して強調した⁽²³⁾。

松永の業界統制論は産業組織面にも及んだ。

彼は、一九二八年二月に「電力国営反対論」⁽²⁴⁾を發表し、当時台頭しつつあった電力国営論に全面的に反駁するとともに、「国営ならざるも統制は易し」⁽²⁵⁾と述べて、民有民営の企業形態を前提とした制度面での統制措置を講ずることを提唱した。この面での彼の基本的主張は、供給区域独占と、料金認可制の導入や公的監督機関

の設置等の公益規制強化とをセットで実現することであった。⁽²⁶⁾

このような経緯をふまえて松永が一九二八年五月に発表した『電力統制私見』は、彼の電力業界統制論を大成したものである。『電力統制私見』のなかで松永は、超電力連系と水火併用方式による水平的統制に加えて、新たに一区域一会社主義による小売会社と卸売会社の合併という立体的統制の方向性を打ち出した。そして、「斯くして極度迄電力生産原価を切り下げ、其利益により施設の改善を是れ図り、以て需用家たる一般産業界に、低廉にして確実なる電気を供給し、完全なる奉仕により其発達の道を講ずべきである」と述べて、電力業の公益性を強調した。⁽²⁷⁾

松永の『電力統制私見』は、民有民営の企業形態を前提としたうえで電力業の公益性を強調したものであり、「私企業性と公益性を両立させる電力業経営」という意味での電力業経営の自律性を明確に打ち出した画期的な提言であった。『電力統制私見』は、第二次世界大戦後の電気事業再編成（一九五一年）を二三年前に見通した歴史的な文書となったが、その根本的な理由は、それが、電力業経営の自律性を十分に自覚した先見的な提言だった点に求めることができる。

ここで問題となるのは、多くの電力業経営者のなかで、なぜ松永安左エ門だけが、電力統制問題に関して突出した先見性を発揮することができたかという点である。その答えは、調査研究を徹底的に重視する松永の姿勢に求めることができる。

松永は、のべ四二人の東邦電力の社員（役員を含む）を視察や実習のために海外へ派遣し、社内に常設機関として調査部を設置した。これらはいずれも、当時の電力会社としては、異例の措置であったが、海外派遣社員がもたらす欧米諸国の情報や調査部が行った一連の研究の成果は、松永の電力業界統制論の基盤となった。

例えば、超電力連系と水火併用方式の実施という松永の主張は、海外派遣社員（福田豊）がもち帰ったアメリカ政府の超電力連系に関する調査報告の内容を継承したものであったし、⁽²⁸⁾調査部の研究成果を公開する目的で一九二六年一月から一九二七年九月にかけて刊行した月刊誌である東邦電力株式会社調査部『電気事業研究資料』には、松永の電力業界統制論と密接に関連する論文や記事が多数掲載されていた。⁽²⁹⁾この時期の東邦電力は、松永のもとで全社がほぼ一丸となって、電力統制問題に積極的に取り組んだと言うことができよう。

（5） 福沢桃介の水力開発と大同電力

五大電力のうち、大同電力と日本電力の卸売電力会社二社は、「水力開発と競争の時代」の申し子とでも言うべき存在であった。大同電力を創設したのは、福沢桃介である。

福沢桃介は、松永安左エ門から見て七歳年上の慶應義塾の先輩であり、日本銀行への就職を世話してもらった「兄貴分」であった。また、株式売買への関与や政界への進出などの点で、松永は、桃介のあとを追う形となった。⁽³¹⁾さらに、桃介と松永との関係は、共同で関与した丸三商会（一八九九〜一九〇〇年）や福松商会（一九〇一年設立）の経営の面では、「盟友」ないし「事業の仲間」と呼べるものであった。

ほかならぬ電力会社の経営に関しても、福沢桃介と松永安左エ門の二人は連携した。この点は、①九州の福博電気軌道、九州電気、博多電灯軌道、九州電灯鉄道（これらの会社はすべて継承性をもつ）において、松永と桃介が同時にトップマネジメントに名を連ねたこと、②桃介が社長をつとめていた名古屋電灯の経営のため直しを、松永が遂行したこと、③いずれも五大電力の一角を占め、互いに関係会社である東邦電力（松永安左エ門）と大同電力（福沢桃介）のトップマネジメントとして、同時代に活躍したこと、などに現れている。

以上の点をふまえて、これまでいく冊かの書物のなかで、松永は、電力業経営者として桃介の後継者であるということが、言われてきた⁽³³⁾。しかし、現実には、電力統制問題に関する松永と桃介の見解は、相当に異なっていた。密接な間柄にあり、同じ時期に同じ電力会社を経営していたこともある松永と桃介の電力統制構想が食い違いをみせたのは、両者の電源開発に対する考え方が大きく違っていたからであった。

松永安左工門が水火併用方式を提唱したのとは対照的に、福沢桃介は、「徹頭徹尾、終始一貫の水力党⁽³⁴⁾」として行動した。もちろん桃介も補充火力発電所の必要性に言及することもあつたが、彼の主張の力点は、あくまで水力開発の推進におかれた。例えば、一九二三年の時点で桃介は、次のように述べている。

「謂ふまでも無く、本邦工業動力の資源たるものには石炭あり、石油あり。されど、其孰れも埋蔵寿命僅かに今後一世紀間に満たず。今にして之が浪費を慎む事無くんば、近く燃料の飢饉に陥るべきや必せり。勢ひ早く資源を他に求むるの工夫なかるべからず。

何ぞや。水力即ち之なり矣。

夫れ水の力たるや、原泉混々昼夜を捨てず。之により電力を発生し、工業に鉄道に燈火に、將た家庭に利用するを得ば、啻に至便を天下に供し得らるゝのみならず、又能く最高能率を發揮し得るものあるに至るや論を待たず」。

「視よ本州中部にありては、所謂日本アルプス及び富士帯の疊置たる山岳を中心として発する木曾、飛騨、神通、黒部、信濃、富士、天竜の諸川あり。又源を奥羽山系に発する阿賀野、最上、雄物、北上諸川の流る、あり。是等の水力を綜合すれば、無量数百万馬力の天恵に達⁽³⁶⁾す」。

福沢桃介が電力業経営に本格的に携わるようになったのは名古屋電灯の常務に就任した一九一〇年六月だと(37)言われているが、名古屋電灯常務としての桃介が、まず取り組んだのは、ライバル会社であり、当時木曾川発電所を建設中であつた名古屋電力を吸収合併することであつた。(38)彼は、同年九月には、木曾川水系の開発調査を開始した。(39)この事實は、桃介が木曾川筋の水力開発に強い関心をもつていたことを如実に物語っている。

その後一九一四年に名古屋電灯の社長となつた福沢桃介は、同社の製鉄事業および木曾川筋の水力開発事業を分離独立させて、一九一八年に木曾電気製鉄を新設し、自ら社長に就任した。桃介は、配電事業にウエートをおく名古屋電灯の経営については成功せず、同社の後身である関西電気の再建を松永安左工門に委ねて、一九二一年に関西電気社長から退いた。しかし、桃介は、水力発電事業にウエートを置く木曾電気製鉄とその後身の木曾電気興業の経営には熱心に取り組み、木曾電気興業・大阪送電・日本水力の三社の合併を実現して、(41)一九二一年に大同電力を発足させた。大同電力初代社長に就任した桃介は、一九二八年まで社長の座にあつて、大同電力の発展を牽引し、「電気王」と呼ばれるようになった。

大同電力は、福沢桃介の主張どおりに、水力中心の電源開発を推進した。同社がとくに力を入れたのは、木曾川水系での水力開発であつた。具体的には、一九二二年から一九二六年にかけて、木曾川筋に、大桑、須原、賤母、桃山、読書、大井、落合の各水力発電所を、次々と新增設した。(42)そして、須原発電所が完成した一九二二年に、大阪向けの七万七〇〇〇V送電を開始した。さらに、一九二三年には須原発電所・大阪変電所間の二三八kmを結ぶ大阪送電線を竣工させ、一五万四〇〇〇V送電を実現した。その後一九三〇年には東京送電線(一五万四〇〇〇V、二二五km)も完成させた大同電力は、大規模水力開発と遠距離送電とを結合して、日本電力とともに、「電力戦」の主役となつたのである。

(6) 「電力の鬼」と「電気王」

慶應義塾の創設者・福沢諭吉の娘婿である福沢桃介。同じく諭吉門下であり、「兄貴分」の桃介の勧誘で電力業界にかかわるようになった松永安左エ門。桃介の評伝を著した大西理平は、「桃介が福沢先生の着物を裏返して着、その同じ着物を、表に返して着たのが、松永安左エ門である」旨、書いている。⁽⁴³⁾

大西が「裏返しで」と記したのは、桃介が「虚業家」と自称し、需要家向けのサービスがポイントとなる配電事業の面で成功をおさめなかったからである。松永安左エ門は東邦電力の社長を長くつとめたが、彼が同社の前身、関西電気の経営再建に乗り出さざるをえなかったのは、関西電気の前身、名古屋電灯の社長でありながら配電事業で混乱を招いた桃介が名古屋市民の不評を買い、その収拾を松永に委ねたからにはかならなかった。

その福沢桃介も、晩年には、木曾川筋の水力開発で次々と成果を上げ、「電気王」として知られるようになった。一方、松永安左エ門が必要家重視の電力業のビジネスモデルを磨き上げ、戦後の民営九電力体制の「生みの親」となって、「電力の鬼」と呼ばれるにいたったことは、周知のとおりである。

一九二〇年代から三〇年代前半にかけて、福沢桃介は、水力開発を第一義的に追求し、電力国営化や発送電事業の配電事業からの分離を提唱した。国営、発送電と配電の分離、水力中心の電源開発を掲げる福沢の電力統制構想は、戦時体制下の電力国家管理に受け継がれた。これに対して、民営、発送配電一貫経営、水火併用方式を唱える松永の構想は、戦後の電気事業再編成に継承された。つまり、電力国家管理と電気事業再編成という日本電力産業史の二大エポックを、はるか以前の時期に、福沢桃介と松永安左エ門は見通していたわけ

ある。

日本電力産業史において、松永のように「需要家重視」を標榜し、短期的な低料金攻勢で新規参入や事業拡大をはたそうとした経営者は、相当数出現した。しかし、彼らのほとんどは、「需要家重視」を長期的に保障する明確なビジネスモデルをもち合わせなかったために、歴史の流れのなかで泡沫となって消えていった。一方、松永以外にも、福沢桃介のように、斬新なビジネスモデルを打ち出した経営者は、数は少ないが存在した。しかし、桃介のモデルが典型的事例であるが、それらの大半は、サプライサイドからのアプローチに立つものであり、需要家重視の姿勢を貫く松永のモデルに比べて、内容的に見劣りするものであることは明白であった。松永安左エ門は、需要家重視の姿勢と斬新なビジネスモデルとを結合させた点で、稀有な電力業経営者だったのである。

(7) 電力業をめぐる二つの道

ただし、先見性に富んだ内容を有する松永安左エ門の『電力統制私見』も、当時の日本の電力業界ですぐに受け入れられることはなかった。『電力統制私見』の眼目の一つであった一区域一会社主義による立体的統制とは、別言すれば、発送配電一貫の垂直統合のことである。したがって、『電力統制私見』の考え方は、すでに垂直統合を実現していた東京電灯や東邦電力には抵抗なく受け入れられたが、卸売電力会社であった大同電力や日本電力からは強い反発を招いた。

また、ここで注目する必要があるのは、その大同電力と日本電力が、ともに事業基盤を関西地方においていたことである。第二次世界大戦以前の関西地方では、このような有力な卸売電力会社が存在した一方で、宇治

川電気のほかに大阪電灯↓大阪市、京都電灯、京都市、神戸電灯↓神戸電気↓神戸市のような有力な小売電気事業者が乱立し、地域的な垂直統合の軸となる小売電力会社が存在しないという状況が継続した。また、関西地方は、九州・中部・関東の各地域の電力業界に大きな発言力を確保するにいたった松永安左工門が十分な影響力をもたない、例外的な地域でもあった。

卸売会社の反発や関西地方における地域的規模での垂直統合の不進捗によって、松永の『電力統制私見』は、実現をみなかった。一九三〇年代初頭の時点で松永の電力統制構想は、日本の電力業界で多数の支持を得ていたとは言いがたい。そこには、松永構想に対抗するもう一つの有力な構想が存在した。福沢桃介の電力統制構想が、それである。

松永安左工門と福沢桃介は、最も早い時期に電力統制問題に関心を示した電力業経営者であった。⁽⁴⁴⁾ 二人が一九二三年から一九二八年にかけて発表した電力統制構想の内容は、対照的と言えるほど異なっていた。松永が民営、発送配電一貫経営、水火併用方式などを提唱したのに対して、桃介は国营、発送電と配電の分離、水力中心主義などを主張した。⁽⁴⁵⁾ 需要家向けのサービス向上を重視し、水火併用方式による発電コストの切下げ（＝低廉な電気供給の実現）に力を入れた松永が民営や発送配電一貫経営を主張し、多額の資金を必要とする水力開発を第一義的に追求した桃介が国营や発送電事業の配電事業からの分離を提唱したのは、いわば自然の成行きだとみなすことができる。

一九二〇年代末までに出揃った松永構想と福沢構想は、その後の日本電力業の進む道を示唆する重要な意味合いをもっていた。国营、発送電と配電の分離、水力中心を掲げる桃介の電力統制構想は、やがて第二次世界大戦の戦時統制下の電力国家管理に受け継がれた。⁽⁴⁷⁾ 民営、発送配電一貫経営、水火併用方式を唱える松永の電

力統制構想は、第二次大戦後の電気事業再編成に継承された。つまり、電力国家管理と電気事業再編成という日本電力産業史上の二大エポックを、はるか以前の時期に、福沢桃介と松永安左エ門は見通していたことになる。桃介が「電気王」と呼ばれ、松永が「電力の鬼」と呼ばれたゆえんであろう。

三 松永安左エ門と小林二三

(1) 松永——電力国家管理論争での敗北

一九三〇年代になっても東邦電力社長の松永安左エ門は、日本電力業発展のダイナミズムの中心的な担い手であり続けた。この時期には、松永の持論であった「水火併用方式」が電力業界のなかで徐々に広がっていったから、電源開発面での彼の行動は、それほど目立たなくなった。松永の経営手腕を際立たせたのは、資金調達面での革新であった。それは、電力外債の元利金支払負担の急増への対応、担保付低利内債の発行、一九三〇年代半ば以降の自己資本の拡充などの形を取ったが、この点については別の機会に詳しく論じたので、ここでは繰り返さない。

松永安左エ門の電力統制構想は先見的なものであったが、ここで想起しなければならない事実は、日本の電力業が、松永の『電力統制私見』を受けて電気事業再編成へ直進することなく、その間に電力国家管理という「長い回り道」⁽⁴⁹⁾を経験しなければならなかったことである。電力国家管理は、

(一) 電力業経営者の創意工夫や民間電力会社の活力を封殺した、

(二) 水力中心の発送電事業の一元化というシステムを採用したため、電気供給の安定性や発電コストの面で問題を残した、

(三) 発送電事業と配電事業とを徹底的に分断した、

などの面で経済的にみて非合理的な側面をもっていたが、それが強行されたのは、国家主義的イデオロギーの台頭等の経済外的要因が作用したからであった。ただし、そこには、一九三〇年代の電力業界の自主統制には看過しがたい難点があり、それが電力国家管理推進論に一定の説得力を与えたという事情も存在した。その難点とは、端的に言えば、卸売電力会社と小売電力会社との併存状態が放置されたままだったことである。

一九三〇年代に松永安左エ門の構想どおりに電力業界の自主統制が進まなかったことの一つの原因としては、しばしば同業他社の経営者を厳しい調子で批判した松永自身の激しい気性をあげることができ、当時、電力業界の自主統制の担い手となったのは、一九三二年に成立した電力連盟であったが、同連盟に対する松永の評価は、賛否両面を含むものにならざるをえなかった。と言うのは、電力連盟が発揮した競争停止機能は彼の意向に沿うものであったが、連盟が現状維持原則を掲げ、卸売電力会社と小売電力会社との併存状態を固定化したことは、発送配電一貫経営をめざす松永の構想に明らかに背反するものだったからである。このような事情をふまえて松永は、電力連盟の結成直後には、連盟に対する直接的な評価を下さなかった。⁽⁵⁰⁾しかし、一九三三年に電力連盟が水力開発の再開を決定すると、彼は、水力偏重主義の再来として、これに猛烈に反発した。他の電力業経営者に対して、齒に衣を着せない批判を繰り返したのである。

電力国家管理反対論の中心的な担い手となったのは電力業経営者たちであったが、そのなかでも松永安左エ

門は、立論の包括性や一貫性の点で抜きん出ている。松永とともに代表的な電力国家管理反対論者として並び称されることが多い日本電力社長の池尾芳蔵は、反対姿勢の一貫性の点で問題を残し、最終的には国家管理に迎合した。そのことは、池尾が、一九四一年に、電力国家管理の要に位置する日本発送電の総裁に就任したことに、端的に示されている。

松永安左工門らの強い反対にもかかわらず、ついには一九三九年には電力国家管理が強行された。そして、東邦電力を含むほとんどすべての民間電力会社は、一九四二年までに解散を余儀なくされたのである。

(2) 松永——電気事業再編成を主導

電力国家管理は足掛け一三年間も続き、第二次世界大戦の終結から六年後の一九五一年に実施された電気事業再編成によって、ようやく廃止された。その再編成のプロセスでリーダーシップを発揮したのは、ほかならぬ松永安左工門であった。

松永安左工門は、電力国家管理に反対して敗れ、戦時中は隠遁生活を送っていたが、一九四九年に電気事業再編成審議会の会長として社会復帰した。そして、二〇年以上も前に発表した『電力統制私見』にもとづき、民有民営・地域別九分割・発送配電一貫経営の九電力体制を生み出すため、先頭に立って奮闘した。

占領期に絶対的な権力を有していたGHQ（正確には、GHQ/SCAP: General Headquarters/ Supreme Commander for the Allied Powers、連合国最高司令官総司令部）は、当初、松永安左工門のプランと異なる電気事業再編成案を主張していた。しかし、そのGHQも、最終的には松永プランを支持するにいたった。そもそも、GHQの再編成案は、五ブロック案、七ブロック案、九ブロック案、一〇分割案と激しく動揺した。実効性の

あるプランを作成するうえで、日本の電力業の実情を知り尽くした松永安左エ門と、付け焼刃で机上の作業を行っただけのGHQとの実力の差は歴然としており、電気事業再編成は松永のリーダーシップのもとで実施されることになった。⁽⁵¹⁾

松永安左エ門の電力業に対する理解を豊かにさせるうえで重要な意味をもったのは、「科学的経営」と評価された、戦前の東邦電力におけるトップマネジメントの経験であった。また、電気事業再編成を準備する過程で、松永のもとに、日本の電力業界を代表する優秀な人材が参集したことも、忘れてはならないポイントであろう。例えば、松永が民営地域別九分割案を策定する過程では、再編成推進の「三羽鳥」と称された関西配電の木川田一隆、関西配電の芦原義重、中部配電の横山通夫の三人が、松永のサポーターとして重要な役割をはたした。⁽⁵²⁾ 木川田、芦原、横山は、のちにそれぞれ東京電力、関西電力、中部電力の社長に就任し、高度経済成長期における日本の電力業界のリーダーとして活躍することになったのである。

松永安左エ門の合理的な電力業経営のDNAは、第二次世界大戦後の電力業界にも継承されることになった。また、松永プランにのっとって実施された電気事業再編成によって一九五一年に誕生した民営九電力体制は、その後、長期にわたって定着した。同体制は、一九八八年の沖縄電力の民営化によって一〇電力体制に衣替えたものの、二〇一六年に電力小売全面自由化が実施されるまで、六五年間も継続したのである。

(3) 小林——東京電灯の経営再建

ここで、目を小林一三に転じよう。

小林一三が、郷誠之助に代わって東京電灯の社長に就任したのは一九三三年のことであり、社長在任期間は

一九四〇年にまで及んだ。阪急電鉄（阪神急行電鉄）社長であった小林は、東京電灯に多額の融資を行っていた出身先の三井銀行の要請⁽⁵³⁾に応じて一九二七年に取締役として東京電灯入りし、一九二八年には東京電灯副社長となっていた。小林の東京電灯入りに関しては、一九二八年の東京電力の東京電灯への合併によって、東京電灯の大株主・取締役ともなった松永安左工門も賛意を表した。⁽⁵⁴⁾

一九三〇年六月の若尾璋八の社長退任後、東京電灯の経営の実権を握った小林一三は、信越電力の後身である東京発電の合併（一九三一年）による購入電力の整理、電力損失の軽減策の推進（一九三二年以降）、⁽⁵⁵⁾「水火併用方式」にもとづく鶴見火力発電所の大規模増設（一九三六年）等を実行して、発電コストの切下げにつとめた。小林のもとで東京電灯は、需要構成における割安な電力需要の比重増大に対処して発電コストを不断に引き下げるといふ、東邦電力が松永安左工門のもとで一九二〇年代以来追求していたものと同じの課題に取り組むようになった。

東京電灯の経営者としての小林一三が取り組んだ一連の施策のなかで、彼の特徴が最も鮮明に表れたのは、営業の革新である。東京電力株式会社編『関東の電気事業と東京電力 電気事業の創始から東京電力五〇年への軌跡』（二〇〇二年）は、小林が先頭に立って推進した東京電灯の営業革新について、詳細な記述を展開している（四三八―四四七頁）。それによれば、小林は、①東京市内一七営業所体制の構築（一九三一年一月）、②「商売人精神」の涵養による需要開発運動の展開、③接客態度の改善、④料金事務のシステム化、などを推進した。このうち①は、「営業所の管轄区域を「小区域に分けて商売人らしくサービス本位に」需要家と接することができるように」した措置であった。②は、「具体的には、増灯・増燭、とりわけ電気器具の販売であり、それによる「キロ時売り上げの増進」をねらいとし」ていた。また、③については、②の需要開発

運動の一環として行われた暖房器具街頭販売の「隠れた真の目的は「職員接客精神の涵養鼓舞」にあった」、と言われている。さらに、④に関しては、「それまでの集金しやすい日に集金する、いわゆる「渦巻式集金法」とは異なり、需要家は例日ほぼ同時に同一集金員によって料金を請求されるため、会社に対して債務観念が植えつけられ、例日に支払う需要家がしだいに増加した」、と記述されている。

(4) 小林——関西電力への革新的DNAの継承

ここで注目する必要があるのは、電気事業再編成で誕生した関西電力の初代社長の太田垣士郎（社長在任期間は一九五一～五九年）と二代社長の芦原義重（社長在任期間は一九五九～七〇年）が、いずれも阪急電鉄の出身であり、阪急電鉄時代に小林一三の薫陶を受けていた点である。別の機会に明らかにしたように、太田垣・芦原両社長が在任した当時、関西電力を含む日本の九電力会社（北海道電力・東北電力・東京電力・中部電力・北陸電力・関西電力・中国電力・四国電力・九州電力）は「低廉で安定的な電気供給」を実現し、「黄金時代」を謳歌したが、関西電力は、その九電力会社全体のなかでも、企業活力の大きさの点で抜きん出た存在であった。⁽⁵⁶⁾ 太田垣・芦原コンビが社運を賭けて実現した、一九六一年の黒部川第四発電所の運転開始は、それを象徴する出来事だった。つまり、ともに阪急電鉄出身で、ともに小林一三の薫陶を受けた二人のトップマネジメントに率いられる形で、関西電力は、「黄金時代」を迎えていた九電力会社のなかでも出色の革新的経営を展開したわけである。このケースについては、同一の人脈につらなる複数のトップマネジメントが革新的DNAを継承し、結果として企業経営に進化をもたらした典型的事例だと言える。

由井常彦編『憂楽五十年——芦原義重 回顧と展望』（日本経営史研究所、一九七八年）のなかで、芦原は、

自らと小林との関係、小林と太田垣との関係、自らと太田垣との関係について、以下のように回想している。

「いろいろありますが、なんといっても私が小林さんに教えられたのは、事業とか経営とかいうものは、後を振り返っていたのではだめなんで、やはり少し先の将来のことを見通して、少々危険があっても、その危険を覚悟して決断してやらないと、決して事業は繁栄しないのだということ。それともうひとつは、企業の経営というのは、何よりも合理的にやらなければいけないということ。とくにこの二つですね」(三二頁)。

「太田垣さんを関西電力の社長にすることについては、公益事業委員会の中は割れていなかったと思います。⁽⁵⁷⁾日発が池尾さん⁽⁵⁸⁾を推したのは事実ですが、それもあまり強くはなかったもので、割合すらっと決まったと思

います。ただ、太田垣さんが果たしてこられるかどうかということについては、実を言うと私どもの間でも意見がまちまちでした⁽⁵⁹⁾。それで実際に松永さん⁽⁶⁰⁾と堀さんが小林一三さん⁽⁶¹⁾のところへ頼みに行かれて、それでやっと小林さんが承知された。太田垣さんご自身も小林さんが行ってもいいとおっしゃるのな

ら行こうということで、太田垣さんに決まったと私は聞いております」(八〇頁)。

「合理化精神というのは小林イズムの一つですからね。まず太田垣さんがはじめにやられたのは、要らないものを倉庫において置くなということで、自分で倉庫を調べて回って、無駄なものを見つけると全部処分して金に換えさせられましたね。たとえどんなにわずかなものでも。

また、電気料金の集金率が悪いので、なんとかそれを向上させよとも言われました。そのほか、その頃

は電力のロスが非常に多かつたから、ロスを低減させること、それからまた火力発電所の熱効率がよくないから、その熱効率を上げるように機械を改善すること。こうしたいろんな問題をとりあげて、それは技術のほうだから芦原お前がやれということだったわけです」(九二頁)。

また、芦原義重は、「太田垣さんは、決断のタイミングの重要性ということをよく言われたそうですね」という由非常彦の質問に対して、「重要なことはいつも二人で相談してやっていましたから、個別のケースであらたまって言われたことはありませんが、ただつねづね「芦原君、何をやる場合でも、どんなに慎重に調査や研究をしてやっても必ずリスクはあるものだ。だからだいたいのところ八割まで大丈夫で、二割ぐらいのリスクがある場合には、社長の責任で決断せざるをえないよ」そう言われていましたね。(中略) 経営者は八〇パーセントで決断しなければいけないということでしょうね」と答えている(九五頁)。

これらの芦原の言葉から、太田垣士郎も芦原義重も、阪急電鉄時代に薫陶を受けた小林一三から、先見性をもってリスクに挑戦する、合理的な姿勢に徹するなどの基本的な考えを受け継いで、関西電力の経営にあたったことが確認できる。

阪急電鉄で小林の薫陶を受けた太田垣・芦原の二人は、関西の電力業界において、全国的典型となるような革新的経営を展開した⁽⁶²⁾。その先見性と合理性によって彼らは、「電気事業再編成の成果」、つまり民営九電力体制の電力国家管理に対する優位を、業界内外に知らしめたのである。

四 おわりに——福沢諭吉門下生であったことの意味

本稿では、福沢桃介・松永安左エ門・小林一三という三人の福沢諭吉門下生が、日本電力業の発展にはたした役割を検証してきた。前段で一九三〇年代初頭までの桃介と松永の活動を比較したのち、後段で一九三〇年から第二次世界大戦後にかけての松永と小林の動向を振り返った。

一九二〇年代には「電力戦」が活発化するなかで電力業界の統制をいかに進めるかが大きな社会問題となったが、この問題に電力業経営者としていち早く取り組んだのは松永安左エ門と福沢桃介であった。一九二〇年代末までに出揃った松永構想と福沢構想は、その後の日本電力業の進む道を示唆する重要な意味合いをもった。国営、発送電と配電の分離、水力中心を掲げる桃介の電力統制構想は、やがて第二次世界大戦の戦時統制下の電力国家管理に受け継がれた。民営、発送配電一貫経営、水火併用方式を唱える松永の電力統制構想は、第二次大戦後の電気事業再編成に継承された。電力国家管理と電気事業再編成という日本電力産業史上の二大エポックを、福沢桃介と松永安左エ門ははるか以前から見通していたわけである。

松永安左エ門も小林一三も、第二次大戦以前から日本電力業が部分的に内包していた民間活力による合理的経営という革新的なDNAを戦後に継承した。戦後長期にわたって定着することになった「民営九（一〇）電体制」の生みの親である松永のDNAを受け継いだのは、高度経済成長長期にそれぞれ東京電力・関西電力・中部電力の社長をつとめた木川田一隆・芦原義重・横山通夫であった。一方、松永のそれと同様に合理性と先見性とを特徴とする小林一三のDNAは、関西電力初代および第二代社長に就任した太田垣士郎および芦原義

重という、二人の阪急電鉄出身経営者に継承された。芦原は、松永と小林のいずれもの薫陶を受けたことになる。

以上のような本稿での検討結果から、福沢桃介・松永安左エ門・小林一三という三人の慶應義塾出身の企業家が日本電力業の発展に大きな役割をはたしたことは明らかである。彼ら三人は日本電力業の骨格形成に不可欠の企業家だったと言っても、けっして過言ではないだろう。

福沢桃介・松永安左エ門・小林一三の三人は、一八八三年から一八八九年にかけてあいついで福沢論吉率いる慶應義塾に入學した。彼ら三人がいずれも福沢論吉門下であったことの意味は、何だろうか。それは、先見的視角と合理的精神を学ぶことによって、移植産業におけるビジネスモデルを構築した点に求めることができる。「電気王」と呼ばれた福沢桃介や「電力の鬼」と畏敬された松永安左エ門だけでなく、電鉄業・電力業のいずれにおいても活躍した小林一三の事例からも、この点は確認できる。

慶應義塾出身の近代企業家たちは、「学閥」によって「群れ」たのではなく、先見的視角と合理的精神によって「結集」したのではないか。「群れ」は、原因ではなく、結果だったような気がする。

注

(1) この報告の概要については、橋川武郎「福沢桃介と松永安左エ門——日本の電力業を形作った二人の福沢論吉門下生——」『経営史学』第五四巻第四号、二〇二〇年三月二十五日、四五—四八頁参照。

(2) 松永安左エ門について詳しくは、橋川武郎「松永安左エ門——生きていくうち鬼といわれても——」『ミネルヴァ書房』二〇〇四年、橋川武郎「松永安左エ門——電化の旗手による「民営公益事業」方式の定着」同『イノベーション

の歴史——日本の革新的企業家群像——」有斐閣、二〇一九年、九一—一〇〇頁参照。

(3) この点については、大西理平編『福沢桃介翁伝』福沢桃介翁伝記編纂所、一九三九年、四〇九頁、小島直記『松永安左エ門の生涯』「松永安左エ門伝」刊行会、一九八〇年、四八八頁参照。

(4) 一九八八年の沖縄電力の民営化によって、「民営九電力体制」は、「民営一〇電力体制」へ姿を変えた。

(5) この点について詳しくは、橋川武郎『日本電力業の発展と松永安左エ門』名古屋大学出版会、一九九五年、三九八—四一五頁参照。

(6) 小林一三について詳しくは、老川慶喜『日本の企業家5 小林一三——都市型第三次産業の先駆的創造者——』P
HP研究所、二〇一七年、橋川武郎「小林一三——都市化の旗手による新産業創出」前掲『イノベーションの歴史』、
八一—九一頁参照。

(7) 一九二〇年代には、本州中部以外の諸地域でも、遠距離送電と大規模水力開発を起点とする、電力市場を舞台にした電力会社間の競争が展開された。

(8) 本稿では、最終需要者向けの電気販売を主業とするものを小売電力会社とし、他の電力会社向けの電気販売を主業とするものを卸売電力会社とした。

(9) 松永安左エ門「電気事業統制に就て」『電気公論』第一七卷第一〇号、一九三三年、四七九頁。

(10) 松永安左エ門「電気事業」『社会経済体系 第九卷』日本評論社、一九二七年、三九三頁。

(11) 同前三九九頁。

(12) 一九二二—三一年の時期に松永安左エ門が取り組んだ資金調達面での革新について詳しくは、橋川前掲『日本電力業の発展と松永安左エ門』三一六—三二九頁参照。

(13) 松永安左エ門「電気事業の財源」『ダイヤモンド』一九二六年二月一日、同『電気事業界の近時』、一九二六年、など参照。

(14) 一九二七年九月以前の時期には、電力会社は、社債の発行枠拡張を可能にする株金払込徴収を行うため、無理な高率配当を強行しなければならなかった。無理な配当を強いられた電力会社は、配当資金を調達するため、銀行などから多額の資金を借り入れた。東邦電力が、一九二三年から一九二七年にかけて、配当資金の大半を三井銀行からの借入金に依存したことは、その端的な事例であった。同様の関係は東京電灯と三井銀行とのあいだでも存在し、東京電灯は、一九二五年以降、長期にわたって、三井銀行にとつての最大の資金貸出先となった。

一九二七年九月に法的規制が緩和され、電力会社の社債発行限度額が払込資本金額の二倍にまで引き上げられたことよつて、このような状況はある程度変化化した。東邦電力は、一九二七年度下期に減配を行い、一九二八年度以降、配当資金面での三井銀行への依存度を顕著に低下させた。東京電灯の場合とは異なり、三井銀行の貸出金が固定化するような事態は生じなかつたのである。

以上の点について詳しくは、橘川前掲『日本電力業の発展と松永安左エ門』九三―九七頁参照。

(15) 東邦電力に続いて東京電灯と大同電力は一九三一年度下期から、日本電力は一九三二年度下期から、宇治川電気は一九三三年度上期から、それぞれ固定資産償却の規模を拡大するようになった。

(16) 松永安左エ門「電気事業と料金制度の確立」『エコノミスト』一九二八年一〇月一日号、同「電気事業」『現代産業叢書第四巻 工業編 上巻』日本評論社、一九二九年、参照。

(17) 阿部留太『五大電力の優劣』ダイヤモンド社、一九三一年、四一頁。

(18) 電力統制問題の発生と展開について詳しくは、橘川前掲『日本電力業の発展と松永安左エ門』三五―三六八頁参照。

(19) 通商産業省編『商工政策史 第二四巻 電気・ガス事業』、一九七九年、九二頁。

(20) 電力連盟と改正電気事業法の成立過程について詳しくは、橘川前掲『日本電力業の発展と松永安左エ門』一八三―一八八頁参照。

- (21) 松永安左エ門「『米國超電力連系に関する組織』を刊行するに当たりて」東邦電力調査部『米國超電力連系に関する組織』、一九二三年、参照。
- (22) 松永安左エ門は、このほか貯水池の設置も提唱したが、適切な設置地点が少ないこと、周辺住民の反対が強いことなどを理由にして、実効性は乏しいとした。
- (23) 松永安左エ門「序文」北米合衆國聯邦政府超電力調査委員會編『北米合衆國大西洋沿岸超電力連系調査報告書』電氣事業研究会、一九二七年、同「電氣事業盛衰決定の要素」『ダイヤモンド』一九二七年一月一日号、など参照。
- (24) 松永安左エ門「電力國營反對論」『經濟往來』一九二八年二月号、参照。
- (25) 同前一六頁。
- (26) 松永前掲『電氣事業界の近時』、同前掲「電氣事業と料金制度の確立」、参照。
- (27) 『電力統制私見』の一部。東邦電力史編纂委員會編『東邦電力史』東邦電力史刊行會、一九六二年、五四一頁。
- (28) 松永前掲「『米國超電力連系に関する組織』を刊行するに当たりて」参照。
- (29) 東邦電力調査部は、一九二七年に電力統制問題に関する大規模な調査を行った。そして、その結果をまとめて、『電氣事業界当面の緊要問題』と題するレポートを、電氣事業研究会『電氣事業研究資料』の一九二七年四―九月号に発表した。
- (30) 松永安左エ門は、一八九九年三月に日本銀行へ入行したが、翌一九〇〇年三月に同行を辞した。
- (31) 福沢桃介は、一九二二年五月に、千葉県から衆議院議員に選出された。松永安左エ門は、それから五年後の一九二七年四月に、福岡市選出の衆議院議員に当選した。
- (32) 「福松商會」という名称は、「福沢」と「松永」からそれぞれ一字ずつとって、つけられた。
- (33) 例えば、大西編前掲『福沢桃介翁伝』二四八、四〇四、四一一頁参照。
- (34) 同前二六七頁。

- (35) 福沢桃介「超電力連系の利益」『電華』一九二三年二月号、三頁参照。
- (36) 同前一一二頁。
- (37) 大西編前掲『福沢桃介翁伝』二九〇頁参照。
- (38) 東邦電力株式会社『稿本名古屋電灯株式会社史』、一九二七年、一六四、一六八―一六九頁参照。名古屋電灯による名古屋電力の合併は、一九一〇年一〇月に実現した。
- (39) 小島前掲『松永安左エ門の生涯』五二七頁参照。
- (40) 福沢桃介は、地元名古屋財界の風当たりが強まったため、一九一〇年一月にいったん名古屋電灯の常務を辞任した。しかし、その後、一九一三年に同社の常務に返り咲き、翌一九一四年に社長に就任した。その間の経緯については、東邦電力株式会社前掲『稿本名古屋電灯株式会社史』一六四―一六六、一七二―一七三、一九一―一九四頁、小島前掲『松永安左エ門の生涯』五二八―五三〇頁参照。
- (41) 合併の時点で福沢桃介は、木曾電気興業と大阪送電の社長をつとめていた。
- (42) 宮崎林造（大同電力杜史編纂事務所）『大同電力株式会社沿革史』、一九四一年、一九〇―一九六頁参照。大同電力は、この間に毛馬火力発電所も建設した。また、一九二三年一〇月には、大阪市の大阪電灯買取にともない、大阪電灯から安治川東・春日出第一・春日出第二の各火力発電所を譲り受けた。
- (43) 大西編前掲『福沢桃介翁伝』一九〇―一九一頁参照。
- (44) 福沢桃介が早い時期に電力統制問題に関心を示した点については、福沢桃介「序」東邦電力調査部『米超電力連系に関する組織』、一九二三年参照。
- (45) 山本留治郎『電力統制と水力開発』電気新報社、一九二七年、一九二―二〇一頁、福沢桃介「電力統一問題と特殊会社設立提議」『ダイヤモンド』一九二九年四月一五号、参照。
- (46) ここでは、主として大規模水力開発に携わる発送電専業会社として、一九三九年に電力国家管理の担い手である日

本発送電株式会社が一九五二年に特殊法人である電源開発株式会社を、それぞれ設立されたという、その後の歴史的事実を想起する必要がある。

- (47) 福沢桃介自身は、一九三八年二月に死去したため、電力国家管理に直接かかわることはなかった。
- (48) 橋川武郎『日本電力業発展のダイナミズム』名古屋大学出版会、二〇〇四年、一四五―一五一頁参照。
- (49) 同前二〇三頁。
- (50) 松永安左エ門「電気統制問題の由来及び帰結」『東洋経済新報』一九三二年五月二八日号、同「電気事業を大局より熟慮あれ」『電気公論』第一六卷第一二号、一九三二年、参照。
- (51) 以上の点について詳しくは、橋川前掲『日本電力業の発展と松永安左エ門』三九八―四一五頁参照。
- (52) 小島前掲『松永安左エ門の生涯』八九六、九五―一頁参照。
- (53) 一九二七―三〇年の三井銀行による東京電灯経営への介入について詳しくは、橋川前掲『日本電力業の発展と松永安左エ門』九七―九九頁参照。
- (54) この点については、同前九七―九八頁参照。
- (55) 東京電灯株式会社史編纂委員会編『東京電灯株式会社史』、一九五六年、七四頁によれば、東京電灯の全損失率（変電所送電電力量に対する電力損失の比率）は、一九三五年上期の二六・五%から一九三八年下期の六・八%へ、著しく低下した。
- (56) 橋川前掲『日本電力業発展のダイナミズム』二八七、三六四頁参照。
- (57) 電力国家管理の中心的な担い手であった日本発送電株式会社のことである。
- (58) 池尾芳蔵のことである。池尾は、一九四一年から一九四三年にかけて、日本発送電の第二代総裁をつとめた。
- (59) 当時、芦原義重は、関西配電の副社長をつとめていた。
- (60) 当時、公益事業委員会の委員長代理をつとめていた松永安左エ門のことである。

(61) 元関西配電社長で、関西電力発足と同時に会長に就任した堀新のことである。

(62) 太田垣士郎・芦原義重両社長時代の関西電力は、日本の電力業界全体のなかで、自他ともに認める革新的経営を展開した。それを象徴したのは、太田垣・芦原両社長のリーダーシップのもと、関西電力がまさに社運を賭けて取り組んだ、黒部川第四発電所（通称クロヨン）の建設であった。関西電力株式会社『関西電力五十年史』（二〇〇二年）は、「クロヨンは着工以来七年の歳月を費やし、延べ一千万人の労力と五・一三億円の費用を投じて完成された。クロヨンの建設は、土木建設技術・水力発電技術史上において、また、関西電力の経営史上にも大きな意義をもつものであった」（三九二頁）と記しているが、この記述に誇張はまったくない。クロヨンの工事資金には世界銀行の借款が充たされたが、それが、日本では初めてのインパクト・ローン（とくに用途を限定しない借款）であったことも、特筆に値する。また、クロヨンの水力発電技術史上の意義については、『関西電力五十年史』が、「水力発電所建設技術の面でいえば、クロヨン建設以前の丸山発電所の例でもみられたように、当社のみならず九電力会社はしばしばOCI（海外技術顧問団）勧告を上回る新技術を果敢に導入したの対し、電源開発株式会社はOCIの推奨する新技術の採用よりも大規模工事の完遂を追求した。大規模工事とアーチダムを採用したクロヨンはこの意味で、この両技術路線を統合したものであった。クロヨンの成功によって、民営の九電力会社は新技術の開発だけでなく、大規模工事を完遂し得る能力を有することを実証できたのであり、電気事業再編成の成果を示したのである」（三九八頁）、と記述していることも紹介しておこう。堤高一八六mのドーム型アーチダムを擁し、出力が二五万八〇〇〇kWに及ぶ関西電力黒部川第四発電所が運転を開始したのは、一九六一年のことである。