

電力王・福澤桃介

軽薄な私が如何にして成功者となりしか

江上 剛

第九回

第九章 木曾川開発

1

私は、再び名古屋電灯の常務取締役、すなわち経営の責任者に就いた。大正二年（一九一三）一月のことである。

明治四十三年（一九一〇）十一月に名古屋財界の連中から屈辱的くつじやくに排斥はいせきされて、二年二カ月後のことだった。

少し長かったというのが実感だが、私はこうなると予測していた。

当然の結果と言ってもいい。

何も自分を買いかぶっているわけではない。私を排斥した連中に会社経営などできるはずがないのは、端はなからわかっていた。

武士の商法という言葉があるが、自尊心ばかり高く、その癖、金に執着し、電気を必要としている人のことなどこれっぽっちも考え

ていない者に電力会社の経営ができるはずがない。

彼らは、会社経営を持って余し、私に再出馬を依頼してきたのである。

多少の嫌味を言っただろうかと思っただが、そこは口にせず「頼まれば越後えちごから米つきにも来る、と言いますからな。引き受けざるを得ないでしょう」と言い、名古屋電灯に戻ったのである。

しかし本音を言うと、この機会を待っていた。私は、電力は生涯の仕事にする価値があると考えていたからだ。

福澤先生は生前ふくざわ、日本の発展には水力発電が不可欠であると主張されていた。

私は、決して褒められたような義理の息子ほ、ふさの夫ではないが、それでも尊敬する福澤先生の遺志を継ぎたいと思っていた。

慶應義塾けいおうぎじゅくの福澤先生の教え子たちが私の今までの行状に批判的であるのは承知しているが、私こそが福澤先生の遺志を本当に受け継いでいると自負している。その証あかしが電力なのだ。

このとき政治の世界で水力発電に注目したのは、通信大臣ていしん後藤新平ごとうしん爵しやくである。

彼の尽力で、明治四十四年（一九一一年）三月に電気事業法が公布され、十月に施行となった。

電気事業を民間が行うにあたって、その育成、保護、監督が国と

しても必要となったからである。

後藤大臣は、この法律に先立ち、全国の水力発電適地の調査を実施した。日本は急流河川が多く、水力発電に向けた国である。しかし河川には水利権があり、すでに事業が行われたり、産業、農業、生活用水としても利用されたりと、多くの関係者がいる。また適当な水量がないにもかかわらず、民間業者が過大な投資をして経営困難に陥らないようにすることも必要である。私は、この調査報告書を大いに参考にさせてもらった。

私と後藤大臣とは、注目する河川が同じだった。木曾川^{きそがわ}である。

私は木曾川で本格的に水力発電を行う前に、幾つかの電力会社を設立し、社長となった。四国水力電気、浜田電気、野田電気などである。しかし、これらは狭い地域の電力需要を満たすだけであり、満足いくものではなかった。

私の本格的な舞台は木曾川だ。名古屋電灯の常務就任で、ついにその時が来たのである。

2

木曾川は、長野県南西部の標高二四四六メートルの鉢盛山^{はちもりやま}を源とし、長野県、岐阜県、愛知県、三重県を流れ、伊勢湾^{いせ}に注ぐ全長二

二九キロメートルの河川である。

私は、この川を自らの足で探査すればするほど、電力事業への夢が広がっていく気がしたものだ。

私が関係する名古屋電灯は、愛知県下の他の電力会社より規模は大きいものの石炭火力発電であるため、水力発電会社に比べて、電気料金が高いというのが経営上の悩みであった。

名古屋電灯の一〇燭光しょうこう(約一三ワット相当)の終夜灯が八十五銭であるのに対し、他の電力会社は六十五銭だった。

石炭は、産業の発展や戦争などの外部要因で価格が高騰こうとうすることが多く、電気料金競争を勝ち抜くためには水力発電が急務である。

しかし、木曾川の流域で発電し、消費地である名古屋に遠距離送電することは、技術的に困難な状況だった。

ところが、後藤大臣による全国規模での水力発電利用河川調査により、遠方で発電し、消費地に送電するという電力事業が可能になった。

大臣の肝いりで事業が行われると、技術的な問題は自ずと解決に向かうのである。技術的な問題の前に諦めてはならない。まず前向きな構想を打ち出せば、それを克服しようという気運が沸き上がるのだ。人間の力は偉大である。

そして、東京電灯がいち早く実現にこぎつけた。明治四十年（一

九〇七）十二月のことだ。

これについては、塾の仲間なかみがわひこじろうで中上川彦次郎の娘婿むすめむこである三井銀行本店営業部長の池田成彬いけだしげあきが支援さたけしたらしい。

東京電灯の佐竹作太郎さたけさくたろうを介して、池田に百万円の融資を依頼した。資本金の七分の一という巨額だ。

佐竹は、山梨県桂川水系かつらがわに水力発電の駒川橋発電所を造る計画を説明した。出力一五〇〇〇キロワットを備えた発電所だ。ここから送電電圧五五〇〇〇ボルトで東京に送電するのだ。

遠隔地で高電圧を実現し、消費地に送電するという画期的な計画である。

池田は、佐竹から詳細な説明を聞いたが、電力について理解が深まったわけではなかった。しかし、この計画実現は、我が国の産業発展のためには必要であると判断し、融資を行った。

なかなか大したものだ。池田は人を見て、融資を判断する人物であるとの評価が高い。今回の融資も佐竹の人物を見込んでのことだろう。

名古屋電灯も出力四二〇〇キロワットのながらがわ長良川水力発電所を建設し、また競合の名古屋電力は木曾川流域の岐阜県やおつ八百津やおつに出力一〇〇〇キロワットの八百津発電所を造ることにしたのだが、工事が難航し、資金難に陥った。そこで私が乗りだし、名古屋電灯と名古屋

屋電力を合併させ、私が責任者である名古屋電灯が継続会社となり、八百津発電所を完成にこぎつけさせた。明治四十四年十二月のことだ。私が、名古屋電灯の常務に返り咲く、約一年前である。

ところで私は、ちよつと寄り道をした。明治四十五年（一九一三）五月の衆議院議員選挙に千葉県から立憲政友会所属で立候補し、当然、トップ当選したのである。

なぜ国会議員になろうと思ったのかと言えば、仲間からそそのかされて、その気になったということにしておこう。

財産もでき、電力事業にも意欲的に取り組んでいながら政治家になつたのだ。

私は、交詢社こうじゆんしゃで塾の仲間からある不愉快な情報を得ていた。政治と経済界の癒着ゆぢやくである。これは私の価値観と相いれない。正義漢ぶるわけではないが、事業は正々堂々でなければならぬと考へてゐる。

学者や経営者たちは経済うんぬん云々と高説を垂れるが、彼らは本質がわかつていない。事業とは倫理道德の一つである。

何を桃介ももすけはおかしなことを言うと思われるかもしれない。

なにせ私は、軽薄で、株式投資で財を成した相場師上がりとの悪評を賜たまった人間である。さらに「逃げの桃介」と卑怯者ひきょうもの呼ばわりまでもされていた。そんな私が事業とは倫理道德の一つであるとは、

何を血迷うたのかと思われる向きもあるだろう。

私の考えを説明しよう。

事業は正、すなわち正直を縦糸に、愛、すなわち親切を横糸に織られた布のようなものである。仏教の慈悲もキリスト教の博愛も儒教の仁も同じである。これが事業の本質であり、人生の大いなる道そのものである。すなわち人生と事業は同じなのだ。

現在、事業が不振で経済全体が不況に陥っているのは、戦争景気の失墜などの外部要因を理由に挙げる人もいるだろう。

事業の成功、経済の興隆の秘訣が正直と親切だなどと愚かなことを言うと言つて誇る人もいるだろう。

しかし人間というものは、成功し始めると、傲慢になり、なにごとともヤツツケ主義、小手先主義に陥る。これが事業の躓きとなっているのだ。

とにかく事業は、馬鹿正直に行い、親切一途に行わねばならない。これが順調に行く秘訣である。ごまかし、小細工を弄することは断じて許されない。

私のこの考えからすると、事業のために政治家や官僚に賄賂を贈り、便宜を図ってもらおうとするなどは、ヤツツケ主義、小手先主義の最たるものである。

こんなことを許してはならない。正さなくてはならない。そう決

心し、立候補したのだ。

当選後、すぐに政治家の姿勢を正す機会に恵まれた。

大正二年三月のことだ。私は政友会を脱して政友倶楽部に所属を変えていたが、企業経営者だから経済に強いだろうということでも予算委員会に席を頂いていた。

そこで日本郵船を糾弾きゆうだんしたのである。日本郵船は莫大ぼくだいな利益を上げていたにもかかわらず、政府から補助金が支給され、あろうことかそれを多くの政治家、官僚の賄賂として配っていたのである。これは許されないと怒りに火が付いた。

予算委員会の場で、賄賂を配るといふ政治家や官僚を腐敗させるようなことに対して、「富者に対する貧しき者の恨みと、不平まぬかは免れない。しかるに政府は、日本郵船に特別保護を加え、富める者をして、ますます富ましめ、貧しき者をして、ますます貧しくせしめたならば社会には不満が渦巻き、不安になる」と述べ、「ここに賄賂をもらった者たちの名前が記載されている」と小冊子を高く掲げ、振り回した。

議会は大騒ぎだ。その小冊子を公開しろ、いや駄目だと蜂の巣をつついたようになった。

小冊子を公開できるはずがない。実は、たまたまポケットに入っていた東京瓦斯ガスの決算書類だったのだ。勢い余ってついポケットか

らなんの関係もない小冊子を取り出し、さも秘密が記載されているメモであるかのように振舞って見せたのだ。

脛すねに傷を持つ連中は、顔が青ざめ、大慌てだ。面白いたらありやしないのだが、始末をどのようにつけるかが大問題になったのである。

結局、この騒ぎは私が折れ、不適切発言だったと頭を下げ、うやむやになった。

だが、これでよかったと思う。というのは日本郵船には知己ちぎも多い。彼らに迷惑が掛かったり、逮捕されたりするようなことを私は望んでいないからである。ただ政界、官界に不正直、不親切なるものがはびこり、これが経済を悪くしていることに一石を投じたかっただけである。当初の目的が達せられたら、私の引き際は潔い。

世間は、私のことを竜頭蛇尾りゅうとうだびと批判した。しかし、どんな批判を浴びせられようとも、そんなことに構う私ではない。なにせ私は軽薄な人間なのだから。

しかしもう一度繰り返すが、事業の成功も、一国の経済も、正直親切の道を踏み外してはならない。

さて政治の世界にも足は突っ込んでみたが、ここは私の住む世界ではない。私は、何者でもない「桃介」という人間になりたいと願って生きてきた。それは政治の世界では実現できそうにない。総理

大臣にでもなればまた違う景色が見えるかもしれないが、私は実業の世界の方が、桃介としての生き方を見せられ、この世に足跡を残せるのではないかと思つたのだ。

そこで、多くの仲間に引き留められたが、衆議院の解散と同時に政治家は辞めた。

やはり私がやるべきは電力である。日本の産業発展のために豊富で安価な電力を供給するのが、私の使命であると腹を据^すえた。もう寄り道はしない。

3

私は、名古屋電灯の常務として復帰後、同年大正二年九月に社長代理、翌三年（一九一四）十二月には正式に社長就任となった。

乞われて社長になったと言っても、実際は経営に行き詰まって、にっちもさっちもいなくなり、仕方なく私に助けを求めたというのが実態である。

名古屋財界及び名古屋電灯経営陣、社員たちが私を心から歓迎したのではないのは承知している。

まず彼らは私を恐れている。私は有利であると判断すれば、実行が素早い。名古屋電力を吸収合併した事実がそれを物語っている。

また相場師だったことから損得の割り切りが早いとも思われているため、特に社員たちは誠まことを切られるのだろうと考えていた。

私は、「互戒十則」というものを定め、自ら筆を執り、職場に貼った。

弛緩しかんした社内の空気の引き締め効果を狙ったのである。

- 一． 吾々の享うくる幸福は、十万需要家の賜たまものなり。
 - 二． 吾々は寸時も、需要家の恩恵を忘却すべからず。
 - 三． 需要家の主張は常に正当なり。懇ねんころに応接すべし。
 - 四． 故障を絶対に予防し、需要家に満足を与うべし。
 - 五． 時間と労力は貴重なり。最も有効に使用すべし。
 - 六． 其日そのひになすべき仕事は、翌日に延ばすべからず。
 - 七． 細事ゆゑがせも忽とこなにするなかれ。一物も損そこなうなかれ。
 - 八． 議論と形式は末なり。実益を挙ぐるを本とせよ。
 - 九． 不平と怠慢たいまんは健康を害す。職務は愉快に勉めよ。
 - 十． 会社の盛衰は吾々の双肩にあり。協力奮闘せよ。
- これが「互戒十則」である。私の考えを書いたのだが、当たり前前のことだ。需要家、すなわち客のことを大切に思い、事故や無駄をなくし、楽しく協力して働けば、おのずと会社は良くなっていく。当たり前前あたり前のことが当たり前前にできていないから、会社は悪くなっていくのだ。

さて、こんな十則を貼ったものだから、ますます社内には緊張感が漂うことになった。

「これが人員整理のリストであります」

おもむろに人事課長が私にリストを差し出した。

経営を建て直すために、通常、やることは人員整理だと決まっている。

特に名古屋電灯は、かつての武士仲間や地元出身者を安易に雇用し、それを整理できないままにきていた。

地縁血縁などが邪魔して進まなかったことが経営を悪化させていることは、誰の目にも明らかだった。

しかし、それができない。それならば、しがらみのない私にやらせようというのが、経営陣の本音であつただろう。

社員は千三百人。その内人員整理対象者は二百人。そのリストが目の前にある。噂では、三百人の誠を切るだろうと言われていた。

私は、無言でそのリストを受け取った。

人事課長は不安そうな表情で私を見つめた。

「いかがいたしましたでしょうか」

「これは預かっておきます」

私はリストを机にしまい込んだ。

何も言わないことが、さらに社内を恐怖に陥れた。秘密であるは

ずの人員整理対象者名が噂となって社内を駆け巡っていた。社員たちは戦々恐々とし、私を見る目が冷たく、恨みがましい。

しかし私は、そんな空気を全く気にしない。社内や営業所を歩き回り、小言三昧さんまい。とにかく「互戒十則」を徹底して守らせ、無駄を廃止、紙一枚の使用にも目を光らせた。

仕事がないと煙草タバコをくゆらせていた年配社員たちを叱り飛ばし、私自身が仕事を見つけ、資材管理、便所や床掃除、客への謝罪など、なにがなんでも仕事をさせたのである。

「私が便所を掃除するんですか？」

そう言つて、嫌な顔をする。当然だろう。しかし私は、「便所がきれいになれば多くの社員が気持ちよく働けるようになる。これが会社の業績を向上させるのだ。便所の汚い会社は業績も悪い。頑張ってくれ」と彼を励ます。

人というのは面白いものである。役割を明確に与え、認めれば、生き生きとし始めるものだ。その存在を無視するから、意欲が萎なえてくるのである。

また体調が悪そうな年配社員には、「元気で働いてください。辛つらければ休んでも構わない。病気にはならないように。俸給生活者は病気になるの大変だからね」といたわりの声をかける。

社員たちに目配りし、小言や励ましを口にしながら、社内などを

歩いているうちに、年配社員たちから「互戒十則」を守ろうとお互い注意しあうようになってきた。

勿論、もちろん彼らは自分が人員整理対象者になっている噂を耳にしているために、余計に必死になっているのである。

また若い者が無駄遣いしていると耳にすると、私は彼らを集め「自分のお金で遊ぶのに文句は言わないが、月給をもらったらいくらかでも貯金をしなさい。親がいるなら仕送りしてあげなさい」と声をかけ、私自身が病気になった際、貯金があったことでどれだけ救われたかという話を言って聞かせる。

「病気はするな。会社は君たちの仕事に給料を払っているのだ。もしも病気になり、働けなくなったら、会社としても君たちを守ることはできない」そのように説諭した。

彼らは、私が病気を契機に、相場師として名を上げ、今日があるという事実を知っている。私の話は彼らの琴線にかなりの程度、触れたようだ。見違えるように熱心に働き始めた。

こんなくだらない注意もしたことがある。

私の住まいに、しんもつ進物を持って訪ねて来る者がいた。

昇格、昇給を願う者、馘切りを逃れようとする者たちである。

きつと前経営陣からの習慣だったのだろう。上司に進物を届けることで便宜が図られた事実があったに違いない。

私は怒鳴った。

「君のような貧乏人が私のような金持ちに付け届けをして、なんになるんだ。とつとと持つて帰れ！」

怒鳴られた社員は目をぱちぱちと瞬き、ほうほうの体で進物を抱えて逃げ帰った。この事実が社員の間に知れ渡ると、私のことを見直す空気になった。当然のことながら、こっそり進物を受け取っているような幹部を大いに叱責したから、社内で進物を贈る悪しき習慣はなくなってしまった。

私が社員を本気で叱ったのは、決算などの報告書の数字が二銭ほど間違っていたときだ。

これについては経理課長を厳しく叱り、減俸に処した。需要者から一銭、二銭の料金を頂いて経営しているのが電力会社である。たった二銭ごとき間違ってもたいしたことがないという考えが、会社を傾かせるのだ。このことを社員の骨身に沁みこませねばならない。

「とにかく何度も算盤を入れなさい」

私の厳しい声は、経理課長のみならず他の社員にも聞こえたと思われる。

事業は、正直と親切であると言った。その象徴が算盤だと考えている。算盤は、どの国で弾こうとも2×3は6である。これが10

になったり、20になったりしたら大問題である。故意に間違えるなどはもつてのほかだが、とにかく算盤によつて計数を正直に算出するのが親切というものだ。これが経営を建て直す基本となる。

私は、社内や営業所を歩き、社員を励まし、小言を言つて回つた。その結果、社員を一人も誠にしなかつたにもかかわらず、業績はみるみる回復してきたのである。

社員がやる気を起こしたからである。

私は、「互戒十則」の中で職務は愉快に勉めよと言つた。職務が愉快であれば、社員は生き生きと働き、率先して他者と協力するようになるのだ。経営者は、社員が愉快に働ける環境を整備してやることが最も大事な役割なのである。

ところで私は給料も取らず、接待するにも出張するにも自費で行つた。私には十分すぎるほどの財産や配当収入があり、業況の悪化した会社から報酬をもらうべきではないと考えたからだ。

それに加えて本音の話だが、私への報酬をなくすことで経営が早期に建て直せれば、社員を減にすることがなくなるだろうということ。そして私が率先して経費削減を行い、公私混同を止める^やことで、今まで弛緩していた社内の空気が引き締まるだろうということ。このようなことを期待して私は報酬を返上したのだ。

私は、真面目に働く社員がいてこそ会社がなりたつと考えている。

それを経営者たちは、自分たちのことを棚上げにして、そのような社員たちを馘にしようとする。これは大いなる間違いである。そんなことをするくらいなら私のように無報酬で働けばいい。事業といわず政治経済で最も報われねばならないのは、正直に真面目に働く人々である。経営者など、上に立つ者ばかりが恵まれるのは許されない。

こんな考えになったのは、私の父母がそうであったからだろう。父母は、正直で真面目であった。働き者だった。しかし決してそれに値するほど恵まれたとは言えなかった。現在の社会でも、父母と同様に正直に真面目に働きながら報われない人々がいる。これを正していくのが事業であり、政治経済であると確信している。

弱い立場の人々にも生活があり、家族がいる。彼らを馘にし、職を奪い、路頭に迷わせて、経営者たち上に立つ者が贅沢ぜいたく三昧、酒池肉林に耽ふけつていけば、世の中は悪くなる一方である。

私は、社内や営業所を動きまわり、職場の実態をつぶさに見た結果、若い社員は前線に立たせ、熟練社員は後方支援に回すことにした。これによって彼らの職場を奪うことはなくなった。

彼らは馘にならないとの安心感を得ることで、以前とは見違えるほど生き生きと働き始めたのである。それにつれて会社の業績は回復軌道に乗り、人員整理するどころか、人員不足となり新たな人材

を雇用しなければならぬほどになった。非常に喜ばしいことである。

ある時、松永安左エ門まつながやすぎ えもんが人員整理の相談に来た。

私は彼に、社員を誅にするのは止めろと忠告した。

会社にとって無用だと思われる社員を誅にすると、恨まれるだけである。しかし誅を思いとどまると、松永は彼らから崇拜すうはいされ、命令しなくても率先して働くようになり、業績は回復する。

一方、優秀な社員たちは、皆、野心家であり、徳の人より腕の人であり、派閥、学閥を作り、松永を隙あらば、追い落とそうとするだろう。

存外、会社というものは少々優秀な者が辞め、無能だと思われる者が残ったとしても、その興亡に影響などない。松永に人望があれば、上手くいく。とにかく人員整理するのは、止めにしなさい。その前にやるべきことが多くある。

このような助言をした。松永が、私の助言に耳を傾けてくれればいいのだが……。

いずれにしても事業が不振になると、人員整理を真まつ先に実施するような経営者は無能の誹そしりを免れない。このような経営者こそ、整理されてしかるべきである。

人材を生かした例を話そう。これはちよつとした自慢である。

近藤彦太郎という社員の話だ。彼は、大学出身でもなく、電気の知識もない。名古屋の旭廊あさひくろわという遊郭ゆうかくにある福岡楼の創業者、角田幸右衛門の息子である。

角田が私に、息子の彦太郎を名古屋電灯の社員にしてほしいと頼んできた。

私は、即座に了承し、彦太郎を営業所長に抜擢はつてきした。多くの社員は、その人事に驚いた。入社間もない、それも経験も電気の知識もない人物を営業所長に据えたのだから、驚くのも無理はない。

だが、私には勝算があった。

我が国の電灯は、実は遊郭から広がっていったのである。遊郭は不夜城と言われるほど煌々こうこうと電灯に照らされている。他の場所の数倍、十数倍もの規模であり、電気料金も莫大で、上得意先なのである。

角田は遊郭の顔役である。彦太郎は父の顔を使って電力の売り込みを行った。

どの店も「角田さんのご子息、彦太郎さんに頼まれたらしようがないね」と、迷わず契約する。営業所の成績はうなぎ上り。彦太郎を営業所長に抜擢した人事は大成功となったわけである。これこそ適材適所と言うべき人事であり、その人物が最も能力を発揮できる場所を見つけることも経営者の役割である。

私は、いよいよ本格的に木曾川の水力発電開発に乗り出すことにした。

それまで兼務していた野田電気や四国水力電気などの社長の座を退き、木曾川開発に全力を投入することにしたのである。

発電部門を独立させた木曾電気製鉄（のちの木曾電気興業）を設立し、社長となった。そして水力発電に理解が深い元逋信大臣の後藤新平の協力を得て、発電水力調査局名古屋支局から技術者を引き抜き、かつ増田次郎を名古屋電灯囑託に迎えた。

増田は、私と同年で、静岡県生まれで小学校などの書記を経て、文官普通試験に合格し、台湾樟脳局（のちの台湾総督府専売局）に入った。

そこで台湾総督府民政長官だった後藤に見込まれ、長官付き秘書官となった。その後、後藤が南満洲鉄道総裁、鉄道院総裁に転じた際も秘書として従った。後藤と歩みを共にすることで世に出た人物である。

私が、だれか助けになる人材はいないかと後藤に相談を持ちかけると「増田というこまめな男が遊んでいるから、それを使ったらど

うか」と紹介されたのである。

増田が私を訪ねてきた。

私は、彼を一目で気に入った。経歴から判断して、苦勞して今日の地位を築いたのだらうとわかったからだ。私とどこか似てなくもない。この人物なら仕事ができるだらう。

「よく来てくれた。仕事を手伝ってくれ。手当は月百円だ」と、私は伝えた。

増田は、私の即決振りに驚いた顔をしたが、「承知しました」と入社を決めてくれた。

「私は本気で電力事業をやりたい。これを一生の仕事に決めた。君が後藤さんのお陰で世に出られたように、私は福澤先生のお陰で今日がある。先生の意には沿わなかったが、株式投資で財産を築いた。金持ちになることが、貧しかった子どもの頃からの夢だった。しかし、実際に金持ちになってみると、これでいいのかと思うようになったのだ。人の一生は短く、空しい。桃介という人間がいたことなど、すぐに忘れられてしまっただらう。それはそれで構わない。だが、桃介とは何者であったのかというものを残したいと思うようになった。それが電力なのだ」

私の電力への気持ちをも、増田は黙って聞いてくれている。

「紡績業をやったこともある。しかし女工を酷使こくししたり、生き物を

殺める仕事には耐えがたい苦痛を感じた。その点、電力、特に水力発電は、水が相手だ。また掘り返すのは岩石や土である。すべてが無機物である。殺生しなくてもいい。無機物から人々の暮らしを快適にし、この国の発展に資する水力発電は私の天職なのだと思うに至ったのだ」

「一緒に働かせていただきます」

増田は力強く言った。

私は、自分の人生を重ね合わせた水力発電への思いを語りながらも、同時に水力発電の採算を考えていた。

火力発電に比べると、水力発電は初期投資は大きくなるが、石炭の価格が不安定であることなどを考えると、運用コストが少なく済む。利用するのは日本に豊富にある水であるからだ。それにもまして水力発電の発展は、福澤先生の夢を実現することでもあった。「発電所の候補地は、福島町、駒ヶ根村、大桑村、読書村、山田村、そして賤母だ。これは今のところだがね。もっともっと造る」

私は木曾川の地図を広げて増田に説明した。

「まず、第一候補はどちらですか」

「ここだよ」

私は賤母を指さした。

御嶽山や木曾駒ヶ岳から流れ出た木曾川は賤母で大きく西に蛇行

し、中津川へと向かう。そこより上流は深い谷で水力発電には最適の急流である。

「この場所はツツジや山桜が咲き、クヌギや檜なら、楓かえでなどの落葉樹が多い、春は花、秋は紅葉と見事な景観なのだよ。ここに発電所を造りたい。ついては地元対策を君に頼みたいのだ。この辺りは皇室の御料林ごりょうりんがあり、伐採の許可がいる。また川狩かわがりに従事する者たちを説得しなくてはならない。これがやっかいだ」

川狩とは、御料林から伐りだされる木材を筏いかだにし、木曾川を使って下流しもとの白鳥貯木場しむとりまで運搬する方法のことである。

「木曾節を歌いながら檜けのひとともに川を下っていく者たちですね」

「そうだ。彼らは江戸時代以前から木曾檜をその方法で運んでいる。伝統があり、誇りもある。水力発電のダムができれば、川狩の仕事はなくなってしまうから、抵抗するに違いない。まずは、帝室林野局山林課の許可をもらってくれ。私には森林鉄道ふせつを敷設して木材を運ぶという計画があるんだ。それで説得してくれたまえ」

明治四十四年五月、中央線が全線開通した。林野局としてもいずれは川狩を廃止して、陸上輸送に変えたいと考えていた。

というのは、川狩による輸送は年間五・六立方メートルが限度と言われているが、そのうちの五パーセント程度が流失、破損、盗難などで失われていた。林野局とすれば、川狩ではなく、陸送が長年

の悲願であった。そのことを私は理解していたので、中央線へとつながらる森林鉄道を敷設することを約束すれば、帝室林の開発に許可が出るのではないかと考えていた。

増田は、期待に背かず即座に動いた。そして帝室林野局山林課との協議をまとめ、森林鉄道を敷設することで合意に達したのである。ついに、檜を伐採する山深い現場と中央線が結ばれることになったのである。

軽薄であるが、慎重だというのが、私の特性である。相場師であるときは、儲かると思えば投資をし、少しでも危ないと思えば、速やかに手を引いた。全てが一気呵成。誰よりも速い。お陰で財を築き、電力事業へと取り組むことができた。

林野局との問題が解決すると、私はすぐに発電所建設に着手した。相場師時代の勢いで、一河川一企業の構想に基づき、木曾川は私が全て牛耳る考えである。

発電所建設候補地全ての水利権取得に動き、他社が持っている水利権は、どれほど資金がかかろうと買収を命じたのである。あまりに急かすので社員たちは驚き、必死の形相で権利者の間を交渉に走り回った。

何事にも「時」があると言うではないか。攻める時に躊躇ちゆうちよしていれば、折角の「時」を逃してしまう。

第一号発電所を賤母に決めた際、地元から景観を破壊すると反対の声が上がった。

予想していたことだから、慌てはしない。すぐに増田を派遣し、交渉にあたらせた。素晴らしい景観を残しつつ、そこに近代的ダムを配置する。ダムが完成した後の美観を想像してほしい。必ず新たな観光資源となるだろう。

増田は、私の環境を守る構想を携えて長野県知事の説得にあたった。

知事は、私の考えに賛同し、「自然環境を壊さないと約束してほしい。そしてこの風光明媚な地域に新たな魅力を加えていただきたい」と答えてくれたのだ。

いよいよ大正六年（一九一七）三月、賤母発電所が着工したのである。私の夢への大きな第一歩だ。

5

賤母発電所は、長野県西筑摩郡吾妻村茅ヶ崎にしちくまぐんあづまむらちがさきに取水口を設け、総延長四・九キロメートルの導水路を経て、同所山口村麻生の放水口から落下させ、発電を行う。

水量は毎秒約一三〇〇立方尺（約三六・一立方メートル）、落差は

一五三尺（約四六・四メートル）、年間の総発電量は一二六〇〇キロワットである。

しかし、夢の実現はなかなか容易にはいかない。第一次世界大戦である。私の初の発電所建設は、戦争の最中に着工することになったのだ。

株式投資なら、とつくに手を引いているのだが、今回はそういうわけにはいかない。資材の高騰や不足に加え、労働者も集まらない状況になった。請負業者の中には、労賃の値上げを要求してくる者もいる。こちらもなんとかしたいが、工事費の上昇は抑えねばならない。

しかし中には、殊勝しゆしやうな業者もいた。北陸から来た飛島文吉とびしまぶんきちとその社員の熊谷三太郎くまがいさんたろうである。

彼らは、「今の労賃のままです」と導水路の工事を進めてくれた。私は、その心意気に惚ほれ、彼らを信頼して仕事を任せた。

彼らは、その後、飛島組、熊谷組として大きく成長するのである。何事も引き受けた以上は、身を切る覚悟で仕事に臨めば、飛躍できるということだ。

送電用の鉄塔の鋼材は異常な値上がりで、一トン当たり二百円が七百元にもなった。仕方なく木材を使わざるを得なくなったほどである。

さらに困ったのは、機械類の到着遅れだ。

水車は、ボービング社のスウェーデン工場で製作され、そこからノルウェー、イギリスを経て、アフリカ喜望峰きぼうほう回りで到着する予定だったのだが、船積みの連絡があっただけで情報が途絶えてしまったのだ。

連絡を待つ間に、ドイツの潜水艦に日本の平野丸ひらのまるが沈められたという情報が入った。まさかこの船に積まれていたのではないだろうか、と気を揉んだ。

心配が嵩じて他社に別の水車を注文したのだが、ようやく大正七年十二月に、鎌倉丸に乗せられた水車が無事、神戸港に到着したとの報告を受けた時は、さすがの私も安堵あんどした。工事の遅れは工事費の肥大化に直結してしまうからだ。

全ての機械が到着したことで、私は工事関係者に発破をかけた。急げ、急げというわけだ。

そして大正八年（一九一九）十月に賤母発電所が竣工した。工期は二年半。これだけの短期間でよくぞ完成にこぎつけたものだと思う。工事の最盛期には、労働者やその家族合わせて約二千名もが賤母にいたのだ。

運転開始のボタンを押すと、電気は名古屋へと送られて行った。

発電所工事は、今まで林業に従事するしかなく、貧乏暮らしを強

いられてきた木曾谷の人々に豊かさをもたらした。

土地や水利権を売り渡した者は、成金となった。労働者たちのための部屋を提供した者は、畳一枚程度の広さの部屋で一円五十銭から二円もの料金を徴収した。言葉は悪いが、誰も彼もがぼろ儲けという状態だったのである。さらに、名古屋電灯は駒ヶ根村などに大金を寄付した

電力によって多くの人に喜びを与えることができ、生涯の仕事にして良かったと思っただが……。

意外な抵抗勢力が現れたのである。

6

私は、発電所工事を次々と進めた。賤母発電所は、まだ完成していなかったが、大正七年四月にはその上流に大桑発電所工事を着工したのである。この他にも発電所工事に取り掛かるべく、部下に命じていた。

ところが、そんな私に真正面から抵抗してきた男がいる。島崎^{ししまさひろ}広助^{すけ}である。

広助は、有名な作家、島崎^{とうせん}藤村の兄である。

彼は、私が今まであまり出会ったことがないタイプの人物だ。損

得を考えず、自分の身代を賭して木曾の人々のために戦う。

木曾は山に囲まれ、耕地が少なく、昔から人々は貧しい生活を強いられていた。それは木曾の木材を住民が自由に伐採し、売却できなかつたからである。

明治維新前の尾張藩は木曾の山を厳しい規制、監視下に置き、住民が勝手に木を伐れば死罪などの厳罰に処していた。

そのうちに幕府が倒れ、明治の新しい時代になった。木曾の人々は、暮らしがよくなるのではないかと大いに期待した。

ところが、木曾の山は住民に下賜されるどころかすべてが官有の御料林になってしまい、住民は、ふたたび貧しい暮らしを強いられることになったのだ。

この状況を変えようと立ち上がったのが、馬籠本陣の当主であり、広助の父、正樹だ。しかしその行動は明治政府の厚い壁に阻まれ、挫折してしまう。それを引きついだのが広助である。

広助は木曾の人々の利益のために私財をなげうち、無報酬で働いた。何度も政府に陳情し、解決を図った。その結果、二十四年間にわたって木曾十六か町村に毎年一万円が下賜されることとなったのである。広助は、木曾の人々を生活苦から救った英雄となった。

こんな男が、私の発電所建設に待ったをかけたのである。

言い訳をするわけではないが、私だって電力事業を金儲けのため

だけにやろうとしているわけではない。木曾ばかりではなくこの国を發展させ、人々を幸福にするために電力事業を推し進めようと考えている。金儲けだけのためなら、以前のまま株式投資をやり、相場師を生業なりわいにしたほうがずっと楽である。

私は、木曾川に発電所を建設するにあたって森林鉄道を敷設し、かつ発電所を建設する西筑摩郡に三万円もの大金を寄付していた。これで十分だろうと思っていた。

ところが広助は、郡下の町村長を集め、「今こそ、百年の大計に立って考えねばならない」と呼びかけたのである。

名古屋電灯はたった三万円を地元に寄付しただけで、木曾谷を破壊し、先祖伝来の川狩の仕事を奪い、暴利をむさぼろうとしている。今こそ、木曾谷の住民は結束して、名古屋電灯から補償を勝ち取らねばならない。これが広助の主張で、私が木曾川の水利権を取得しているにもかかわらず、そんなことお構いなしに駒ヶ根村を除く木曾谷の町村長から名古屋電灯との補償交渉の一任を取り付けたのである。

大型の工事を始めると、補償交渉を代理するといって出てくる輩やからがいる。当然、金が目当てだ。そんなこすっからい奴は、札束で頬を叩けば、住民を裏切り、札束を懐に消えてしまうものだ。

私は、広助もそんな輩の一人だと考えていた。そこで増田に、ど

んなことをしても広助を排除しろと命じたのである。

私は間違っていた。広助は、実家の財産を費やして御料林問題を解決した地元の英雄だったのである。損得抜きに地元のために戦う男が起こした補償交渉だから、地元が結束したのだ。

私は、損得抜きで向かってくる者を相手にするのが苦手である。欲得に塗れた者の隙をつくのは得意だが、死に物狂いで、正義を振りかざして立ち向かってくる者からは逃げるしかない。

卑怯者と誇られようと、私は広助との対峙をさけ、全てを増田に任せた。それがよくなかった。私はすっかり悪者になってしまった。私が直接出向いて、広助と話合っていればよかったと今となっては反省している。

広助は、御料林問題で信用を勝ち得ていたから、名古屋電灯の非を宮内庁や新聞社などに訴え続けた。

発電所建設工事によって木曾谷の環境が破壊され、自分たちの生活が脅かされると訴える広助は、ついに農民一揆の英雄として名高い佐倉惣五郎と同一視する新聞社まで現れたのである。

良かれと思つて電力事業に身を投じたのに、どうしてこんな男に私の夢を阻まれねばならないのか。私は腹立たしくてたまらなかった。私は増田に、長野県議会を動かし、広助と地元町村長との離反を図るように命じた。増田が、どんな手を使ったのかはわからない。

おそらく私の塾の人脈も利用したのではないだろうか。

それらが功を奏したのか、広助から離反する町村長が出てきた。

しかし、実際のところは広助自身が無報酬で活動しているために資金不足で活動が鈍ってきたことが主因だと思われる。

広助が反対運動から手を引いた結果、私は長野県との間で大正十一年（一九二二）以降二十六年間、毎年三万円を西筑摩郡に支払うことで妥結したのである。

増田は、問題解決に暴力も使ったと思われる。私が与り知らないこととは言え、責任者は私である。地元では私を殺すと叫ぶ者もいたと聞いた。目的のために手段を選ばぬ者と思われたことは、不徳の致すところだ。

地元の反対という面では広助ばかりではない。私のことを相場師として軽蔑する名古屋の財界人は、相変わらず多かったのである。

私が、次々に事業を拡大していくのを面白くないと思っていたのに加えて、広助の反対運動も原因したのだろうが、私のことを敵視し、悪しあ様に言う声を耳にするようになった。私は、名古屋に骨をうずめるつもりであったのに、その思いが伝わらない。

名古屋の財界人は極めて狭量である。こんなところで大きな仕事はできない。私は、不満を洩らすようになった。

人というのは、才能があるなら制約を設けず思う存分に働かせるべきなのである。そうすれば期待以上の成果が生まれるだろう。

これは子育てや教育にも言えることだが、事業も同じである。

私という人間は、制約されることを最も厭うのである。自由にやらせてくれる天地はないのか。

私は必死で考えた。これからは名古屋よりも大阪の方が発展するだろう。大阪は火力発電に頼っている。木曾川で生み出した豊富で安価な水力発電を大阪で消費してもらおうと考えた。

木曾川で発電し、大阪まで二三八・七キロメートルの遠距離を送電するのである。これは名古屋という限定された地域での事業を大いに拡大するものだと考えた。私の構想は、周囲から無謀である、実現できないと言われたが、そのように言われれば言われるほど私は体内に力が漲みなぎってきた。

紆余曲折うよぎよくせつはあったものの、私の会社である木曾電気興業と大阪送電、大阪電灯を母体とする日本水力とを合併させ、大同電力を発足させ、私が社長に就任した。

この合併は、私の電力事業への大きな一歩となったのである。