

---

# 地域企業の経営発展と成長および 企業者活動についての研究

## － 桜井督三の足跡と活動 －

---

松本和明



出典：北越製紙株式会社発行『北越製紙百年史』（2007年）



2009.4 - 2016.3

長岡大学は、文部科学大臣が認証する財団法人日本高等教育評価機構による大学機関別認証評価を受け、平成22年3月24日付で、「日本高等教育評価機構が定める大学評価基準を満たしている」と「認定」されました。認定期間は、2009年4月1日～2016年3月31日です。

# 地域企業の経営発展と成長および 企業者活動についての研究

## —桜井督三の足跡と活動—

長岡大学教授 松本 和明

### はしがき

本研究の課題は、北越製紙株式会社（現・北越紀州製紙）の経営発展と企業成長において、1950年代半ばから70年代前半にかけて、特に業績不振からの再生や64年の新潟地震からの復旧および事業の再構築にリーダーシップを発揮した桜井督三の足跡と事績を考究することである。

桜井については、筆者が調査・執筆を担当した『北越製紙百年史』（北越製紙株式会社発行、2007年4月）および『長岡商工人 百年の軌跡』（長岡商工会議所発行、2011年9月）でひととおり取り上げたものの、社史および団体史であるがゆえに、必ずしも桜井のビジネスマンおよび経営者としての活動を詳細に分析、さらにその生涯やパーソナリティについて十分に吟味そして叙述することができなかった。

そこで、本研究では、桜井の生い立ちと学窓時代をふりかえるとともに、1920年代前半から40年代にかけての電力業界におけるビジネスマンとしての活動と成果を中心に、長岡地域をはじめ新潟県内外から史料を収集して、その人物像を立ち入って検討していきたい。

### I 桜井家と督三の生い立ち

桜井督三は、1898（明治31）年11月14日に、新潟県北魚沼郡羽川村大字池平で桜井福蔵・太仁（タニ）の長男として生まれた。羽川村は1901年に旧藪神村および島町村中島・中島新田と合併して藪神村となり、1955年に藪神村と広瀬村とが合併して広神村となった（現・魚沼市）。池平地域は魚野川の支流である羽根川の中流域にあたり、東は入広瀬村、南は湯之谷村（ともに現在は魚沼市）に接し、大部分は山地で、羽根川沿いに集落と耕地が開け、稲作を主とする農村地帯であった。同地域では、鉢巻山城址や竈処神社がよく知られている。

福蔵は北魚沼郡堀之内村大石（現・魚沼市）の中村平右衛門の次男として1873年に生まれ、97年に桜井長左右・タカの長女の太仁と結婚して入婿した。その後福蔵は日露戦争に従軍し戦死を遂げた。幼い督三は、太仁および継父となった勇、さらに祖母のタカのもとで育てられた。

ところで、桜井家は代々「長右衛門」を名のり「池長」と称された。その起源は会津横田城主であった山内家の家臣で、伊達家などとの激しい戦乱の中で山を越えて池平へ移動・定住したとされる。その後は農業に従事するとともに、周辺の土地集積を進めていった。江戸時代後期には里正（庄屋役）を担い、農業とともに養蚕や米・蚕種紙の販売、製糸や酒造および貸金業を営むなど、地域の有力資産家ないしリーダー的存在となっていた。

桜井家の名望を一気に高めたのは長左右であった。長左右は、1847（弘化4）年3月24日に生まれ、長右衛門を名のった後に、1871（明治4）年に改名した。同年に戸長となるとともに、地租改正業務に携わった。各土地の調査や実測や地租額の算定、地域内での利害関係の調整や県庁との交渉など、まさに寝食を忘れるほど尽力した。さらに、1875年に第14大区（旧北魚沼郡域にあたる）小8区（旧広神村域にあたる）小区長、翌76年には第14大区副大区長に就任するなど地域の行政を主導した。長左右の活躍や才覚は高く評価され、桜井家は「桜井大屋」ないし「大家」とも称され、大いに尊敬を集めることとなった。

長左右の活動で特筆すべきは、自由民権運動への関与である。1879（明治12）年から北魚沼郡での国会開設運動

を関矢橋太郎（並柳村・孫左衛門の長男）・目黒徳松（須原村）・酒井文吉（田尻村）とともにリードし賛同者を増加させ、運動は隣接する南魚沼郡へも広がった。翌80年4月の国会開設懇望協議会において、元老院へ提出する請願書の起草委員として名を連ねている（新潟県議会史編さん委員会編『新潟県議会史 明治篇一』新潟県議会、2001年）。長左右は、新潟県における自由民権運動の先駆者の一人となったのである。

この間、長左右は1879年の新潟県議会議員選挙で当選を果たし、北魚沼郡で初の県議となった。郡内外の関係者との連携をより密にして国会開設運動を旺盛に推進するとともに、生前には実現に至らなかったものの小出・栃尾又鉦泉間の道路開削にも力を注いだ。長左右は1884（明治17）年8月に議員を辞職し、病を得て86年10月30日に40歳で死去した。

ここで注目すべきは、桜井家の史料によると、督三は出生時には「督」と名付けられたのが、1900（明治33）年1月に、改名が北魚沼郡長より認められたことである（新潟県立文書館所蔵『広神村桜井家文書』No.3236、以降は煩雑を避けるため史料番号のみ記す）。改名の申請はタカによりなされた。具体的な経緯は明らかではないが、長左右の没後に家督を相続した長男の鉄三が1899年5月にわずか27歳で死去し、鉄三には子どもがなかったため、やむをえずタカは長岡区裁判所の許可を受けて家督を相続した。男児を前当主の名称に近似しているというべき「督三」とあえて改名させたことは、タカが次代の当主としての存在の明確化と同家の安定的な存続を強く意図ないし企図していたのにほかなるまい。

督三は、長左右とはもとより鉄三とも親しく接することはなかったものの、長左右の時代に名声が高まった桜井家において、督三は幼くして実父と死別するとの切ない心情をもちつつも、一族の庇護のもとで順調に成長した。その一方で、周囲からは同家の後継者として期待が高まり、督三にとって徐々にプレッシャーとなっていたとも見受けられる。

ともあれ、幼少期から小学生時代の督三は、学習に勤しむとともに付近の野山を駆け回った。特に経験から得た山野についての感覚や知見さらに鍛えられた健脚は、後の電力業界での勤務に活かされていった。また、「子供の頃から川釣、池の釣などを教えられ、かたわら鉢伏せとか、箱釜を沈めて魚を獲ることも習った」（『釣の話』『経団連月報』第15巻第2号、1967年2月、国立国会図書館所蔵）とあるように、地域の通例の如く釣りの手解きも受け、毎日のように没頭した。釣りは督三にとって終生の趣味の一つとなったのである。

## II 長岡中学校時代

督三は、小学校を卒業後の1911（明治44）年4月に、新潟県立長岡中学校（現・長岡高等学校）へ入学した。タカ宛に届いた同校からの「入学許可通知」が残されている（No.5619）

藪神村域から近傍には、県立小千谷中学校（現・小千谷高等学校）が存在していた。一方、長岡中学校は、よく知られているように、三島億二郎を中心として1872（明治5）年に創設された長岡洋学校、さらに長岡藩大参事の小林虎三郎により1869年に立ち上げられた国漢学校に端を発し、その伝統と成果ないし実績から長岡や中越地方はもとより新潟県を代表する中学校の一つとして発展を遂げていた。長岡市およびその周辺から優秀な生徒が集結する同校への進学は、地域での大きな憧れかつ目標となっていた。督三自身の意欲および能力さらに向上心（アスピレーション）はもとより、当主のタカをはじめ両親および一族が、長男としての督三の有力校でのさらなるレベルアップに加えてその後の大学進学および将来のいわゆる「立身出世」にも期待を込めて進学を促したと推察される。なお、北魚沼郡からは督三を含め3名、南魚沼郡からは4名が遠隔にもかかわらず入学している。

現在では、藪神・長岡間の列車での通学は小出を経由して可能であるものの、その当時は藪神と小出とを結ぶ只見線、小出・長岡間の上越線は開業していなかった。上越線の全通は1931（昭和6）年、只見線の小出・大白川間は42年、藪神駅の開設は51年であった。このため、督三は現在の長岡市千手町域にあたる中千手（東町）の佐々木金市のもとに下宿することとなった。ちなみに、督三の弟の長徳（1901年8月生まれ）と準二（1913年3月生まれ）は小千谷中学校へ進学し、長徳は同校の寄宿舎に入っていたことが確認できる。

当時の長岡中学校について、後に督三は「規律厳しい学校で、下級生は上級生に絶対服従の校制でありました。小倉の上衣の袖に一年生は白線一本、五年生は五本の白線。今日の中学、高校では到底考えられない姿でしょう。

学校の校制としては『剛健質樸』の四字でありました(「中島さんの温情」中島慶次追悼録刊行会編刊『中島慶次氏を偲ぶ』1976年)と、イギリスのパブリックスクールにも似た旧制中学の有り様を明確に伝えている。

当時の授業については、督三はともに国語および漢文担当の本富安四郎(号・栗林)と高橋茂一郎(号・翠村)が特に印象深いと指摘している。

本富は前身の長岡学校出身で、18年にわたり国語や地理などの教鞭をとった。生徒会としての「和同会」(後に現在の東洋大学を開学する井上円了などが1876年に創始)の再興に向けて、1894(明治27)年に生徒から請われて会頭として尽力し『和同会雑誌』の再刊を果たした。また、1903年に坂牧善辰校長の下で制定された「校歌(後に第一校歌)」を作詞したことで知られている。

高橋は三島毅(中洲)が創設した二松学舎で学んだ。1900~12年の在職中には漢文を担当して主に論語を講じた。北越製紙創業者の一人の田村文四郎と宝田石油創業者の山田又七が中心になって1916(大正5)年に地域・社会貢献活動をおこなうべく団体を創設するにあたり、両者に請われて「令終会」と名付けた。同会が主導して悠久山公園および悠久山への道路が建設されたことは周知の史実である。19年には長岡孔子祭典会を立ち上げた。

本富および高橋は在校生や卒業生に多大なる薫陶ないし影響を与え、その事績は同校史上で特筆すべきものといえる。督三も後に「高橋先生にしろ、本富先生にしろ、今日の日教組の教育労働者ではなくて、本物の先生であられたことは間違いない」(「中島さんの温情」)と、北越製紙はもとより所属した諸企業で労務管理や労使関係の安定化に苦労を重ねた経験をふまえた独特の見解ではあるが両者への思いを述べており、注目する必要がある。

督三の3年1学期(甲組所属)の成績が残っている(No.5624)。全体としては好成績であったといつてよい。英語と社会科および理科は強い一方、数学や体育は得意でなかったようである。

督三が特定の課外活動ないしクラブ活動をおこなっていたとの記録は残っていないが、前述した和同会が刊行していた『和同会雑誌』の第58号(1915年12月発行)の記載から、5年丙組に所属していた督三の日々の活動を多少なりとも垣間見ることができる(No.4668)。

1915年11月10日の大正天皇の即位大典に合わせて長岡中学校でも奉祝式が挙行され、生徒からこれを記念する詩歌を募集した。督三が物した短歌「大君の登りまします高みくら千代万代と祈るけふかな」が同誌に採録されている。督三は中学時代から終生の趣味の一つとなる俳句・短歌を学び始めており、いちおうの成果といえよう。なお、督三は、『和同会雑誌』の第55号(1914年発行)にも「我が校の運動(即題)」と題する作品を寄せている。

後に督三は業務上の必要から論文や提言ないし評論、第一線を退いてからは各方面から請われて随筆ないしエッセーを多数執筆しているが、文才の基盤が一定程度築かれたとみてよい。

同年10月22日に全校のマラソンレースが開催され、クラス26名中5位となった。同月30日に追廻埋立地でおこなわれた運動会では種目での上位入賞はならなかったものの、「運動係」の一員として下級生を率いて競技を運営した。珍しいところでは、同年6月30日に相撲部に大相撲力士の玉椿が訪問した際、部員に混ざって稽古に参加している。

以上のとおり、督三は学業および課外活動両面でおおむね学生生活を謳歌していたとみてよい。ただし、資金面においては在学中を通じて厳しい状態にあり続けた。当時の桜井家の経済状況はかんばしくなく、督三も実情をよく理解しており、日々の生活は節約ないし儉約を旨としていた。これにより、督三の金銭ないし計数感覚が相当に磨かれたといつてよいだろう。督三は、折に触れて自らの生活および収支状況を勇ないしタカへ手紙で詳細に報告している。この一方で、学費や諸経費をはじめ物品購入の必要が急遽生じた場合も督三は度々手紙をしたため、抑制された筆致ではあるが資金援助を求めている。『桜井家文書』の中にはこれら督三による手紙ないし葉書が複数残っていて、いずれも貴重である。

桜井家でも、1911年から15年にかけて督三に支出した金額を「学資扣」と題した帳簿へ月毎に子細に記録している(No.4655)。これによると、11年は165円54銭、12年は138円、13年は180円、14年は149円、15年は189円で、判明する5年間の合計は821円54銭となっている。年平均では164円31銭、月平均で13円69銭となる。兄弟も多く必ずしも潤沢ではなかった桜井家の家計からは少なくない支出ではあるが、次代を担う督三への期待を込めた投資だったのである。

1916(大正5)年3月に、督三は第21期生として卒業することができた。督三は最晩年の76年10月に「『剛健

質朴』と『和同』の精神を学びました」(広神村史編さん委員会編『広神村史 下巻』新潟県北魚沼郡広神村、1980年)と中学生生活をふりかえっており、督三の能力のみならず人格ないしパーソナリティーの形成と成長に大きく寄与したといえる。

同期生 76 名の中で、督三の生涯に大きな影響を与えることとなったのは田村文之助である。文之助は田村文四郎の孫にあたり(文四郎の長男で北越製紙の第 3 代社長を務めた豊太郎の長男)、1920 年に早稲田大学商科を卒業後に家業である紙卸売業に従事した。1937 年に北越製紙の取締役役に就任し、常務・専務を経て、戦後の 50 年から 56 年まで第 5 代社長を務めた。督三が 57 年に北越製紙へ入社するきっかけとなったのは文之助の存在であったとされる。加えて、北越製紙のいま一人の創業者である覚張治平の四男で、早稲田大学を 1919 年に中退して同社へ入社し、市川工場長や監査役などを歴任した彦一も同期であった。

督三は、1971(昭和 46)年に長岡高校が創立百周年を迎えるにあたり、同窓会長として 10 月の記念式などを取り仕切った。後述する先輩の田村文吉や中島慶次から強く薦められてバトンを受けた形ではあるが、督三としての母校への精一杯の恩返しであったといえる。

### Ⅲ 慶応義塾大学時代

長岡中学校卒業後の進路選択において、督三をはじめ一族および周囲は上京を志向し、特に慶応義塾大学への進学を希望した。慶応義塾と長岡とりわけ長岡中学校との関係は極めて深いものがあつた。明治初期において、慶応義塾は、福沢諭吉の方針により北越戊辰戦争で敗れた長岡藩士の子弟や長岡および周辺出身者を積極的に受け入れ、塾生数で中津藩、紀州藩出身者に次いで第 3 位を記録した時期もあつた。長岡中学校の前身にあたる長岡洋学校や長岡学校の中心的な教員が慶応義塾から派遣されることもあつた(藤野善蔵・城泉太郎など)。中学校となって以降も慶応義塾大学へは毎年進学しており、憧れの対象であるとともに他校と比べて身近な存在でもあり、督三が同校を志願したのはごく自然であつた。

しかし、督三たちの希望も空しく、いわゆる現役での合格は果たせなかつた。1916(大正 5)年 9 月 25 日の消印が付された督三から次弟の長徳へ宛てられた葉書(No.5620)のなかに、「兄ハ慶応の方駄目であつた。実に耻しい次第だし残念の次第だ。競争相手も意外に多かつた。過ぎた事だから是非もない。父上に願つて東京で勉強する事に決めた。現今ハ専修大学の高等予備科(校カ:引用者)に通つて居る。一生懸命にやつて来春ハ(中略)入りたい希望だ。御互に勉強し様でハないか」と、受験に失敗した後、父に願い出て東京で受験勉強を続けていることが記されている。これをしたためた督三の心中は察して余りあろう。他方、督三は母の病気の心配と早期の治癒を願うとともに、「兎に角自分等ハ今の所両親に心配かけぬ様にするが第一だ。それにハ立派な生徒として学生として真面目で正直な青年となるが肝要だと思ふ」と弟を励ましている。長男としての自覚が伝わってくる文面である。文末は「時々ハ通信してくれ」と結ばれている。なお、督三の住所は「東京芝区三田四国町二十一井口様方」と記されているが、祖母のタカが北魚沼郡小出島村(現・魚沼市)の井口惣兵衛の次女であり(No.3236)、母方の親類宅に寄宿して準備に励んでいたと考えられる。そして、翌年には慶応義塾大学理財科(現・経済学部)への入学を果たしたのであつた。

督三は、慶応時代の学業や課外活動について、立ち入って語らないし書き残すことはしていないようである。管見の限りでも、「慶応義塾では自由の精神と『独立自尊』の真義の何たるかを会得した積りです」(『広神村史 下巻』)、「勉強の方はかなり良くしたつもりであるが好い加減な出鱈目をやつたり身分不相応なつきあいをしたり、激しい然し良心的だつたと自分では思つている恋愛をしたり」(「越後の百姓」『産業と経済』第 8 巻第 5 号、プリントワン、1954 年 5 月、国立国会図書館所蔵)といった発言にとどまっている。一般的な学生と異なる際立った特徴がある学生生活を送つたようには少なくとも見受けられない。

大学時代において、キャンパスライフ以上に督三の人生を大きく左右するところとなつたのが、1918(大正 7)年に継父の勇の急逝である。日頃より勇からは「正しい人間になれ、賢い人間になれ、勇敢な人間になれ」(『広神村史 下巻』)と教えこまれたと述懐している。

勇の死去により家督を相続し、桜井家の当主となることを余儀なくされた。実母の太仁をはじめ 8 人の弟と妹お

よび一族の生活と将来が20歳で大学生の督三の双肩にかかることとなったのである。督三自身はもとより弟・妹の学費および一族の生活費の確保に難渋したことは想像に難くない。督三は質素かつ儉約生活を励行していたものの限界があり、代々継承してきた田畑を必要に応じて売却して学費などを捻出していた。こうした状況について、北魚沼郡選出の新潟県議会議員で議長も務めた角屋久次は、幼い頃に「池平の長右エ門どんでは家の財産売って子供衆の教育にかけるてや」との声そして評判が地域で広がり、大いに感激したとふりかえっている（桜井督三先生句碑建立委員会編集・発行『望郷集－桜井督三先生句碑建立記念－』1974年）。他方、『桜井家文書』には、督三が各方面から借り入れをおこなっていたことがわかる関係書類等が複数存在している。時期は下るが、昭和初頭の桜井家の資産額は田畑地価が947円11銭、山林原野地価が33円94銭、宅地地価が175円48銭で合計1,156円53銭であったことが判明している。藪神村域では1,000円以上所有者13名のうち10位であった（新潟精華堂発行『新潟県地価持銘鑑』1929年）。単純には比較できないが、1880（明治13）年時点での桜井家の地価額は4,032円であったことから、歴代以上に名望は高まりつつも、資産家としての基盤はより脆弱なものとなっていた。

こうしたなかで、督三は自らの将来に対して、「越後の山深い寒村の中百姓の家を次代に継ぐ一つの環になる」と思い至った。督三は「父祖から受け継いだ資産はそれが僅かなものでも結局父祖からの借金である、などとその頃考えた。それを減らしもせず殖やしもしないで次代を継ぐ奴に渡すのが中百姓の家の歴史の一環としての私の役目である。一時それを借りて費つてへらしたら一生涯のうちに、世間並の利息をつけて返して置けばまず責は免かれる」（「越後の百姓」）と考え、卒業後は帰郷して一族を率いると決心したのである。

これに対して、母の太仁は反対し、遠隔地でビジネスマンになることを強く希望した。というのも、太仁は、父である長左右および夫の勇が資産を蓄積しながらも、それ以上に地域内外での政治活動に私費を投じてしまい、いわゆる「井戸堀」的生涯を送ったことを両者の没後も愁い続けており、若くして当主となった督三が同じ轍を踏むのを危惧したからであった。太仁の強い意向を受けて、督三は産業界へ進むことを改めて決意したのである。

数少ない大学時代のエピソードの一つを紹介しておこう。督三は生涯アルコールとりわけ日本酒を好み、祖母のタカの晩酌の相手から始まり、晩年まで斗酒なお辞さない「酒仙」ぶりは関係者間でたいへん広く知られており、特に南魚沼郡城川村（現・南魚沼市）の八海醸造の「八海山」を好んだとされる。『経団連月報』の第20巻第8号（1972年8月発行）に掲載された「質屋のお伴」と題する随筆のなかで、督三は次のように記している。当時の督三の生活ぶりや人間関係がわかる貴重な作品といえる。なお、学生時代の督三は、当初はキャンパスにほど近い麻布に下宿していたが、縁あってタカの妹の嫁ぎ先であった蒲田へ移っている。

当時私は、お酒を呑むことを習い覚えて一尤も私は中学三年生頃から少しは呑みましたが一しきりに銀座や日比谷のカフェで呑み廻っていた頃であり、蒲田に帰る途中の電車で眠ってしまい、桜木町まで持って行かれて、駅の人に「終点です、終点です」と起こされて、蒲田に引返したことが実は何度もある。

家に帰って、門のかかった門を乗り越えて、足音を忍ばせて自らの部屋に入るわけなんです。

夏休みに帰ったら、大叔母から私が酒を呑んで、良からぬ処に出入し、夜遅くなるという通知があったらしく、お袋に油を絞られたが、今では懐しい思い出になっております。

#### IV 九州水力電気時代

慶応義塾大学を卒業するにあたり、督三は母の太仁の望みを受け入れて企業への就職を目指すこととなったのは前述のとおりである。督三は、一般的な大学生と同様に、持続的に成長しつつ安定的な大企業を擁し、慶応卒業生が多数在籍している銀行業界や電力業界を志望した。銀行では、蒲田に住んでいた従弟が日本銀行に務めていたことがあり受験を考えたものの、その従弟が急逝したために断念した。他行を受験したかどうかは不明である。

一方、電力業界は、慶応義塾大学教授の小泉信三から、卒業生の和田豊治が設立と経営に大きくコミットしていた九州水力電気への入社を強く勧められた。督三は小泉から直接指導を受けていた。小泉は1933（昭和8）に塾長に就任している。また、督三の長岡中学校時代の親友の父が和田と同郷で親しくしてこともあり、まさに「渡りに舟」であった。

和田豊治は、1861（文久元）年に豊前国中津（現・大分県中津市）で生まれ、1884（明治17）年に慶応義塾を卒業し、日本郵船・三井銀行・鐘淵紡績等を経て、1901年に富士瓦斯紡績の専務取締役役に就任した。16年には社長に昇格して経営発展を主導し、同社は大阪紡績（現・東洋紡）、鐘淵紡績に次ぐ紡績会社に成長した。他方、日本工業倶楽部や理化学研究所等の設立と運営にも尽力し、大正期を代表する産業界のリーダーの一人であり、慶応義塾の理事・評議員や貴族院議員等も長く務め、幅広く尊敬を集めた企業家であった。

九州水力電気は、筑後川や山国川上流域の九州山地での水力発電事業を構想した和田および大田黒重五郎（芝浦製作所専務取締役）と中野徳次郎（筑豊の炭鉱業者）の計画を統合して、1911（明治44）年4月に資本金800万円で設立された。初代社長に和田の盟友の浜口吉右衛門が就任し、和田は相談役に就いた。1913年に大分県日田郡中川村（現・日田市）に出力1万2,000kWの女子畑発電所が完成し、当時の九州で最大の発電能力であった。

九州水力電気は、1914年に八幡製鉄所と電力供給契約を締結し、筑豊炭田や北九州工業地帯（若松・戸畑地区）の大規模工場への電力供給を開始した。また、博多電気軌道を合併し福岡市、筑後水力電気を合併し福岡県北東部、日田水電や豊後電気鉄道・大分水力電気を合併して大分県内へ供給区域を拡大させた。これに対応すべく、大分川水系や筑後川水系（玖珠川筋）、大野川水系で水力発電所を建設し、発電能力は約4倍となった。九州水力電気は順調に事業規模と範囲を拡大させ、九州を代表する電力会社に成長を遂げていた。

ところで、督三は小泉信三からの勧めに従って、卒業試験の終了後に和田豊治に面会を求めた。あいにく和田は中国を訪問中のため不在であったが、和田の夫人から東京に滞在していた九州水力電気の専務取締役（後に副社長）の棚橋琢之助と常務取締役の梅谷清一と面談するように指示された。棚橋と梅谷は和田の側近というべき存在であった。直ちに督三は棚橋および梅谷と面会した。その場で、両名は和田から指示を受けているとしたうえで、督三に採用を告げた。思いもよらない展開のなかで、督三は進路を決定することができたのである。直ちに督三は帰郷して、母に報告し、承諾かつ温かく激励された。こうして、1922（大正11）年3月に慶応義塾大学経済学部を無事卒業し、九州水力電気に入社した。当時、九州水力電気の本社は東京府麹町区永楽町1丁目にあったが、新人社員の初任地の一般的パターンのとおり、主たる事業エリアの福岡に赴任することとなった。新天地にてビジネスマンとしての新生活をスタートさせたのである。その後、督三は1944年初めに日本発送電へ移籍するまで、九州配電の2年弱も含めて九州で在職した。このうち福岡が13年間、大分が9年間であった。

桜井督三が入社した直後の1922年5月末時点では、資本金3,840万円（翌23年には8,000万円に増資）、利益金が246万2,551円、払込資本金利益率が17.9%、配当率が13%であった。社長は久野昌一（24年には森村開作のち市左衛門が就任）であった。供給数は大口電力が73戸・4万9,491kW、小口電力が1,673戸・9,071馬力、電灯は16万9,554戸・55万2,455灯であった（九州水力電気株式会社発行『九州水力電気株式会社二十年沿革史』1933年）。この当時の九州の電力会社において、電力供給数は第1位（2位は22年6月に九州電灯鉄道と関西電気が合併して発足する東邦電力）、電灯供給数は東邦電力に次ぐ第2位であり、九州はもとより全国的にも有数の規模と業績を有する地方電力会社となっていた。

桜井が入社以降の九州水力電気を取り巻く経営環境は大きく変化していった。1920年代のいわゆる「慢性不況」による需要の伸び悩みもさることながら、これによる東邦電力や九州電気軌道との「電力戦」と称される需要者獲得競争が熾烈を極め、20年代後半から30年代はじめにかけての関係機関からの料金値下げ要求が相次ぐなど厳しさを増していった。

こうしたなかで、1928（昭和3）年に第5代社長に麻生太吉（炭鉱業）が就任した。麻生は33年に死去するまで、九州電気軌道や杖立川水力電気といったライバル企業の合併・買収、延岡電気の統合と神都電気興業の分離による宮崎県への進出、水力発電の能力向上や火力発電の併用等を推進した。一方で経費節減や負債の圧縮をはじめ電気鉄道や電気化学などの関連事業の譲渡ないし分離にも着手し、経営の再構築を旺盛に主導していった。この間の31年には本社を東京府麹町区丸ノ内3丁目（29年より）から福岡出張所のある福岡市大字庄35番地へ移し、地域への密着をより強化した。東京には出張所を新設している。

もとより、桜井は新人ないし若手社員として現場の最前線に立ち、電灯・電力の顧客への対応や新規開拓さらには他社からの獲得とともに諸業務の企画・調整および管理加えて経理業務をも担当した。一方で、発電・変電・送電等の電気工学的知識ないし技術の習得も怠らなかつた。



ここで、当該期の桜井の事績として特筆すべきポイントを以下に2点指摘しておきたい。

第1は、植林事業へのコミットである。九州水力電気は、発電用河川流域に水量枯渇対策として植林ないし造林を施し、水源涵養の根本的施設とすることを企図し、1919（大正8）年から関係河川での計画を策定し、専門技術者を配置して調査を進めたうえで、20年から本格的に着手した。同社の植林事業は、年によって規模の大小はありながらも、主体的かつ持続的に展開された。同事業は「電力会社として類例がな」く、「当社の著しい特徴」（松下伝吉『人的事業大系・電力篇』中外産業調査会、1939年8月）と高く評価されていた。

桜井は幼少期から山林に親しんでいた経験を買われ、担当業務とは別に植林事業へ長く関わることとなった。当時の状況と山林への思いを桜井は次のように述べている（「山林への愛情」『グリーン・エージ』第3巻第2号、森林資源総合対策協議会、1953年2月、国立国会図書館所蔵）。

若杉の林に初茸の出るころ、方々の山廻りをする私の登山ステツキには、あらましの目盛りを刻んで、下苧あとの生長の目ぼしい杉の今年の伸びを測って見たりした。その木をおぼえていて来年もまた測る。山に行くときは小さな鉋を腰に下げて、途中蔓を切つて進む。何年間か愛用した小鉋をいまも私は保存している。絶ち難い愛情からである。

（中略）

春先、立木の木肌に耳をつけるとづうづうと水を吸い上げる音がする。広葉樹はことにそうである。しかしながら、周辺に植林した貯水池に流れ入る湧水量は確かに経験的にはふえていた。

学問的には証明されないが、水量を恒久的にし、また増加するには木を植えた方が良いというのが当時の私の結論であった。私の植林への関心がそう結論させたのかも知れないが、その結論があるいはまちがいで、いまでも私は少しも悔いる気持はない。

（中略）

山林を愛する者は幸福である。山林を造る者はもつと幸福であると思うしだいです。

桜井の植林事業の経験とこれにより深まった造詣は、後に製紙業界および北越製紙の経営に携わるに際して、特に原木対策に大きく活かされることとなり、特記しておきたい。

第2は、社史編さんの責任者となったことである。1930（昭和5）年の創立20年を記念して社史を編さんすることとなり、本社の企画調査課長となっていた桜井が編輯兼発行者に任ぜられた。桜井は、通常業務の傍ら社内外から資料の収集と編さんにあたり、3年後の1933年8月10日に『九州水力電気株式会社二十年沿革史』として発行することができた。

同書は、本編が創業の発起及設立の顛末・年表・定款・事業概要・工作物・植林・供給区域明細・計画工作物・関係会社の9章および付録として和田豊治をはじめ歴代首脳で故人となった6名の追想、業績の推移など13枚の表、増資状況など7枚の図版、1911年末から30年5月末までの電力供給区域と送電系統の地図が9枚、さらに多数の写真から構成され、目次14ページ、本文405ページおよび折り込みの図表・地図からなる大著となった。

桜井が執筆したと思われる「凡例」には、「本書ハ業務ノ傍材料ヲ蒐集シ匆々ノ間ニ編纂セルヲ以テ初志ノ半ダニ充ツ得ズ從ツテ隔靴搔痒ノ感アルヲ遺憾トス他日稿ヲ改ムルノ際完成ヲ期シ不取敢紀念出版トシテ頒布ノ事トセリ乞諒」と不十分さを詫びているが、会社設立のプロセスや事業展開さらに現状について、史料が残りづらい被合併・買収会社も含めて多面的かつ子細に叙述されており、当時の社史としては高水準であると評価できる。

編さんを主導した桜井にとっては、自身の入社前の設立および経営発展の過程や先人の活躍をはじめ、非担当部門の技術・設備や関係会社等についても知見を広げることができ、その後のビジネスマンとしての活動においてまさに血となり肉となったといえるだろう。

1934（昭和9）年12月に、桜井は副支配人に就任した。企画調査課長と兼務であった。この当時の九州水力電気の職制では、支配人と技師長および桜井を含めて副支配人が4名起用されており、副支配人は桜井と同様に営業第一課長、庶務課長、大分支部長をそれぞれ兼務していた。現在でいえば部長級にあたり、支配人および技師長を補佐して実務の統括を担った。特に桜井はそうであったが、担当部門のみならず社業全体も見渡すことが必要となり、

「アッパー・ミドルマネージャー」というべき職掌であった。支配人や技師長は取締役役に選任されることが多く、「幹部候補生」的なポジションでもあったのに留意したい。

1937(昭和12)年6月に、桜井は大分支部長に異動した。大分県は福岡県とともに重要な供給区域で、日田・中津・別府・佐伯および大分に営業所を有していた。支部長は電力・電灯の供給をはじめ管内の発電・送電の施設・設備の管理全般を担う重要な職責であった。

大分支部長としての桜井の業績として指摘すべきは、1940年4月に、大分県内における8社の中小電力会社の買収を実現させたことである。これとともに、同年の福岡県内の筑後電気と昭和電灯、宮崎県内の神都電気興業や延岡電気・南豊電気の合併や前後するが38年の大正鋳業、41年の蒲江水力電気と森水力電気の買収にも関わった。政府による戦時経済統制の強化に伴い、前年の39年の日本発送電の設立をはじめ電力の国家管理が進捗するなかで、自主電源の確保による事業ないし経営基盤の強化の必要性が高まったのが買収・合併を推進する大きな理由であった。この間の状況について、桜井は以下のようにふりかえっている(『東邦経済』第37巻第8号、東邦経済社、1967年8月、国立国会図書館所蔵)。

昭和一年頃から一五年頃にかけて、群小の電気会社を次々に買いまくった。当時私は九水内部ではボロ買いの異名をとっていた(笑)大分を根城にして、地元はもちろん、宮崎、熊本、福岡の各県を駆けめぐった。一年三六五日のうち二〇〇日以上うちにいなかったものですよ。恐らく三〇社は買いつぶしたでしょうね。これが配電会社をつくるための地ならしになつたのですが、今郵政大臣をしている小林武治さんが、ちようどその頃熊本の通信局長をやつていましてね。いろいろと協力をいただきました。

桜井は、前任の企画調査課長時代の経験もふまえたうえで、買収・合併対象会社との交渉や調整、様々な課題ないし問題の解決等に尽力した。桜井のビジネスマンとしての能力向上に資するところとなり、その後の活動に十二分に活かすことができたのである。その後、1941(昭和16)年6月に福岡支部長に異動となった。現在でいうならば執行役員クラスへの昇任となろう。買収・合併の達成をはじめ日々の職務精励と成果が報いられたといえる。もとより福岡県は最大の供給区域であり、より重責を担うこととなったのである。

1941年時点での九州水力電気の概要は次のとおりである。供給区域は福岡・大分・宮崎県の7市330町村にわたり、供給数は電灯が203万9,026灯で九州の電力会社では第1位、大口電力が25万281kW、小口電力が5万1,062kWで九州では東邦電力に次ぐ第2位、供給能力は水力が11万2,793kW、火力が2万kWの計13万2,793kWで九州では第1位であった。

1941年5月末時点では、公称資本金が1億5,000万円、払込資本金が1億1,199万5,000円、利益金が5,416万円、払込資本利益率が9.7%、配当率が8.0%であった。同社に対しては、「北九州の重工業地帯に、伝統的事業網を確立し、鞏固な地盤を占めてゐることは、他の中堅級電力会社と異なつた大きな特色であり、同時に強み」で「何と云つても九州電力界での王座を占める代表的な電力会社」であり、「やがて五大電力の水準に迫るとさへ見られる」(『人的事業大系・電力篇』)と高評価が下されており、注目する必要がある。

## V 九州配電時代

先述した日本発送電の設立等の「第1次電力国家管理」に続いて、1941年には「第2次国家管理」として電力管理法施行令の改正と配電統制令の施行がなされた。前者は5,000kW超の水力発電設備等を日本発送電へ出資、後者は配電設備を統合して新会社を創設するものであった。いずれも政府が強力に推進していったが、前述した桜井の発言にあるように、企業側が基盤強化と将来の主導権の掌握のため主体的に統合を仕掛けた側面も見逃せない。

1941年4月に政府は電力国策要綱を発表し、全国を北海道・東北・関東・中部・関西・四国・九州および北陸の9地区に分けて配電会社を新設することを明示した。翌5月には、九州水力電気社長(38年就任)の木村平右衛門、九州電気社長の中島為喜、東邦電力常務取締役の清水収吉、日本水電専務取締役の井上多助の九州における中核4社の首脳に対して逓信大臣の村田省蔵から協力を強く要請された。4社側は直ちに受託することを表明した(松藤

秀雄編輯『九州配電株式会社十年史』九州配電株式会社清算事務所、1952年12月)。

これを受けて、4社で設立準備委員会を立ち上げることとし、6月3日に第1回会合を開催した。上記4名が準備委員、4社から3名ずつ計12名の委員補助者が選ばれた。九州水力電気からは常務取締役の真貝貫一(新潟県出身・東京帝国大学工学部卒業・技師長等を歴任)と取締役兼支配人の池田常二(長崎高等商業学校卒業・1917年入社)および福岡支部長に着任直後の桜井が起用された。以後8月まで小委員会が6回開催され、各社の資産状況に関する評価資料を検討し、新会社への出資の評価基準案を作成した。同委員会では、統合形態として九州全体の1ブロック、九州水力電気と主要事業基盤を熊本県に有する九州電気の2ブロック、九州水力電気・九州電気・東邦電力の3ブロックが提起され、議論が沸騰した。厳しい状況の中で、桜井は取りまとめに向けて重要な一翼を担ったのである。

9月6日に通信大臣から設立命令書が下付され、統合区域は九州全県および沖縄県と定められた。同月13日には設立準備委員会を設立委員会、小委員会を補助委員会へ改組した。設立委員会の委員長には木村が就任し、創立事務所は福岡市渡辺通2丁目35番地の九州水力電気内に置かれた。以後設立委員会を17回、補助委員会を16回開催し、4社の資産状況をさらに精査し、査定価額と割当株式数を決定した。資産総額は2億3,000万円と算定された。これとともに、本社所在地をめぐって福岡か熊本かで激しく対立した。12月には通信大臣の寺島健が本社を福岡にしつつも熊本にも配慮することを通牒する事態となった。

1942(昭和17)年3月30日に九州配電の創立総会が開催され、4月1日に設立されることとなった。資本金は2億3,000万円で、初代社長に木村、副社長に坂内義雄(九州電気社長)が就任した。理事が15名選任され、九州水力電気からは真貝と池田および桜井が就いた。5名の監事の内の一人に副社長の八塚秀次郎(東京帝国大学法学部卒業・1911年入社後支配人・常務・専務取締役を歴任)が選ばれた(九州配電株式会社『第10回営業報告書』1942年上半期、明治大学中央図書館所蔵)。桜井は、九州水力電気に入社以来20年が経過したタイミングにおいて、同社は3月31日をもって九州配電への統合により解散を余儀なくされたものの、新天地で一般企業の取締役にあたるポジションへの累進を果たしたのである。九州全域を事業範囲とする大企業でモチベーションも高まったであろう。

九州配電の定款では、理事の職分は副社長とともに「社長を補佐し社長の定むる所に依り本会社の業務を分掌し又は之に参与す」(第28条)と規定されていた。設立時の同社の職制は、本店(福岡市天神町58番地)に社長室・総務部・経理部・常任監事室、熊本市紺屋今町46番地におかれた業務局(業務部・工務部)から構成された。真貝が経理部長、池田が工務部長を兼務しており、理事はおおむね担当部門を割り当てられていたようである。資料的には明らかでないものの、桜井もこれまでのキャリアおよび経験から、企画・調査・考査・連絡業務を担う社長室長あるいは総務部長を兼務していた可能性が高い。

既存の電力会社等からの資産の継承・統合は、第1次分の4社に加えて、第2次分の第1順位の19事業者が1942年11月、同第2順位の28事業者が43年2月に任意ないし命令譲渡をもって履行された。43年2月には沖縄県内の事業者から供給区域の譲渡を受けている。

1942年下半期(42年10月1日~43年3月31日)の九州配電の『第3回営業報告書』(明治大学中央図書館所蔵)においては、当時の経営状況について以下のように説明している。

当期間ニ於テ残存電気事業ノ統合ヲ完了シ当会社ハ名実共ニ九州、沖縄ノ全地域ヲ配電区域トスル国策会社トシテノ機能ヲ整備スルニ至レリ。

料金ニ付テハ十月度ヨリ電力ノ供給規定ヲ夫々改正シ料金政策ハ全国的ニ統一サルル事トナリタリ。

尚当期ハ全国的ニ渇水ニ遭遇シタルモ九州区域ニ於テハ区域内産業ノ重要性及石炭産地タルノ特殊性ニ鑑ミ電力調整令ノ発動ヲ見ル事ナク一部特殊電力ノ制限ト電力合理化ノ徹底トニ依リ供給ノ安定ヲ確保スルコトヲ得タリ。

以上要スルニ当期ハ内外共極メテ多事多端ナリシニモ拘ラズ諸般ノ困難ヲ克服シ業績ニ於テハ前期ニ比シ相当ノ向上ヲ見タリ。

当該期の収入額は5,354万8,939円29銭、当期純利益は866万4,305円6銭、配当率は7%、偶発債務(見返)

1,455万円を含めた総資産額は4億1,438万9,963円96銭であった。

1943年3月末時点での事業概要は、発電所数・能力が149ヶ所・15万1,516kW、受電が38万6,822kW、変電所数・能力が221ヶ所・114万7,991kVA、送電線亘長が3,837.8km、配電線亘長が2万3,191.4km、発受電電力量(6ヶ月間)が14億7,549万3,924kWh、電灯の需要者契約口数が174万3,911口、販売量が636万5,293灯、電力の需要者口数が5万6,486口、販売量が29万3,004kW、従業員数が1万999名、株主数が3万2,712名であった。

会社設立以来、その複雑な経緯から、福岡と熊本とで本社機能を分割していた。二重の管理体制をとらざるをえず、業務が煩雑となっていた。このため、1943(昭和18)年5月に機構改革をおこない、熊本の業務部と工務部を福岡へ集約し、本社機能を福岡に一本化させることでトップマネジメントの強化を目指した。熊本には熊本総局を新設し、逓信省熊本通信局との連携の緊密化を図った。熊本総局には役員室・総務部・経理部・業務部・工作部・熊本工作所が置かれた。また、経理部長の真貝を工務部長、工務部長の池田を経理部長に配置換えした。両人のキャリアからすればむしろ自然かつ妥当な人事といえよう。

1943年には、5月に高山川発電所、10月に一之瀬発電所の運転を開始し、発電能力を高めた。また、5月に東邦電力が有していた産業研究所を改組して新たに電気研究所を創設した。所長には元陸軍技術本部科学研究所長の尾藤加勢士が就任した。同所は、鉄冶金・セレン整流器・避雷器・木材防腐・陸軍委託研究の5部門から構成され、九州帝国大学の理・工・農学部の教授陣が研究に携わった。産学連携の推進が図られたことは注目に値する。

当時の経済ジャーナリズムは、九州配電に対して、「本邦重化学工業の中心地帯を供給区域に擁して前途は愈々好望。七分配当は無論安泰」、「未だ一般的節電の歴史を持たぬ地区だが、無論今年もやらぬ。結局当社の大きい強みだ」、「日発の電源開発と並行して、鋭意設備の増強に努める一方、一貫合理的経営に進まん」(東洋経済新報社発行『会社四季報』昭和17年3・4輯、19年1輯、明治大学中央図書館所蔵)と概ね高評価を下していた。

桜井は、1944(昭和19)年1月6日に理事を退任した。理事の任期は3年であったので(定款第29条)、任期途中であった。その理由は、日本発送電から移籍要請が強かったためである。桜井の心情は不明であるが、両社は国策ないし国策に基づく会社として、もとより人事には政府の意向が大きくはたらいっているところであり、桜井のみならず九州配電としても抗うわけにはいかず、割愛を承諾したと見られる。桜井は、退任とともに22年在住した九州を離れることとなったのである。なお、同月22日には、社長の木村と副社長の坂内が退任し、真貝が社長、西山信一(東邦電力出身)と渡辺喬(九州電気出身)が副社長に昇格している。

## VI 日本発送電時代

桜井は、1944年から50年にかけて日本発送電に在職したが、この間桜井のビジネスマンとしての世評ないし名声が大いに高まる一方で、その後の人生をも左右する事態に直面することとなる。まず、同社の解散記念事業委員会が1954(昭和29)年1月に発行した『日本発送電社史—総合篇—』における桜井についての記述を取り上げてみたい。桜井の同社での役割および評価が端的に叙述されている(記述に若干の誤謬があるがそのままとした)。

桜井督三は慶応理財科を出て、九州水力から九州配電に入り、昭和十九年一月、新井総裁(章治=第3代総裁：引用者)に懇望されて日本発送電に転じ、富山支店長を経て本店総務部長となり、二十二年には総務理事に挙げられた。技術者ではないが非常な勉強家で技術のことも明るく、電気事業だけでなく経済界、政界にも知己が多い円満な常識家である。九州配電は構成分子の関係から面倒な会社であったが、電気局長塩原時三郎が目を付けて新井総裁に紹介したものである。総裁(ここでは第4代の西英一のことを指す：引用者)が技術家出身だから、副総裁に桜井のやうな人物を得たことは、会社運営上にも都合のよいことが多かつた(341ページ)。

ところで、日本発送電は、政府による「第1次電力国家管理」にあたりその中心的な事業主体として、日本発送電株式会社法に基づき、1941(昭和14)年4月に資本金7億3,931万5,300円をもって設立された国策会社である。初代総裁には、大同電力の社長を務めた増田次郎が就任した。同社の特徴としては、①事業者の発電・配電設備を強制出資、②設備の建設・変更は政府が決定、③料金・需給は政府が決定、④主務大臣の認可を受けた上で株式全

額払込済前の増資が可能、⑤払込資本金の3倍まで社債発行可能、⑥営業開始から10年間は政府が4%の配当を保証、⑦5億円を限度に政府が社債を保証、⑧総裁・副総裁・理事は政府が任命、⑨定款変更・社債募集・利益金処分は主務大臣の認可が必要、があげられる。株式会社でありながら、政府に主導権が掌握されており、自律性は限られていた。

続いて、「第2次電力国家管理」の推進にあたって、政府は1941年に電力管理法施行令を改正し、42年4月までに事業者が所有する出力5,000kWを超過する水力発電設備や1万kWを超過する火力発電設備および主要送電設備を日本発送電へ出資することとした。同年10月の第1次強制出資、12月の東北振興電力の合併、翌42年4月の第2次強制出資、6月の富山県からの出資を経て、全国の出資・送電体制の統一がなされ遂げられたのである。42年上半年期の日本発送電の『第七回報告書』（明治大学中央図書館所蔵）は、「戦時下発送電事業ニ全責務ヲ負フ当会社ノ使命ハ愈々重且大ヲ加ヘタルヲ以テ益々協心戮力之ガ使命達成ニ挺身セントスルコトヲ期スル」と事業ないし経営主体としての決意を示している。

さて、桜井は、日本発送電に参事（部長級とみられる）として入社した。ここで注意すべきは、入社時期である。桜井の「履歴書」（北越紀州製紙株式会社所蔵）や前掲の『日本発送電社史』には九州配電理事を退任後の1944（昭和19）年1月に入社したとあり、これが従来の事跡であったが、同書の別の記述には43年12月15日に後述する富山支店長となったともある（456ページ）。微妙なところであるが、他の史料とも照合する必要がある。

入社早々に、桜井は富山支店長となった。前任者は理事でもあった田波芳三である。富山には会社発足時に出張所が設置され、管轄区域は富山・石川・福井（三方・遠敷郡を除く）県および新潟県西頸城郡であった。39年10月に廃止されたものの、将来の拠点化に向けて管理機能の強化のために42年2月に改めて富山事務所を開設し、同年4月には支店に昇格した（日本発送電株式会社解散記念事業委員会発行『日本発送電社史－業務編－』1955年1月）。41年10月に日本電力や庄川水力電気、42年4月に北陸合同電気、6月に富山県営電気、10月に日本拓業等から諸設備の出資を受け、他方42年4月には富山に北陸配電が設立されるなど、北陸地方の重要度が増していた。こうしたなかでの桜井の起用そして着任であった。桜井は管内に64万6,570kWを有する発電および送電設備の管理・運用や北陸配電、114万8,162株を保有し第2位の株主となった富山県との関係緊密化に尽力した。

1944年4月5日に、総裁の新井章治は大規模な機構改革と人事異動を断行し、桜井は本社総務局総務部長となった。後任は本社経理部長の斎藤三郎であった。また、42年の富山事務所開設以来、田波および桜井を支えた内ヶ崎賛五郎は本社工務部長に昇進している。なお、内ヶ崎は1951年5月1日に設立された東北電力の初代社長に就任している。

総務部には総務・勤労・管財・株式の4課を有し、このうち勤労課は勤労・厚生・産報（産業報国会）の3係からなっていた。同年9月末時点での在籍従業員数は3万4,907名、株主数は16万3,896名に達し、国内で最大級の企業であった。総務部ないし総務部長は大組織全体を管理するポジションで、企業の効率的かつ安定的な運営のための要というべき重責であり、桜井のこれまでの豊富なキャリアや経験および人間関係の広さを評価さらに期待されたうえでの登用であったといえる。また、終戦直後から北越製紙時代の昭和40年代まで大きな職務ないし課題となった労務管理に直接的に関わる発端ともなったのである。

1944年5月23日の第10回定時株主総会において、理事候補者として18名を選挙し、9名が政府から任命された。このうち桜井が理事に就任することとなった。桜井と同様に、建設局電気部長の宮原信英、名古屋出張所長の石川栄次郎、広島支店長の関龍一、富山支店長の斎藤三郎が参事ないし理事待遇から理事へ昇格した（日本発送電株式会社『第十一回報告書』1944年上半期、明治大学中央図書館所蔵）。中堅クラスを積極的に起用することでトップマネジメントの活性化を推進するとの意図を総裁の新井がもっていたと考えられる。社内外を含めて、上記の5名が次世代を担う「幹部候補生」として明確にみなされるところとなったのである。なお、桜井をはじめとしてそれぞれが従来の役職を兼務した。

終戦後の1947年に総裁の新井が辞任することとなり、理事会では後任は社内出身者から選出する方針を決定した。しかし、政府や政治家から圧力がかけられ、具体的な人選ができない状態に陥った。こうしたなかで、課長クラスが大いに議論し、桜井の名前もあがった。最終的には投票をおこない、大西英一、斎藤三郎、森寿五郎、桜井、山本善次の順位となった。これを監督官庁であった商工省へもちかけ、商工大臣の水谷長三郎は概ね了承した。その後、

水谷は桜井に対して、大西総裁を了承するのか確認するとともに副総裁人事を調整することを依頼した。桜井は水谷が推した進藤武左エ門および井上五郎と会談をおこなった結果、進藤が受諾することとなり、これを理事会に諮って諒承された。こうして、同年6月26日に新総裁に大西、新副総裁に進藤が就任することが正式に決定したのである。

このように、桜井の影響力が社内はもとより時の政権にもおよぶところとなっており、桜井が組織運営におけるキーパーソンの一人となっていたことは注目するに値する。

大西は、47年10月7日に桜井および近畿支社長の斎藤を総務理事に任じた。総務理事は総裁を補佐してその特命事項をおこなうもので、社業全般に対する指導力を発揮する職位として位置づけられていた。いわば「専務理事」に相当するものである。そして、大西と進藤および桜井と斎藤で検討を重ねて、同月24日に組織改革をおこない、本社を2室・9部・1試験所体制に変更した。桜井は総務部長事務取扱として従来の職務を継続した。総務部は総務・文書・管財・株式の4課とし、勤労や厚生業務は新設した労務部へ移管された。

桜井は、総裁・副総裁に次ぐ事実上のナンバー3として、さらに大西のブレーンとして、復興期の多難な状況下で事業の推進および労働組合（電産：日本電力産業労働組合）との対応に力を尽した。そして、1949年7月15日に、退任した進藤の後継として副総裁に就任することとなった。日本発送電の命運が、桜井の双肩にかかることとなったのである。

## 小括

桜井の幼少期から青年期にかけては、母ないし祖母による教育に加えて、長岡中学校および慶応義塾大学時代はその学風に影響を受け、その人格を陶冶するところとなった。

九州水力電気・九州配電および日本発送電在職時は、堅実ないし誠実かつ緻密な性格に立脚して多種多様な業務ないし要務に従事し、かつ自己研鑽を重ねることによって着実に成果をあげ、ビジネスマンとしての高レベルなスキル・ノウハウを蓄積することができた。

この間に構築された能力および豊富な経験がその後の日本発送電副総裁および北越製紙社長・会長としての活動において十分に活かされることとなり、大いに注目すべきである。

日本発送電副総裁および北越製紙社長時代は様々な困難に直面し、常に逆風に曝される状況であったが、桜井は怯むことなく真摯に取り組み、経営者としての本領を発揮していった。その詳細については、もはや紙幅が尽きたので、別稿で改めて論ずることとしたい。

### 【注記以外での参考史料・文献】

<北越紀州製紙株式会社所蔵史料>

『役員履歴書』。

北越製紙株式会社社内報『北越ニュース』各号。

<刊行文献・論文・記事等>

「人物点描 明日の日発を背負う総務理事桜井督三氏」『新経済』第4巻第9号、新経済社、1949年4月、国立国会図書館所蔵。

伊東祐之「明治初年魚沼地方における蚕種・繭・生糸・紬生産と流通」新潟史学会『新潟史学』第15号、1982年10月。

慶応義塾史事典編集委員会編『慶応義塾史事典』慶応義塾、2008年。

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、2004年。

九州電力株式会社編集・発行『九州地方電力事業史』2007年。

滝沢繁「国会開設運動と小出郷—桜井長左右を中心として—」魚沼文化の会『魚沼文化』第20号、1983年11月  
新潟県立長岡中学校編『長岡中学読本 人物篇』目黒書店、1936年。

新潟県立長岡中学校（高等学校）同窓会『会員名簿』1921・1940・1951・1962年、新潟県立図書館および長岡市

立中央図書館所蔵。

新潟県立長岡高等学校創立百周年記念事業実行委員会編集・発行『長岡高等学校百年史』1971年。

『北越製紙70年史』北越製紙株式会社、1977年。

北陸地方電力事業百年史編纂委員会編『北陸地方電力事業百年史』北陸電力株式会社、1998年。

松本和明「北越製紙の企業成長と田村文四郎・覚張治平」篠崎尚夫編著『鉄道と地域の社会経済史』日本経済評論社、2013年。

#### 【謝辞および付記】

本研究をすすめるにあたり、北越紀州製紙株式会社で常勤監査役などを歴任された小林多加志氏、総務部長の金川貴宣氏をはじめ同社関係者の方々には史料提供および調査で一方ならぬ御配慮を頂いている。また、株式会社田村商店代表取締役会長・長岡商工会議所相談役（前会頭）の田村巖氏には、紙卸売業および製紙業界の歴史と現状についてさらに桜井に関する貴重なエピソードを御教示頂いている。特記して感謝申し上げる次第である。

本研究で収集した史料の多くが、国立国会図書館、明治大学中央図書館、新潟県立図書館および文書館に所蔵されている。利用の便宜を図って頂いた各館にも御礼申し上げます。

末筆となるが、史料整理に御協力頂いた地域連携研究センターの近藤瑞恵さんにも改めて感謝申し上げますこととしたい。

文部科学省「地(知)の拠点整備事業」=大学COC事業(平成25～29年度)  
長岡大学COC事業=長岡地域<創造人材>養成プログラム  
平成26年度 長岡大学地域志向教育研究ブックレットvol.4  
地域企業の経営発展と成長および企業者活動についての研究  
— 桜井督三の足跡と活動 —

【著 者】松本和明

【発行日】平成27年 3月25日

【発 行】長岡大学地(知)の拠点整備事業推進本部  
長岡大学地域連携研究センター

〒940-0828 新潟県長岡市御山町80-8

TEL 0258-39-1600(代)

FAX 0258-39-9566

<http://www.nagaokauniv.ac.jp>





長岡大学地域志向  
教育研究ブックレット