

小島直記

新潮社



各務鎌吉



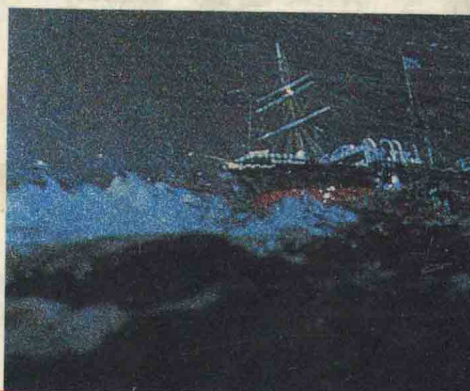
平生鈞三郎



神戸支店

創業当時の東京海上本店

東京海上 ロンドン 支店 上巻



東京海上ロンドン支店上巻 小島直記

新潮社



とうきようかいじょう
東京海上ロンドン支店 上巻

昭和55年3月15日 発行

昭和55年9月15日 5刷

著 者 こ じま なお き
 小 島 直 記
発行所 佐 藤 亮 一
 株式会社 新 潮 社

〒162 東京都新宿区矢来町71

電話 業務03(266)5111 振替東京4-808
 編集03(266)5411

印刷所 二光印刷株式会社
製本所 新 宿 加 藤 製 本
 定価 1000円



© Naoki Kojima, Printed in Japan, 1980.

乱丁・落丁本は、御面倒ですが小社通信係宛御送付
下さい。送料小社負担にてお取替えいたします。

東京海上ロンドン支店 上巻 目

次

第一章 予測と的の間

7

——東京海上火災と高島易断——

高島嘉右衛門は、東京海上火災という会社がまだこの世にないとき、やがてその会社結びつく人間関係の、いわば原点に位置していたといふべきだ。

第二章 殿様たちの会社

45

——「東京海上保険会社」の創立——

ピンチは、どうして発生し、どんな内容のものであったか……。そして、そのピンチの発生原因こそ、じつは創立前のジグザグ・コースの中にあつたといえるのである。

第三章 からみ合う利害

83

——筆頭株主・岩崎弥太郎——

東京海上は、……渋沢（栄一）が産婆役、そして岩崎（弥太郎）が筆頭株主、スタート第一歩において無気味な風雲をはらんでいたといえる。

第四章 忍び寄る危機

121

——各務鎌吉の登場——

（各務鎌吉は）東京高商を卒業してわずか三年目。いわば人生の青二才にすぎなかったが、単なる体験の積みかさねでは身につかないものをもっていた。

第五章 老いたる麒麟

149

——莊田平五郎と益田克徳——

イギリスにおける業績悪化は、まさに前門の虎にちがいがなかった。ところが、その対策どころか、原因もまだはつきりつかめないうちに、後門の狼が動きはじめた。

第六章 第二の新人

177

——平生鈺三郎の登場——

（平生鈺三郎は）学校秀才にはちがいがなかったが、立身出世や物質的待遇を第一に考え、そのためにすぐ転ぶような功利主義者ではない。

第七章 仕事の虫たち

213

—— ロンドンの各務、東京の平生 ——

「余（各務）はロンドンに到着後、一日の寸暇もなくリバプールおよびグラスゴー代理店の整理処置にたずさわった」

第八章 見えない部分

251

—— 統率者の決断の条件 ——

「大阪支店を設置すべきであります」重役会に出席させてもらって、平生が力説したのはそのことである。

第九章 濡米処分

279

—— 平生鈆三郎の戦い ——

（総支配人益田克徳は）ロードラ号の海難事件という大問題を、入社二年目の新米社員平生鈆三郎におしつけてヨーロッパ行の船にのってしまった……。

東京海上ロンドン支店

上卷

第一章 予測と的中の間

——東京海上火災と高島易断——

科学万能、合理主義謳歌の時代——といいつながら、一方では、手相、姓名、星などによる運命判断がさかんだ。

夜の銀座には、たくさんの易者が出る。

新宿では、真昼間、伊勢丹のあたりから紀伊国屋書店の近くまで、長い行列ができているのを目撃した。

「特売でもあるんですか？」

ときくと、そうではなかった。

そのあたりに、よくあたるといふ女性占い師が店を出している。

そのひとに運命判断してもらおうと、長蛇の列ができていたのだそうだ。

この物語は、占いのことを書くものではない。東京海上火災という会社を再建させた男たちのドラマが主題である。

日本の会社の中の超一流優良企業。

社員に対する待遇が最高に良く、学生間の人気ナンバーワン。

その会社のドラマを語るのに、なぜ占いの話など、はじめにもってきたか。

それは他でもない。この会社の生誕そのものが、いわゆる「あたかも八卦、あたかも八卦」の高島易断（きまかん）に関係があるからなのだ。

東京海上火災と高島易断。

「まさか……」

とおもわれる方もあろう。

だが筆者は、決してデタラメをいつているのではないのだ。

明治五年、といえば、もはや百八年も昔のことになるが、その年五月、

「東京ヨリ青森マデ鉄道建言書」

というものを政府にさしだしたものがいた。

東京から青森まで、どうやって鉄道を建設するか、その資金作成のことなど方策をのべて、

「その工事を私に請負^{ひか}わせていただけませんか」

と願ひ出たのである——と書くと、なんの変哲もないようだが、じつは大変なことだったのだ。

日本ではじめての鉄道——新橋・横浜間二八・八キロの工事が、総工費三七二万円で落成するのは、この建言書提出の四カ月後である。

この鉄道は、明治二年十一月、政府で決定し、三年三月、東京（芝口）、横浜（野毛浦）の両方から工事に着手した。

そして五年五月十二日に開業式をおこない、翌十三日、汐留^{しおどめ}・横浜間に旅客列車が開通、同月二十七日に汐留停車場を新橋停車場と改称し、同年九月に工事全体が落成したのであった。

すなわち、工事の当事者は「政府」である。

工事費は、地租を主とする国家資金が大部分で、これにイギリスで募集した公債金の三分の一を加えた。

そして、技術者はイギリス人をやとい、また機関車、客車、レールなど、すべての資材もイギリスから輸入している。

一般の日本人は、その技術どころか、汽車そのものを知らない、という未開の時代なのだ。

そういう時代に、いわば一介の民間人が、新橋・横浜間どころか、

「東京から青森までの鉄道をつくりましょう」

と申し出たのであるから、これはもはや、大胆不敵というよりは、途方もない大ボラを吹いてみせた、といったほうがいいだろう。

この男こそ、高島嘉右衛門。

「吞象」という雅号をもち、『高島易断』（明治十五年着稿）という本も書きたいいわゆる「高島易断」の開祖にはかならない。

易は、碁や将棋や麻雀とおなじように、その家元は中国である。

その古い時代の、むずかしい理屈や占いの方法はともかくとして、日本では十八世紀——五代將軍徳川綱吉の元禄の時代から、十一代將軍家斉の寛政時代——のころから、

「易の原典（易経）についての解釈がおこった」

ときいている。

占いを職業とする易者も、その時代にひじょうに多くなった。その数ざっと一〇〇〇人。辻や往来で営業する売卜先生、別名大道易者は一町一人くらいであったという。

高島嘉右衛門というひとは、その江戸時代、天保三年（一八三二）の生まれだが、生家は易者ではなく、江戸三十間堀に店をもつ材木屋だった。

そして本人も、天眼鏡、筮竹などの道具をもつて、大道で人を占ったことはない。

そういう人物が、一方では「高島易断」の開祖となった。また他方では、北海道炭礦鉄道の二代目社長にもなっている。

北海道炭礦鉄道（もとは「礦」のかわりに「鑛」をつかった）——この会社は、鉄道部門を政府に買収されてからは、北海道炭礦汽船となった。略して「北炭」、ついこの間上場廃止がきまったが、明治時代においては日本を代表するビッグ・ビジネス。

明治維新まで蝦夷地^{えぞち}といっていた北海道を開発する役目をもったのは、明治二年に設置された「北海道開拓使」という役所である。

これは十五年に廃止され、十六年に北海道事業管理局を設け、さらに十九年一月、内閣直属の「北海道庁」を設けた。

北海道庁は、開拓事業の直営をやめ、民間企業にこれをやらせることとした。そのチャンピオンとなったのが「北炭」だ。

この会社の初代社長は、堀基^{ほりもと}といった。薩摩藩士出身で、黒田清隆の腹心として開拓使につとめ、屯田兵の育成などをやって、北海道理事官をもつて退官。

政府から、幌内炭山と附属運炭鉄道の払い下げをうけ、資本金六五〇万円をもって「北炭」を創立した。

これが明治二十一年十一月、堀は四十五歳だった。

内閣は、堀の親分黒田清隆が第二代総理大臣となっていた。払い下げ関係がうまくいったばかりでなく、政府は出資者に対して年五分の利息保証をした。

株主は、会社がもうからなくても、出資金に年五分の利息がつく。安全この上もないことだ。

一方、皇室においても、産業奨励という大目的から、この会社の株保有が決められた。

こういう例としては、日本郵船、日本鉄道、第十五銀行がある。要するに「北炭」は、そのスタートのときにおいてすでに「一流」のマークをおされたようなものだった。

二

ところで、社長の堀をはじめ、社内の幹部級はほとんど鹿児島県人で占められ、社内の談話も鹿児島弁でなければハバがきかぬという状態——そこにおのずと情実関係も生じてきた。つまり、地

位の上下、昇進は、かならずしも本人の能力、手腕に比例しなかった。

おまけに、会社業務は、炭礦の経営と、鉄道の経営との二部門にわかれている。その間の統制がうまくいかず、能率は落ちる一方だった。

その上、日本の資本主義自体が未成熟——生産工場の数が少なく、石炭が多く掘れたとしても、そのマーケットはせまい。そのせまいマーケットに九州炭が有力なライバルとなっていた。

そのうち、明治政府を独占した藩閥のうち、薩摩派のライバルである長州派が、北海道利権の独占をねたみ、反感、敵意をもった。

会社がうまくいかないのを見ると、

「それみたことか」

とはやし立て、公然と非難はじめる。

「北海の魔窟」

というような悪評さえ、世間にはひろまった。

こうなると、詰腹を切られるのは、社長の堀ということになる。

本人は無論いやがったが、周囲がやかましくいい立てて、ついに半強制的に退陣させてしまった。そのあと、ピンチ・ヒッターとして起用されたのが長州派と密着していた高島嘉右衛門だ。

「堀は士魂士才、実業経営には不向きだったが、今度の社長は士魂商才、大いに刷新の実をあげるにちがいない」

大変な期待のもとに就任した。

ところが、「北炭」社長としての業績については、評価が真二つにわかれている。

大正三年に刊行された『吞象高島嘉右衛門伝』によれば、それはすばらしいものだった。

たとえば明治二十六年、石炭の売れゆきがわるく、現場には滞貨の山ができた。そこで総支配人と技師長が心配して、

「今後の方針は、いかがいたしましょうか」

とたずねたのである。

すると高島社長、おもむろに筮竹をとり、いわゆる「易断」を試みた。そして、

「この卦面にあらわれたところによれば、近年のうちに大事件発生、となっている。そして石炭の需要はひじょうに増加するはずであるから、決して採掘を手びかえするにはおよばない。今までの作業を継続させよ」

といった。

翌二十七年になって、日清戦争がはじまり、滞貨の山一掃、会社の利益は平年の倍に達した、というのである。

ところが『福沢桃介翁伝』の筆者大西理平は、同社専務として実権をふるった井上角五郎の話として、

「高島社長の経営は全然ダメだった」

と書いている。

「明年の出炭量を幾万トンにしたらよいか、ということ而易で割出して決定する。それから社員 of 整理をするに、多数社員の能否を一々知っているわけでもないから、鑑別の方法として、卓上に社員名簿をおき、かたっぱしから筮竹と算木をもって免職と勤続の姓名判断をしたものである」

易にどの程度の科学性があり、当る確率が何パーセントになるか、筆者にはわからない。

ただ事実としては、せっかくの易学経営も会社自体の不振を挽回（げんくわん）することはできないことがわかり、松方大蔵大臣その他政府首脳部の意見で、高島を平取締役（びんたきさつ）に格下げにし、井上角五郎を専務として、社長の実権をふるわせた結果、業績はようやく上昇したのだった。

だが「北炭」社長就任は、東京から青森までの鉄道建設建言書を出して二十年もあとのことであ

る。

ここでは順序として、どういういきさつで建言書を出すようになったか——つまりは、明治以前の高島嘉右衛門の歩みを大づかみに知っておく必要があるだろう。

材木屋のせがれがおやじのあとをつぎ、それが明治になって事業をはじめ、会社に関係した——町人、商家の主人から実業家、経営者への転身というのであれば、格別のこともない。

だが、この人物はちがうのだ。

どうちがうか、といえば、月なみな形容だが、

「波瀾万丈」

といった趣きがある。

そしてもちろん、どうして易の大家になったのか、という疑問も軽視できない。

彼は、六歳ごろから寺子屋にいき、四書五經の素読をはじめた。このことは、のちに易の本を手に入れたとき、それを読むことができ、理解できた、という能力につながっていく。

嘉永三年（一八五〇）といえば、アメリカのペリー提督が軍艦四隻をひきいて浦賀にくる年の三年前だが、おやじが死に、十九歳の彼が「嘉兵衛」を襲名した。

この翌年、はじめて「觀相家」（人相見）との出会いがある。

ある日、深川へ行こうとして、靈岸島（れいがんじま）を通っていたときだ。たまたま炭問屋の前にさしかかると、

その納屋の中から、

「清さま、清さま……」

とよぶものがある。

彼の幼名は清三郎。

その幼名をよんでいたのは大工の棟梁で、万五郎といった。