

財を愛すれど道あり

— 伊庭貞剛 住友の公害対策 —

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

四国にある別子銅山の経営は住友家が巨大財閥に急成長する死活的な位置を占めていた。支配人に抜擢された広瀬宰平は施設の近代化を断行し、基幹事業としての礎を築く。しかし精錬所からの排煙による公害や山林乱伐による環境問題の深刻化で窮地に陥る。難局を打開するために広瀬は甥の伊庭貞剛（1847-1926）に白羽の矢を立てた。

判事を務めていた伊庭は窮屈な官界に見切りをつけ、叔父の広瀬に説得されて住友に転職する。入社を決断したのは公利公益を基本とする住友の経営理念に共感したからだ。別子銅山への対応も公利公益の観点から進めようと考えた。

別子銅山の支配人に就任した伊庭は熟慮に熟慮を重ねて再生計画を練り上げる。その内容は広瀬が激怒して非難するほど大胆なものだった。

内部抗争から対話へ

伊庭は現在の滋賀県近江八幡市で伯方藩代官の長男として生まれた。広瀬宰平は母の弟にあたる。幼い頃から道場に通って剣道に励み、尊王攘夷を唱える西川吉輔から国学を学んだ。

明治維新を迎えて上洛し、西川のすすめで京都御所禁衛隊に入隊する。その後、司法官となり、長崎から函館を経て大阪高等裁判所に判事として在任中、自己保身と立身出世に汲々とする官僚の世界に失望し、33歳で辞職する。

故郷に戻って今後の身の振り方を思案していた

ところ、住友家筆頭番頭の広瀬から熱心に誘われ、公利公益を掲げる住友への入社を決断した。当初の給料は判事時代の半額以下だった。

広瀬の片腕として伊庭の精力的な働きぶりは高く評価され、若くして

大阪本店の支配人に登用される。業界活動の一環として大阪市立大学の母体となる大阪商業講習所、東洋紡に進化する大阪紡績などの設立にも汗を流した。業界のさらなる認知・振興・発展に向けて滋賀三区から衆議院選挙に出馬して当選し、住友初の国会議員となる。

その一方で住友の事業拠点である愛媛県新居浜市の別子銅山で地元住民との公害問題が泥沼化していた。精錬所から排出される亜硫酸ガスや鉍毒水が農作物に重大な被害をもたらし、農民の抗議が日増しに激化していった。これに加え、燃料に使う樹木の無制限の伐採で山が荒れ果て台風襲来の際に土砂崩れや洪水を引き起こしていた。

本店では別子銅山の存続か廃止かをめぐって内部抗争が勃発する。別子銅山の開発を一貫して主導してきた広瀬は社長に該当する初代総理事の



伊庭貞剛

退任を余儀なくされた。

新たに別子銅山の支配人に任命された伊庭は現地でも社員同士が対立し、分裂し、組織としての活力を失っている惨状を本店の責任として深く反省する。みずからに課せられた使命として毎日精錬所から山上の採掘現場をまわって対話の重要性を説き、相互の信頼関係修復へ精魂を傾けた。

山を青々とした姿に

社内の抗争が収まってくると伊庭は公害問題の抜本的な解決策を本店に提起する。それは新居浜沖20kmに位置する無人島の四阪島に精錬所を全面移転するという壮大な計画だった。損害賠償による和解を提案していた広瀬は猛然と反発し、資金の調達や地域経済発展の視点を欠如した無謀な計画と非難した。しかし伊庭は緻密な予算計画や地域振興策を示して反論し、損害賠償だけでは根本的な解決にならないと押し切った。住友家の承認を受けて四阪島を伊庭の個人名義で買い取り、着々と移転工事の準備を進めていく。

同時に銅山開発で荒廃した山の復活をめざして精錬用の燃料を木材から石炭に切り換えることを決断する。政府高官で治山治水を提唱する友人の品川弥二郎に協力を仰ぎ、優秀な林学士を雇って毎年100万本という計画的な植林事業を開始した。銅山事業には林業経営が不可欠で治山治水に重要な役割を果たすと確信していた伊庭は住友林業を設立して「別子全山を旧の青々とした姿にして、大自然に還さなければならぬ」と意欲を燃やす。

公害問題の解決に卓越した手腕を発揮した伊庭は1895年、広島の尾道支店で初の重役会議を開く。議長として住友銀行の創設や合議制の導入を採決し、失脚した広瀬に代わって事実上の総理事と見做された。四阪島への精錬所移転工事の開始を見届けて新居浜を去り、大阪本店に戻って正式に第二代総理事に就任する。

栃木県の足尾銅山における鉱毒被害を追求していた衆議院議員の田中正造は1901年、帝国議会で異例の演説を行った。公害問題に際して住友が実行した精錬所の移転や植林事業を高く評価し、別子銅山を「わが国の銅山の見本」と讃えた。

総理事に就任して4年後、58歳になった伊庭は

『実業之日本』に「少壮と老成」と題した論稿を発表する。「事業の進歩発展をもっとも害するものは、青年の過失ではなくして、老人の跋扈である」と主張して反響を呼ぶ。四阪島精錬所が翌年から稼働することを確認し、速やかな世代交代を証明するように総理事を鈴木馬左也に譲って引退する。

難事が去れば退いて

1905年、四阪島への精錬所移転工事が完了し、操業を開始する。同年、鉱毒水が流域河川へ流れ込まないように海拔750mの第三通洞から新居浜の海岸まで全長16kmに及ぶ煉瓦製坑水路を築造し、その途中に鉱毒を中和する収銅所を設けた。

だが四阪島精錬所の煙害は当初の予想に反して周辺部に拡大する。排出された亜硫酸ガスは海上で拡散せず濃厚な帯状となって農作物を枯らしていった。内務省の役人から住友に転じ、後継者として伊庭に育てられた総理事の鈴木は被害者の救済や新技術の開発に心血を注いだ。1939年、亜硫酸ガスの中和脱硫によりやく成功し、四阪島精錬所の操業から34年の月日が流れていた。

滋賀の大津で隠棲していた伊庭は事業の全権を鈴木に委ねて無用な口出しをしなかった。悠々自適の後半生を送って80歳で他界し、近江八幡にある伊庭一族の墓地に葬られる。生前の功績を偲んで別子銅山の中興の祖と讃えられ、現在では環境対策の先駆者とも呼ばれている。

悲壮な覚悟で赴任した別子銅山では5年かけて公害問題解決の道筋をつけた。現地から離任する際、盟友の品川に宛てた手紙で「五か年の 跡見返れば 雪の山」という句を詠んでいる。これを受けて品川は「月と花とは人に譲りて」と加筆し、伊庭の無欲で潔い姿勢に深く打たれた。「難事にはおのれ進んでこれに当たり、難事去ればおのれまらず退いて後進に道を譲る」というのが伊庭の仕事の流儀だった。

企業経営の要諦は「君子、財を愛す、これを取るに道あり」という簡潔な言葉に集約されている。企業が利益を追求するのはきわめて当然のことだ。とはいえ利益を獲得する手段は道理に叶ったものでなければならない。常に公利公益を優先させていた伊庭ならではの格言とっていいだろう。