

関西電力株式会社『関西電力五十年史』

渡 哲 郎

梗概

本書の章別編成は以下のとおりである。

創立前史

第1章 電気事業の形成 ― [電気事始め―第一次世界大戦以前]

- 第1節 日本における電気事業の形成
- 第2節 関西地方における電気事業の形成
- 第3節 電気の時代のはじまり

第2章 電気事業の展開 ― [第一次世界大戦―電力国家管理の前 (昭和13年)]

- 第1節 競争から協調へ
- 第2節 関西地方における電気事業の発展
- 第3節 電化の時代

第3章 電力の国家管理から再編成へ ― [電力国家管理の開始 (昭和14年)―関西電力創立]

- 第1節 戦中・戦後の電気事業
- 第2節 関西地方における電気事業の戦中・戦後
- 第3節 国家管理・再編成期の社会と電気

本史

第1章 関西電力の成立 ― [昭和26年5月1日―昭和33年]

- 第1節 戦後復興と電気事業

- 第2節 関西電力の発足と経営三大方針
- 第3節 需要増大と三つの安定化への取組み
- 第4節 経営合理化の徹底
- 第5節 経営成果

第2章 高度経済成長と技術革新 ― [昭和34年―昭和45年]

- 第1節 高度経済成長と電気事業
- 第2節 技術革新時代の戦略と組織
- 第3節 電源開発の推進
- 第4節 経営効率化と万博への参加
- 第5節 経営成果

第3章 試練の克服 ― 電力危機・立地環境問題・石油危機― [昭和46年―昭和54年]

- 第1節 経営環境の激変と電気事業
- 第2節 試練を乗り切る経営革新
- 第3節 電力危機・立地環境問題の克服
- 第4節 経営効率化と地域社会活動
- 第5節 経営成果

第4章 高品質経営の追求 ― [昭和55年―平成2年]

- 第1節 経済の成熟化と電気事業
- 第2節 21世紀を目指した経営方策
- 第3節 高品質経営の追求と電源開発の推進
- 第4節 新規事業開発と企業体質の強化
- 第5節 経営成果

第5章 電力改革と新たな競争 ― [平成3年―平成13年]

- 第1節 日本経済の新時代と電気事業
- 第2節 共生共感経営に基づく企業革新
- 第3節 競争時代への挑戦
- 第4節 企業基盤の確立とグループ事業展開
- 第5節 経営成果
- 第6節 阪神・淡路大震災からの復旧・復興

第6章 21世紀の関西電力

資料その他

以上が本書の章別編成である。その記述は膨大なものであるが、その内容を紹介しておく。

創立前史

第1章 電気事業の形成

初めに世界とわが国での電気事業の開始状況について述べられている。まず、世界的な電気技術の開発、たとえば電池や発電機の発明の過程が明らかにされる。次いで日本の江戸時代における電気技術の実験の様子が示され、次いで明治初期の工場や鉱山での自家発電の実態が述べられている。次に東京電灯をさきがけとしたわが国の一般電気事業企業の創立事情が示される。とくに日露戦争期から第一次世界大戦期の電気事業の発展に関して以下の2点を柱に記述がなされている。1つは水力発電の普及と高圧送電の発展により電力価格が低下し、都市を中心に電灯用として電気の使用が拡大したことである。2つ目はいわゆる「動力革命」の進行により、工場動力の電化が進んだことである。この時期、電力産業はリーディングインダストリーとしての役割を果たしている。

次いで、第一次世界大戦期までの関西地方における電気事業の発展が検討されている。同地方の電気事業の出発は関東には遅れを取ったものの、交流発電方式の採用、一般電気事業用水力発電機の採用、わが国初の公営電気事業の発足など先進的な側面を見せていることが強調さ

れている。

明治末期に関西では大規模水力発電会社として宇治川電気が登場しており、既存の電力企業にとって強力な競争相手になった事実が示されている。また、関西地方の電力業の特徴として、有力な公営電気事業が存在して民間電力企業はそれらとの競争にさらされたことと民間電鉄企業が電気供給事業に参入したことが述べられている。

本章の最後の節では、明治大正の時期に国民の日常生活のなかで電気がどのように使用されていたのかを具体的に記述している。このような記述は数少ないので、貴重なものであろう。

第2章 電気事業の展開

この章の対象は第一次世界大戦後から電力国家管理までの約25年間である。この時期は、とくに昭和初期にはわが国における工業化と都市化が本格的に進展しており、その中で電気はその役割を非常に大きなものに拡大していったとされる。昭和恐慌期以後の重化学工業化に際して電気が果たした役割はとくに大きいものであったという。電力業界内部ではいわゆる五大電力が生まれ、それら各社の間で電力戦といわれる激しい競争が展開された事実が示される。その結果、昭和恐慌を契機として業界内部での協調への動きが生まれ、改正電気事業法を背景とした「電力連盟」による協調体制に結実したのである。そのような動向の一環として、関西では関西共同火力発電が設立された。

関西地方は当時わが国最大の工業地域の位置を保っており、そのため電力の消費量も多かったのである。そして関西の電力業界内部では、五大電力に属する大手の民間電気事業者、京都・大阪・神戸といった大都市での電気供給を行っていた公営電気事業者や私鉄企業による電力供給など多様な電気事業者が存在していた事実が強調されている。

次いでこれらの電気事業者が実施した電気の普及啓蒙活動が示され、さらにわが国の消費者運動の草分けである「電気争議」が、昭和の初

期に多くの電気事業者を相手に広汎に展開された事実が示されている。

また「動力革命」が大企業を中心とする重化学工業だけでなく、中小企業を主体とする業種にも拡大したことが、泉南・河内の織物業や東大阪の金属工業などを例として指摘されている。さらに五大電力が主に実施した大規模な設備投資が注目されている。それらは大規模な水力・火力発電所、長距離高圧送電線の建設などであり、その設備投資が関連産業に与えた波及効果の大きさが強調されている。そして五大電力による巨額の外資導入の事実が重要視されている。

第3章 電力の国家管理から再編成へ

本章では、日中戦争の勃発によるわが国における戦時経済動員体制の成立から、太平洋戦争の時期そして敗戦による混乱の時期、戦後の経済民主化の過程における関西地方の電力業の変化が追跡されている。

まず昭和10年ごろからきざしを見せはじめた電力の国家管理への動きが、電力業界や財界の反対を抑えて、昭和14年発足の日本発送電（日発）に結実した事実が示されている。次いで異常渇水と炭価の高騰による日発の経営困難、昭和15年の電力調整令がもたらした電力の大幅な使用制限はさらなる国家管理体制の強化をよびおこし、第二次電力国家管理が実施される過程が明らかにされている。これにより電力業界は日発とブロック別の9配電会社からなる新たな産業組織を迎えたのである。

終戦直後には電力業界では強力な労働運動が展開されたこと、各社間でプール計算制が実施されたことが示されている。その過程でGHQを含む各種団体の間で電力業界再編成が論議され、結局松永案をふまえた9ブロック化、「風揚げ地帯」方式による再編成方針がまとまり、昭和26年5月に新会社が発足し、関西電力が誕生している。

また戦時経済体制下での関西の電力企業の販売先の変化、第一次電力国家管理下での関西既

存電力企業の営業状態、さらに第二次電力国家管理で関西の電力各社が関西配電に統合されていく過程が示されている。次いで、戦後の日発近畿支店と関西配電の経営実態が明らかにされる。終戦直後の燃料不足を背景とした電力の擅用や蛍光灯の普及などの新しい動きも紹介されている。

戦時下における電力消費規制の影響が関西ではとくに大きかったこと、戦時中にわが国の電力技術、とくに火力発電技術に停滞が見られたこと、また同時期の電力企業における資金調達状況が明らかにされている。

本史

第1章 関西電力の成立

昭和26年5月1日日発と9配電会社が解散して、代わって北海道・東北・東京・中部・北陸・関西・中国・四国・九州の9電力会社が誕生した。当時関西電力はわが国最大の電力会社であった。しかし、9電力会社設立後の7～8年ほどは渇水や石炭不足で電力が不足し、電力制限措置がとられたという。その対策として昭和27年に電源開発株式会社が発足している。

この前後の時期にわが国経済は戦後復興を達成して、高度経済成長を迎えることになった事実が指摘されている。ただし関西の経済基盤の低下が問題になってきたという。各電力会社の電源構成は水主火従であったが、一部で火主水従が提唱され、火力燃料も従来の石炭から石油へのエネルギー転換が主張された事実が強調されている。また電力会社間での企業格差が問題となってきたが、各社は広域運営方式を採用して、地域間の円滑な電力融通を目指したとされている。

関西電力初代社長の太田垣士郎が「経営の三大方針」を提起して、とくに電源の強化に努めたことが述べられている。同氏は合理的料金水準の実現や経営合理化にも力を入れたのである。昭和28年には関西電力労働組合が結成され、労使間の意志疎通が図られたとされる。

この時期、水力発電所の丸山とならんで、多奈川・姫路の新鋭火力発電所の建設が、外資も得て進められたことが強調されている。また関西電力は原子力部を設置して原子力発電への道を開いた事実が示されている。次いで以下の3点が指摘されている。27万V送電の開始と変電・配電設備の充実で、電力損失が大きく軽減されたこと。従業員に対する教育制度が確立してきたこと。最後に、減価償却の充実に支えられた同社の自己資本比率の高さである。

第2章 高度経済成長と技術革新

本書では昭和30年ごろから昭和45年ごろまでを高度成長期ととらえている。この要因として、民設備投資と個人消費支出の持続的増大があげられている。後者の象徴が家庭電化ブームであった。当時は一次エネルギーでは石炭から石油へのエネルギー革命が大幅に進展し、二次エネルギーでは家庭電化ブームや電力多消費産業の比重増大で電力消費量が非常に増大した事実が指摘される。業界では広域運営方式が定着して9電力体制が確立し、その象徴が昭和40年の新電気事業法の制定だと述べられている。

関西でも素材産業や電気機械の成長で電力消費量は大きく伸び、関西電力はそれに対応すべく電源開発に取り組んだ。それは主に3つの方向で進められたとされる。1つは水力発電力の拡充で、非常な難工事をおして完成された黒部川第四発電所である。この工事の過程は本書の中でくわしく感動的に記述されている。第2はいくつかの高効率大容量火力発電所の建設であった。3つめは原子力発電所である美浜発電所の建設であり、この発電所は9電力で最初の原子力発電所となったことが強調されている。この電源開発の結果、関西電力は火主水従に転換したとされる。

この時期電力消費の型が冬季ピーク型から夏期ピーク型へ転換し、夏期ピークの先鋭化への対処が同社の重要な課題となったことが指摘されている。また同社はサービスの向上と経営合理化をさらに進め、この時期電気料金の値上げ

はなかったものの、好業績を基礎に内部留保が充実し、近代化投資を積極的に行ったとされている。

第3章 試練の克服—電力危機・立地環境問題・石油危機—

本章では高度成長が終了して、安定成長に移行した昭和46年から昭和54年までの時期が対象である。まず第一次石油危機で各電力会社が打撃を受けたこと、とくにその打撃が関西電力にとって深刻であった事実が指摘されている。そのことが関西経済の地盤沈下に拍車をかけたとされている。その結果同社の産業用電力の販売は停滞したが、家庭電化は依然として進み、電力危機の要因となったことが述べられている。

この時期、関西電力は経営の効率化を進め、とくに火力発電所を中心に公害対策を進めたとされる。そのため立地の困難さを克服しながら、原子力発電所の建設を進めたことが強調されている。その結果同社の原子力発電への依存率は約25%に達しているのである。またピーク期対策として、大容量揚水発電所の建設が始まったことが指摘されている。

この時期の特徴としては、電源開発に対して送電部門の強化の比重が高まったことがあげられている。50万V送電線や2万V配電線の普及がその中心であった。他には新鋭コンピュータを支えに各種の自動化が進められた点が指摘されている。自動化は電力供給システムの自動化とならんで営業などの管理部門でも進められている。

本章では関西電力の各部門における従業員の業務活動にもかなり具体的にふれられている。安定的な労使関係を軸として、多彩な広報・地域活動が展開されたことが強調されているのである。これには電源立地確保の困難さに対する対策の側面もあったであろうと考えられる。さらに資金調達の困難化と燃料費をはじめとする経費の増加による利益の減少化傾向にふれられている。

第4章 高品質経営の追求

本章は昭和55年ごろから平成2年ごろまでを対象としている。まず当時のわが国の経済状況がとりあげられており、プラザ合意以後の輸出主導型から内需主導型経済への転換、「円高不況」と1980年代末以来のバブル経済への移行が述べられている。ただし、不況と好況を経た日本経済の中でも依然として関西経済の地盤沈下が進行したとされる。

この時期の重要問題として、原子力発電への信頼性が揺らいだことが指摘されている。その契機となったのは、1979年のアメリカスリーマイルアイランドにおける原子力発電所事故、86年のソ連チェルノブイリ発電所の事故であった。関西電力でも平成3年に美浜原子力発電所2号機で蒸気発生器細管破断事故が発生し、これらの事故の続発が原子力発電に対する反対運動の高揚につながったとされる。

以上のような諸困難に対応して、関西電力はいくつかの対策を立てたことが述べられている。その1つは昭和55年から平成1年にかけて数多く作成された長期・中期経営計画の実践であった。長期計画としては昭和55年の「長期総合ビジョン」、中期計画としては同年の「中期重点方策」などがあげられている。また、同社では電力業界では初のTQCに取組み、全社的品質管理の試みに取り組んだとされている。

この間も電力需要は堅調な伸びを示しており、とくに業務用電力需要の伸びが大きかったことが指摘されている。また1980年代に入ると原子力の比率が火力を上回り、「原主火従」が実現したのである。料金は昭和55年の値上げ以後、円高の進展や原油価格の低下により数回値下げが行われている。発電では高浜や大飯などの原子力発電所の建設拡張、火力発電所のDS化や揚水式をふくめたいくつかの水力発電所の建設が進んだことが示されている。送電では50万V基幹系統が完成し、さらに「交差二重外輪系統構想」が策定されている。

また市場開発への新たな試み、地域・都市開発などの新規事業への進出がおこなわれ、情報

通信技術の進展に対応して、オフィス・オートメーションの一層の進展が試みがなされたことが示されている。

第5章 電力改革と新たな競争

本章では1990年代の関西電力の動向が記述されている。バブル経済の破綻後わが国経済は不況の状況に終始し、その中でも関西の経済の地盤沈下は一層深刻であったことが、まず指摘されている。電力業界では規制緩和の動きがみられ、電力小売市場の部分的自由化が実施されたのである。またこの時期には核燃料サイクルの開発が試みられたが、相次ぐ事故などの影響でプルサーマル計画の実施が大幅に遅延した事実が指摘されている。

電力業界における経営環境の変化や阪神・淡路大震災からの復興をはかるため、関西電力はいくつかの経営改善計画をたて、それらを実行に移している。

この間関西電力の電力販売量は伸び率は低いが、堅実な上昇を示したとされている。発電では「原主火従」が定着し、料金では数回の値下げが実施された事実が指摘されている。電源開発では、原子量発電所の運転が軌道に乗り、火力発電ではコンバインドサイクル発電の開始、またいくつかの水力発電所の建設が行われたのである。送電では50万V第二外輪系統の完成と紀伊水道横断ルート建設が行われている。さらに同社は地球環境問題に対する取り組みを進めたとされる。

電力自由化時代に入り、経営効率化が電力経営において最重要課題となった結果、関西電力ではTQCを一層進めたTQMに取り組んでいる。また原子力安全システムに関する研究が進められ、さらに関西では熱供給などの新分野への進出が試みられている事実が指摘されている。本章の最後に平成7年の阪神・淡路大震災による被害の状況とそれからの復旧活動が図や写真を取り入れて、具体的に詳細に記述されている。

第6章 21世紀の関西電力

21世紀にはいつて、関西電力の経営環境は厳しさを増しているが、同社では新世紀に向けて策定した中期計画を着実に実行して、「新しい夢を生み出すために関西電力は動き始めます」を合言葉に新たな発展を示すよう努力を続けることが強調されて、本書の結びとなっている。

まとめ

関西電力は社史の刊行に熱心な企業である。『関西電力の10年』以後、ほぼ10年毎に刊行しており、昭和62年には地域電気事業史として、『関西地方電気事業百年史』を発行している。本書は同社の50年を記念して、それらの社史などをまとめて発行された力作と言えよう。それはヴォリュームの点でも、記述内容の質においても言えることであろう。

本書は単に関西電力成立以後の同社の歴史を記述したものではなく、それ以前の地域史側面を持っている。この点は『関西地方電気事業百年史』の成果をふまえたものと言えよう。したがって、本書は関西電力の歴史と現況を理解するためにだけでなく、関西地方の歴史とくに経済史を学ぶためにも必読の文献となろう。

ただし力作といっても完璧なものは望み得ない。本書の問題点もいくつか指摘しておこう。

1つは、日本経済の発展段階に応じて同社が

経営方針をいかに変更し、それがいかなる成果を同社にもたらしたかが、いま1つ明確になっていないと思われる点である。たとえば同社は電力企業でもっとも早くTQC運動に取り組んだ企業だとされている。しかし、同運動の内容がいかなるものであり、その成果がどのような形で同社の経営に反映したのかが明確でないように思われる。同様のことは、関西電力が数多く策定した中長期計画についても言えよう。

次の問題点は本書の記述が技術的側面に少々かたよっているとされることである。評者の勉強不足も大きな原因であろうが、記述内容の理解に困難を感じることがしばしばあった。評者のような経営史研究者や学界とは関係のない一般の読者にどのように受け取られるであろうか。これは研究書ではない「社史」の執筆にあたって問題とされるべきであろう。

最後に上の問題と関連して、本書の量について述べておきたい。上述のように本書は量の面でも力作である。ただしそれも程度問題であろう。理解の困難な技術的側面が内容の中心となっている書物を1,000ページ読み通すのは、なみたいていの努力では不可能である。一企業の社史として刊行された本書はいかなる層の読者を期待しているのだろうか。

(2003年5月7日受付)