

金子直吉

「日本産業界のナポレオン」と呼ばれた天才事業家

東京大学 名誉教授

武田晴人

Haruhito Takeda

構成・まとめ 岩崎卓也

明治初頭から昭和初期にかけて、三井・三菱を凌駕する総合商社があった。鈴木商店である。創業当初は洋糖を取引する個人商店だったが、絶頂期には、鉄鋼、保険、海運、造船、石炭、化学、繊維、食品に至るまで、60社を超える一大コンツェルンを形成した。

日商岩井（現双日）、神戸製鋼所、帝人、日本金属工業や日本冶金工業などは鈴木商店の傘下企業であり、1日1（播磨造船所）、東京電力（信越電力）、出光興産（旭石油）、三井住友海上火災保険（新日本海上火災保険）などの歴史の一部を成している。

この鈴木商店の一時代を築いた立役者が、大番頭の金子直吉である。金子は、丁稚奉公をしていた時、質草の本——自身は「質屋大学」と呼んでいた——を貪り読み、幅広い知識を身につけ、20歳の時、鈴木商店に入店する。創業者（鈴木岩治郎）の死後、未亡人よねから経営の舵取りを委ねられ、樟脳取引で大損失を出すものの、その後は鈴木商店を世界規模で発展させていく。

福澤桃介は、金子と同じ土佐出身の岩崎弥太郎よりも高く評価し、「我が国におけるナポレオンに比すべき英雄」と称賛し、遊蕩策一に「金子は正規の学問こそないが、道理を知るにはよほど明らかで、事業家としては天才的だ」と言わしめた。

その一方、金子には、金儲け主義、強欲、政商など、悪評も絶えなかった。ただし、そのほとんどが彼の旺盛すぎる事業欲への嫌悪や快進撃への嫉妬によるものだった。1918年の米騒動では、鈴木商店が米を買った占めているという噂が流れ、暴徒と化した民衆によって鈴木商店本店は焼き打ちを被る。しかし、作家の故城山三郎氏が「嵐」（文藝春秋）で否定したように、買い占めはまったくのでたらめであり、むしろ政府からの要請を受けて海外から米を輸入し、米備の安定に協力していた。

1927年の倒産にしても、台湾銀行は「金子の暴走によ



って大変な損害を受けた」と被害者を装って政府からの救済を求めると同時に、再建は十分可能だったにもかかわらず融資を打ち切り、止めを刺した。金子はこの一方的な処置に黙って従い、債務整理に専念した。

実際には、私利私欲のない清純な経営者だった。政商と揶揄されても、利権あさりとは無縁だった。また、一経営者の視点を超えて、日本を世界の一流国にするという思いが強く、政府が何度も交渉に失敗したアメリカとの船鉄交換を金子がうまく取りまとめ、製鉄部門が立ち遅れていた当時の日本に、船舶の輸出と鋼材の確保という両得をもたらした。

また金子は、貿易で得た金をもっぱら新興の製造業に投資した。それは「生産こそ最も尊い経済活動」という金子の信念からであり、日本に必要な新規事業に再投資することで社会に還元するのが自分たちの役割だと考えていた。

いまの日本企業を見ると、株主への利益還元が中心になっており、株主のために働けることが何より優先されている。日本経済の将来を考えることもなく、自社にとって都合のよい環境について議論している。それはマイクロナ視点と言わざるをえない。

金子自身が認めているように、グループ全体のガバナンス不全、リスク管理の欠如、銀行への過度な依存などの失敗があったのは間違いない。

しかし、日本の繁栄というマクロな大志の下、「三井三菱を圧倒するか、しからざるも彼らと並んで天下を三分するか、これ鈴木商店全員の理想とするところなり」（天下三分の宣言書）という大胆不敵なメッセージとともに、若い人材の積極的な登用と現場への思い切った権限委譲をこにしてい人材を育て、鈴木商店を日本有数の総合商社に育てた手腕、積極的な企業経営は金子の真骨頂といえるべきものだ。

世界で存在感を失いつつある日本企業の姿を見直すために、金子直吉は学ぶべき点の多い教材になるのではないかと。

表紙イラストレーション | ビョートル・レスニアック

謝辞 | 本イラストレーションの制作に当たっては、太陽館工総務部にご協力いただきました。