

鈴木商店と帝人

間室四郎

一粒の麦

これは帝人が創立五十周年を迎えた昭和四十三年に当時の社長大屋晋三が、福島克之に全権を託して編集せしめた社史『帝人の歩み』の第一巻の冒頭を飾る言葉である。

この言葉に象徴される人絹糸は、総合商社の走りといわれる鈴木商店の総括主宰者として歴史に名を残す金子直吉が当時神戸の製糖業界で頭角を現しつつあった鈴木商店で手代を勤めていた明治二十五年に、イギリス人貿易商リネルが取り寄せた硝化綿法によるものであったが、金子はこの糸に格別の興味を抱き彼の脳裏に深く印象づけられることになる。

それはフランスのシャルダン・ペルノ伯爵が、世界で初めて日産百ポンドの人絹糸を生産開始してから僅か一年後という当時としては驚くべき早い時期での出来事であるだけに、彼の先見性には感服させられる。金子直吉がこの人絹糸を目にしてからその企業化を決意するまでは二十余年の年月を要し、この間に人絹糸に関する多くの情報が集められるが、この間一時もこれを忘れることがなかつたのであることは、彼が大正の初めに打ち出した三大開発方針、

一、人造纖維の開発（纖維素材の自給率アップ→帝国人造絹糸で実現）

二、高性能エンジンの開発（神戸製鋼所のジーゼルエンジンで実現）
三、大気中の窒素の固形化（クロード式窒素工業で実現）
の冒頭に掲げられていることからも充分推察される。

明治二十七年に店主鈴木岩治郎の逝去を境に店主ヨネ未亡人を金子直吉が補佐する体制に変るとともに、明治四十二年に大里製糖工場を大日本製糖に売却して獲得した六五〇万円の事業資金を存分に活用して金子直吉の情報網整備構想に基づく事業拡大路線が漸く上昇気流に乗りかけた大正年代の初期（それは第一次世界大戦勃発の報に接して、これを千載一遇のチャンスと捉らえて超積極策に転じる時期とも相前後するが）、人造絹糸の開発と製造に生涯を賭ける二人の技術者が、金子の前に現れたというのも天の采配の妙と言えよう。

二人の出会いと金子直吉

その一人は東大在学中のアルバイトとして勤めた太陽レザーでの研究成果（艶消しレザーの特許権）を携えて鈴木商店傘下の東レザーに技師長として経営参加していた久村清太であり、人絹糸の中間原料としてのヴィスコースに興味を持ち、色々検討する中で人絹糸の製造以外に大きな用途はないとの結論を得ながらも、紡糸の研究は東レザーの研究体制では叶わないことから、レザーの加工への応用で小規模な利益をあげつつ様子を窺っていた。

他の一人は米沢高等工業学校応用化学科講師の秦逸三である。彼は明治四十一年東大卒業直後に、鈴木商店の經營する樟脑再生工場が官営化されるのを待って樟脑専売局・神戸製造所の技手として勤めるべく赴任したが、官営化方針の変更で戻ってしまった。氣の毒に思つた主税局長の斡旋で神戸税関の鑑査官補を三年勤めたが単調な役人の生活に飽

きて辞任。学校で専攻した応用化学の知識を生かせる仕事を求めて、先の樟脑の経緯がある金子直吉を須磨の自宅に訪ねて仕事の斡旋を依頼するが、それには応じて貰えず人絹研究の勧めと久村の紹介に止まつた。

二人の出会いは、これが契機で秦が久村を研究室に訪ねた時だが、そこで金子が人造絹糸に強い興味を抱いていることを聞くものの秦はそれは聞き流し、暫くの間金子からの就職斡旋に期待を繋ぐ。それが空しい期待と判つたとき、大学の恩師に就職先の斡旋を依頼した。紡余曲折の後漸く三度目の紹介で決心したのが米沢高等工業学校応用化学科の講師の職で、明治四十五年四月に受託する。

赴任に当たつて秦は金子と久村の語ったヴィスコース人絹のことを思い出し、「米沢高工に着任したら人造絹糸の研究をしてみよう」と密かに心に期すものがあった。

この時点では金子はまだ秦の決心を知らないでいる。しかし何時頃のことか福島克之の記述に「金子は久村と秦とを並べて觀察し、天才肌で奔放な久村と実直で学究肌の秦との好組合せを直感的に見抜いていたに違いない。この二人を協力させたならば、人造絹糸の製造も成功するとの確信が金子の心中に湧然として起つたように思われる」という表現が見られるので、秦の就職斡旋依頼に冷たく対応したのも、無意識のうちにこの直感が働いたのかも知れない。

企業化決定までの歩み

秦の研究にとつての大きな課題は、周囲の無理解の克服と研究費捻出の問題だった。文献の記述に従つて実験を進めても記述通りの結果の出ないことが多い。何回も同じようなテストを繰り返しながら

僅かづつ研究を前へ進めることになるが、このような秦の研究は、教育の場としての学校の実験を前提とした薬品・消耗品などの供給態勢では少な過ぎて直ぐに底をつく。

秦は研究に熱中するあまり薬品などで同僚のことを考えない使い方をして反感を買ひ遂には「倉出し禁止」を食らつたりした。

研究費の捻出に困窮した秦は久村に相談した。其処で、或る企業の銅安法人絹糸の研究に農商務省が千円の研究助成金を出している例を知つた。「これに倣つて政府の研究助成金の申請を申し込んで貰おう」ということになり、一人で金子を訪れて要請したら「それくらいなら僕が出そう」と言われ、学校への寄付の了解を取り付け窮屈地を脱することが出来たが、これは二人にとつては密かに期待していたことだつた。

その後苦心慘憺の末、漸くにして「糸のようなもの」が時折出来るようになつたものの、そこから先に研究を進めるには実験室の外に設備を設ける必要があつたが、そのための三万円の寄付の申し出は教授会の決議で断られた。ここに小規模ながらも企業化を前提とした設備を校外に設ける決断を迫られた。

その一方で金子直吉の人造絹糸開発に対する熱意が伝わると米沢市の有志の間に人絹工場誘致の機運が高まり、市の西のはずれの館山にある嘗ての製糸工場（旧藩主が殖産興業のため設立した授産場の跡が銀行の担保流れになつていた）を無償で提供しようという話にまで発展した。

大正四年四月に米沢市の要請に応えるべく現地に赴いた金子は、秦から学校の実験室で約五時間に亘つて玩具のような実験具を前に説明を受けた翌日、米沢市の設けた工場誘致歓迎会の直後に米沢市の提供

する製糸工場を五千円余で譲り受けてそこに企業化を前提としたパイロットプラントを設置して研究を発展させることを決断する。

この時、金子に対し人絹の企業化中止を勧告する人も少なくなつたし、久村清太も秦の研究の実状から判断し時期尚早として「暫く様子を見るように」と忠告したが金子は承知しなかつたという。

帝国人造絹糸（株）の発足

パイロットプラントは、周囲の反対を押し切り又多くの障害を覚悟の上で、東レザーが発展した東工業（株）の分工場、米沢人造絹糸製造所として荒海に乗り出しだが、金子がそこまで大きな賭けに出るについては、「纖維素材の自給率アップ」という大義名分もさることながら、天然纖維に比して原料から製品までのプロセスが長いので、成功させれば莫大な利益が期待出来てテスト生産による赤字などは直ぐに回収し得るという、「商人の本性に基づく直感」がなければ理解出来ることではない。

しかし大正五年五月に操業を開始した件の製糸工場跡で始めた企業化のためのテスト生産は、秦の工高教授の職を辞してまでの渾身の努力にも拘らず遅々として進展せず、レザーの利益くらいでは賄えなかつた。

かくてこれに業を煮やした金子は外国からの技師撰取を図るべく大正五年十一月から一年余りに亘って秦を外遊させるが、企業秘密の壁は厚く殆んど何の収穫もないまま帰国した。だが徒労に終わつたかに見えた秦の外遊も、後の久村の海外調査に道筋を与えた効果は無視出来ない。

テストプラントにおいて解決を要する最大の問題は、ヴィスコース

が糸になつたりならなかつたりする理由と糸が脆くて光沢のない原因を突き止めることだつた。

その原因をヴィスコースに不純物が多い事にあると推測した技術陣は、ヴィスコースを精製して不純物を除去することにした。これに過ぎなかつた。具体的な時間や温度との関係をもつて本質を正しく理解出来るようになるのは久村の外遊による現地確認を待たねばならない。

かくて昭和七年五月十日に帝国人造絹糸株式会社の発起人会を、同年六月十七日に創立総会を開き、社長に鈴木岩蔵をたてて独立会社としての第一歩を踏み出した。

パイロットプラントの立ちあげから約二年、大きな赤字を出しながらも何とかパイロットプラントの操業を維持出来たのは、大戦によつてそれまでの輸入人絹が激減したため、不均一な毛羽糸でも用途次第で間に合つてかなりの高値で引き取つて貰えたという僥倖に恵まれ、そんな欠陥製品でもどんどん造れという市場の要求は、この事業の将来に期待を抱かせるに十分であつた。しかし形式的には独立会社になつたとはいゝ、鈴木商店の人絹糸製造部門に過ぎなかつた。

広島工場から岩国工場へ

帝国人絹の発足の直前久村が秦と交替して海外に旅立つたが、彼はアメリカ始め欧洲の諸国で品質改善・生産性向上に繋がる諸々の情報を会社にもたらし、小規模ながら本格的な人絹工場を新立地に建設するための条件を提示する迄の確信を抱いて帰国した。

中でも大きな収穫は、工程と主要機器の配置図面を米国で入手したことと、高畠ロンドン支店長から多く情報を寄せられたギヤーポンプという機械が、糸の均一化に不可欠なものとの認識を実地に確認したことだろう。それに「パルプの板状での浸漬」や「白金の紡糸口金使用」を米国の休止工場で発見したのも新工場の企画に大きな自信となつた。

帰国した久村は、早速新工場の企画に取り掛かった。米沢工場は飽くまで新工場を企画するための生産条件（特に品質条件）に目途をつけるためのものだつた。これに対し新工場は、品質と生産性の両面から、以後の本工場での規模拡大に耐えられる雛型となるコンパクトな工場を如何に早く建設し、且つ短期に軌道に乗せるかが最大の課題であつた。

新工場の立地は十数ヶ所について調査の結果、広島市千田町の元神戸製鋼所広島銑鉄工場跡に決定した。

広島工場は米沢工場の手作業の部分（特に紡糸以降の後処理工程）をすべて機械化し、小規模ながら原料の投入から製品の梱包までの一連の工程をコンパクトに纏めたものを、久村がアメリカで入手した工場配置図を基礎として設計された。工場建設のために米沢工場から技術陣や管理者が大挙して広島へ移動した。

広島工場は大正九年一月起工、同十年八月頃より一部操業を始め、

同年十一月には第一期工事完了と共にフル操業態勢に入つたが、大戦が終わつて人絹の需給が緩み帝国人造絹糸米沢工場の発足時代と全く事業環境が変わつていたので品質が安定する迄の苦労は尋常ではなかつた。

この頃になると親会社鈴木商店の金縛りは極度に困窮していた。鈴木商店では一時期新規事業への投資は一切中止していたが、帝人広島工場の建設だけは例外的に継続した。ここにも金子直吉の人絹事業に対する並々ならぬ意欲を窺うことが出来る。

広島工場が真価を發揮してその製品が市場の評価を得るのは大正十二～十三年、人絹糸に対する需要が回復する一方で輸入品並の品質にレベルアップした広島工場の人絹糸は、最早押しも押されもない国際商品に成長したが2T／日という生産規模は余りにも小さ過ぎた。

ここに至つて人絹糸は、衣料用の纖維素材の自給率アップのみならず、欧米諸国に亘して国際市場で競争出来る輸出商品という視点で新しい工場を構想する必要に迫られて岩国工場の建設が検討されるに至つた。

金子直吉は帝人の生産する人絹糸の市場を日本・中国・印度と見做し、国内市場は独占することを目指して生産規模の拡大計画を指示した。

かくして第三工場たる岩国工場の生産規模は五万～十万錘（15～30T／日）を段階的に達成すべく、第一期工事は大正十五年末完成を目指して突貫工事で臨み、万難を排して目標を達成した。

品質的に国際水準に達し、利幅において天然纖維を凌駕する人絹糸は、金子の予測通り鈴木商店のドル箱として大黒柱に育ちつつあつた。

もって、鈴木商店の抱える多額の借入金は速やかに返済へ向かう筈であった。

鈴木商店の破綻

金子直吉は単なる商社の経営のみならず新しい産業の育成と言う側面でも鋭い事業感覚を備え持つていて、双方の有機的結合によつて企業規模を拡大するばかりでなく、國民經濟や國際經濟にも寄与すべく高次元の立場で事業を構想できる数少ない人物と言えよう。

そいつの意味では第二次世界大戦後一般用語となつた「総合商社」を三十、四十年前の大正時代に、企業の機能的側面ばかりでなく社会的役割にまでレベルアップして構想した人だが、彼の構想力を現実に生かす前に、会社を取り巻く内外の客觀情勢が彼の構想を阻んで窮地に追い込まれることになる。

それは第一次世界大戦終結後に亘つて暫次その度合いを増していた資金難が限界に達し、その資金を依存して来た台湾銀行との共倒れの危機に直面して、台湾銀行が国の支援を受ける条件として「鈴木商店との絶縁」を強行せざるを得なくなり、金融支援打ち切りを通告されたことによつて決定的となつた。ここにおいて鈴木商店は不渡り手形を出して倒産の止むなきに至つた。時に昭和二年四月四日。

鈴木商店の事業破綻については、第一次世界大戦終結による事業環境の変化、国際的軍縮による思惑の外れ、関東大震災による日本經濟の混乱等客觀的条件に起因する面が大きいことはいうまでもないが、金子直吉個人の性格的欠陥による面も多分にあることが指摘されている。

それは銀行に事業内容や資金の使途を詮索されるのを嫌つた金子直

問題を抱えた。そこで本社を大阪の江商ビルに移して大阪資本との提携強化に務めた。

鈴木商店の破綻によつて帝人は総ての面において自分の足で立つことを余儀無くされたが、その時に岩国工場という鈴木商店にとつてのドル箱が完成していたことは不幸中の幸だつた。しかし予算の一・五倍にまで膨らんだ岩国工場の突貫工事費は、鈴木商店の倒産を幾許か早めたことは否めず、手放しで喜べないものがある。

果たせぬ夢

前途のように金子直吉は、商社の経営と諸々の新事業の育成とを有機的に結合して一大コンツエルンに育て上げることに夢を託して果たさなかつたが、金子直吉の遺伝子を帝人に引き継いだ唯一の経営者を挙げるとすれば大屋晋三だろう。

彼は政界から帝人へ復帰直後にポリエスチル纖維（テトロン事業）の技術を導入して成功させた余勢を駆つて、石油開発事業を中心とした総合化学会社を夢見て果敢に挑んだが、石油の試掘に恵まれず、時代の流れが「重厚長大」から「軽薄短小」へと大転換したことと相俟つて実現の夢を果たせぬまま他界した。

帝人の底流に鈴木商店の遺伝子が脈々として流れているとすれば、何時のにか「とてつもない大きな夢」を掲げて社員を引き回すリーダーが現れるのを期待するのは私だけではないだろう。

神戸の思い出

今 村 三 郎

戦後六十年の今年は平成十七年、昭和の年号に換算しますと昭和八十一年（西暦二〇〇五年）、私は昭和三年で辰巳会の辰の字と同じ辰年生まれなので、この九月で早いもので満七十七歳、因みに日商も同じ年に創立されました。

昨今、物忘れが酷くお医者様に記憶力減退と申告するのを忘れたりして、とにかく今の内に幼年、少年、青年時代の印象深かつた神戸で過ごした出来事を思い出して「神戸の思い出」と題して綴つてみました。何分、半世紀以上前の昔話のことで読みづらいところはお許し下さい。

神戸は、北側は緑の美しい再度、摩耶、六甲の山並みが聳え、南側には紺碧の茅渟の海を控え、気候温暖、風光明媚なエキゾチックな街で天下の良港神戸港と共に、神戸っ子の誇りとするところであります。

私は、父（頼吉）が神戸に本店が在りました鈴木商店（大正九年入社、鉄材部に配属されました。部長南治之助様、次長楓英吉様、父の生前の話では、金子直吉翁が成功された日米船鉄交換契約について入社当時、楓英吉様より教示賜わつたとのことであります。）に勤めていた関係上、住居が神戸に在り神戸で生れ育ちました。夏には兄達に連れられ白砂青松の須磨浦、塩屋、垂水、舞子の海岸でよく海水浴を楽しんだものであります。

吉は、商取引上の資金需要と新事業展開のための固定的資金需要とを区別せず総ての借入金を短期の資金として調達したため、無用に高い金利の支払いを強いられ、自らを窮地に追い込んだというのである。

この様に見て來ると帝人という子会社を介しての人造糸の開発は、製造技術の確立においても、又設備投資や操業赤字の資金調達においても金子直吉という強力な個性によつて護られて來たことになる。

帝人が漸く金子直吉の目的に適うようになった矢先に親会社の鈴木商店が、台湾銀行から絶縁状を突きつけられ倒産したため、彼の戦略は達成を目前にして頓挫し日の目を見ることなく葬り去られた。

帝人の生み出す大きな利益によつて鈴木商店の抱える膨大な借金を返済してゆくという戦略は、その中核たる帝人岩国工場が突貫工事で完成をみていた丈に金子の無念は一入だつたに違ひない。

帝人の事実上の独立

鈴木商店の人造糸製造部門に過ぎなかつた帝人は、昭和二年四月四日を境に裸のまま冷たい社会の風に晒されることになった。

しかし広島工場の製品が市場の評価を得ていたことと、岩国工場の完成で将来展望が開けていたので、一時的な混乱（一般社員による製品の売り歩きや現金持参の企業家による直接取引等）はあつたが、整理案と再建計画が認められると暫次事業は安定に向かつた。

それにこれらの中の折衝の当事者となつた台湾銀行が、人造糸業の将来性と当時の市場性とを正しく認識していて、帝人幹部の策定した対策案に好意的に対処してくれたのが、鈴木破綻直後の独立運営にプラスに働いた。台湾銀行の理解は爾後の運営においても速やかに独立体制への移行を促した反面、引き受けてくれた帝人株式の不安定性という