ます。この加古川計画は、ぜひやりぬかなければなりません。そしてわれわれの希望する愉快な明るい生活ができるように。

鈴木商店の興亡

＝森本準一氏に聞く＝

―今年に入りドル不安からゴールドラッシュが勃発し、国際金融を動揺させましたが、日本においても、昭和初期に国内の銀行が一斉に取付けにあい、国内金融が一時ストップするという金融恐慌を経験しました。金融恐慌当時、台湾銀行に勤務されていたと存じますがその頃のことをいろいろお伺いしたいのですが…。

▼そう、大正末期から昭和の初めにかけて日本の金融界は大いに動揺しましたね。それは第一次大戦の終結と関東大震災による物価の暴落暴騰のためですよ。あの頃私は台湾銀行に勤務していたが、鈴木商店が窮境に陥った時、頭取から「君、神戸へ行って今後台湾銀行から貸出す金の使途を報告するように」と命ぜられ、神戸支店長佐々木義彦（後の東邦レーヨン社長、現日本貿易信用(株)社長）の下で神戸支店次席として鈴木商店の金融状況を見ることになった。後には鈴木の正社員となって日常業務をも見た。いよいよ鈴木がいけなくなった原因は台湾銀行が昭和二年三月二十五日鈴木商店への融資を打切った事である。その時、台湾銀行の資本金は四千五百万円であったが鈴木商店への貸出しは約三億五千万円であった。当時の日銀券発行高は十二億円内外であったから貸出は凡そ、その三割五分に相当したわけです。それを今日に直すと現在日銀発行高が二兆六千億円だから約九千一百億円という尨大なことになる。一つの銀行が一つの会社に対しかような巨額の貸出しをしたことは無理ですよ。もっともこうなる前に銀行内部ではこれ以上の貸出しは銀行業務の範囲を逸脱するという反対意見があったが、大正天皇御不例の折柄、財界において破瀾を起すようなことがあっては恐れ多いという配慮から政治的圧力が加わり、昭和に入ってこの悲劇をみたのです。台銀が鈴木に対する融資を打切ったことが世間に伝わるとこれは大変だというので全国の銀行で取付け騒ぎが起りモラトリュームの措置が取られた次第です。

―融資を打切らずに救済する方法はなかったものでしょうか……。

▼貸出し打切りの財界に及ぼす影響の重大性から政府・日銀との間で鈴木の救済策、即ち台銀の救済策についていろいろ検討されたようですがその結論を見る前にこの不幸を招いたのです。

―当時の金融機関は今日とは大分異った色彩を持っていたようですが台湾銀行、朝鮮銀行などはその地域での日銀と同じ役割を果す、発券業務を行う特殊銀行であったと思いますが普通業務もやっていたのでしょうか……。

▼普通銀行業務もやっていました。

―戦争前の日銀、興銀、勧銀の性格を併せ持つ銀行ですか……。

▼台湾の中央銀行でしたから日銀同様銀行券発行もしてきました。鈴木が潰れて大きな不良貸しが出来たので台湾銀行を閉鎖しようという意見があったが当時の台湾総督上山万之進さんが〝もし台湾銀行が店を閉めるようなことがあると台銀券を持つ多くの台湾人の中で恐慌を起すから治安維持の責任は持てない〟と閉鎖に反対して中央政府に具申し、政府は台銀を援助してくれました。

―台湾銀行と鈴木商店との繋りの動機とか深入りしなければならなかった理由、過程についてお話願いたいのですが……。

▼取引の起りは知らないが、台湾では米、砂糖、樟脳、茶などが主要な産業であって鈴木商店はその中の砂糖を取扱っていた。そのため台銀と取引が始まったのでしょう。当時後藤新平さん（満鉄初代総裁、その後幾度か入閣、東京市長にも就任した）と金子さんとは親しい仲で、台湾における樟脳の値段が下って困っている時金子さんが後藤さんに樟脳の専売を断行しなさいと進言し、その献策を容れて専売に踏み切ったのです。その後二人は意気投合し後藤さんは樟脳の取扱について鈴木に大きな力を与えた。

―その頃から深入りしていたわけですね……。

▼取引が多くなれば当然貸出しも増えることになります。貸出しが増えれば不況になっても手を引くことが出来なくなります。よく他人から鈴木には金子という偉い人が居たのに何故潰れたのか、どこに原因があるのか聞かれる。私も潰れた後で、このことについて金子さんに伺った。

倒産に至った原因はいろいろありましょうが最大の原因は何ですかと質問したことがある。すると金子さんの答に〝松方（幸次郎、川崎造船社長、金子さんと松方さんとは前から親しい間柄であった。終戦前松方さんはロンドンに滞在していた）がロンドンから毎日経済情勢について電報してきて、英国ではインフレが起り物価が日々騰っている。ドイツ、フランスの大国みな同様であり、ひとり日本だけ例外になることはあり得ない。金は全部物に換えておけとの情報を寄せてきた。自分も同じ考えで銀行から借りられるだけ借りて物に換えようとしたがその頃は商品といっても纏ったものは尠く手に入るものは不動産と会社だけだった。それで会社を手に入れることにした。潰れた時には全株又は支配権を持つ会社が合せて五十ばかりあった。後から調べてみると自分だけでなく側で見ていた支店長達も随分物に換えていた。さて戦争が終ってこれ等の会社を処分しようとしたが買手がいない一方会社には仕事はない。金利は払わねばならないし管理費も要る。その損失が累積して遂に破綻を来たしたんだ。その頃安田銀行に安田善次郎という人がいて、さきに日銀の監事をしていたことがあるが私はこの人に大変敬意を払っていた。その安田さんが物価がぐんぐん騰っておる当時、支店長会議でこのさい担保物件はどんなものでも処分せよと言い聞かせた。それを伝え聞いた松方さんと私は偉い人でも年をとると時勢に疎くなるものだと気の毒に思った。その後二年経ってみると安田さんは悠々としているのに松方さんと私は無一文となって困っている。矢張り安田さんは偉いと心の中でお詫びした。終戦後諸物価がこれ程下落するとは考えなかったのである〟と回想されていた。後で私は今後の経営者の参考にするため鈴木商店の興亡史を書いて下さいと依頼し承諾を得たがたまたま負傷され有馬で療養されることになりとうとうその儘になった。

鈴木商店の最盛期には年取扱高は十六億円にも昇り三井物産の十億円を追抜いたこともあるが背後に資金の面倒を見る大きな取引銀行がなかった。地方で資金調達が出来なくなると専ら台湾銀行に依頼したが台銀も無理な貸付けでだんだん資金に行詰ってきた。その困っている台銀から三井銀行が一時に三千万円のコールを引揚げたようなこともあって台銀はいよいよ資金に窮々した。」

―それでは第一次世界大戦で鈴木が余り大きくなり、三井物産を追抜いたことも原因しているのですか…。

▼それもありますが破綻の原因について東京のある先輩の話によると、金子も松方も偉かったが二人とも潰れた。それは二人とも独断専行の男だったことがその一つ。景気がよい時は、もの事がてっとり早く運ぶがいざ不況になると他の人では事情が判らないため行詰ってしまう。会社は組織をしっかりしておかねばならない。その人が居なくては何も出来ないでは困る。その二は、金子も松方も神戸に本社を置き側近に経営方針を批判する人が居なかった。もし本拠を東京に置き情勢を早くキャッチし、側に有力なアドヴァイザーが居たらあれまで失敗はしなかっただろう。

―しかし田宮さん（嘉右衛門、神戸製鋼社長、故人）、高畑さん（誠一現日商(株)相談役）、大屋さん（晋三、現帝人(株)社長）といった立派な人が多く養成されたがこれらの方が忠告されなかったのでしょうか。

▼田宮さんは責任感の強い人で忠実に自分の職務を遂行されたが鈴木の経営などについては口を出されなかった。高畑、永井、大屋などの英才は当時はまだ何れも三十才台で金子さんに対する発言力は弱かった。

（高畑氏は別として）

―現在銀行の再編成が論議されているパニックのあとにも銀行の再編成が行われたと思いますが……。

「大戦の終結と関東大震災による物価の暴騰暴落のため深刻な打撃を受けて大口商社の倒産が次々に起りその影響で銀行も改組再編成を余儀なくせられるものが多く、パニック後銀行の数は非常に少くなりました」

―現在の神戸経済を見て今後への提言をお願いしたいのですが……。

▼私は神戸繁栄の道は大別して二つあると思う。第一は、周辺市町村の産業を開発、助長しこれ等との交通を便利にすること、第二は中国、朝鮮を含む大東亜の貿易を盛んにすること。

目下、県知事、市長、商工会議所会頭が協力して西播の開発、淡路空港の新設、国鉄新幹線を敷設することに尽力しておられて誠に結構なことと思う。これ等の実現にはどうしても中央の助を借りねばならない。それにはもっと神戸の政治力を強める必要がある。この頃は中央の名士