

平成十一年 全国大会式次第

平成十一年五月二十六日(水) / 於：神戸国際会館「維新號」

司会進行役 柳田辰巳 本部幹事

一、開会の辞

横田 幹事長

一、講話

辻本嘉明氏

一、会務報告

松下 幹事

宴

一、乾杯

立花 實氏

一、スピーチ

一、閉会の辞

安東 幹事

以上

平成十一年 全国大会出席者名簿 (敬称略)

平成十一年五月二十六日(水) / 於：国際会館「維新號」

安東 浄	三軒 保	横田 よしこ
安東 恒子	須藤 欽吾	河野 芳子
今村 三郎	高 明	鷲尾 千鶴子
大谷 一二	立花 實	
大谷 淳子	月岡 定康	辻本 嘉明
小野 晶子	坂東 みどり	
金子 孝蔵	武藤 秋	金野 和夫
金子 貞子	松下 重男	川崎 雅子
東條 佳子	森 好子	
北尾 素子	柳田 辰巳	
楠瀬 正明	横田 周作	
計 二十八名 (敬称略)		

大会講演記録

辻本 嘉明

只今、ご紹介にあずかりました、辻本でございます。

本日は、このような由緒ある会に、お招きを頂きまして、有り難うございます。

また、今ご紹介頂いた本の方も、すでにたくさんの方にお読み頂いているようで、感謝致しております。

そこで、そのお礼の意味も込めまして、これから、少しばかりお時間を頂いて、その執筆に至るまでの経緯とか、書く中で浮かんだ思いなどをお話して、みなさまの中にある鈴木商店のイメージを、一段とふくらませて頂ければ、と考えております。

自己紹介

まず、話の順序といたしまして、私自身の紹介からさせていただきます。わたしの父は、永く神戸製鋼にお世話になっておりました。浅田長平さん、町永三郎さん、山野上重喜さん、あとで東邦レーヨンに行かれた佐々木義彦さん、今はナブコと言うそうですが、日本エアープレーキの森本準一さんらの方々は、親しくお付き合いを頂いていたようです。

また、一回り上の兄も、神戸製鋼でお世話になりましたし、二つ下の妹は、大阪の日商に入りました。妹の婿も、元日商マンです。

私自身は、ちょっとハグレたところがありまして、どこの会社や組

納得のいかないこと

そういう立場から見ますと、今の世の中での鈴木商店の扱い、評価には、どうにも納得のいかないものがあります。

わたしは、執筆前に、町に出て、みんなが、鈴木商店について、どれぐらいのことを知ってるか、の聞き取り調査をしました。

その結果、四十歳未満では、鈴木商店の名前を知っている人がほとんどいないことが分かりました。鈴木商店という名前を、聞いたことがないのです。

四十歳以上の年代になりますと、さすがに聞いたことがある人の率は増えてきますが、その「知ってる」の内容を重ねて訊ねてみますと、「鈴木商店で、お米の買い占めをして、恨みを買って、店を焼き打ちされたところだろう」とか、

「鈴木商店で、お米の間屋さんでしょう？ 値上がり待ちで、品物を売らなかつたから、店に火を点けられて、それで潰れたんじゃないか？」
と、まあ、この程度の認識なんです。

これは、無理もないことかもしれません。

今のマスコミに、鈴木商店の名が出てくることは、殆どありませんし、学校の授業でも、全くと言っていいほど、それには触れられない

からです。つまり、今やあの鈴木商店は、歴史のカプセルの奥深くに収められて、しっかりと封印されつつあるようにおもえるのです。

そして、その歴史の中に封印されつつある内容が、事実を正しく伝えたものなら、言うことはありません。それが、そうでないところが問題なんです。事実とは違う、当時の単なる噂だった程度のもものが、事実のような顔で歴史の中に居すわっている、これが問題なんです。

例えば米騒動で――

例えば、大正七年の米価暴騰時に鈴木商店が米を買い占めていた、と噂された問題があります。

当時の状況を少し調べれば、大手業者による米の買い占めなど行われなかったのは、明白であります。

当時は、大戦前の大正三年と較べて、大型船の用船料が二十四、五倍にまで暴騰して、船成金が跋扈した時代です。

船不足のために、物の輸送がうまく行かず、世界のある地域では、その商品がダブっているのに、別の地域では品薄で価格がハネ上がっている、というような例がいくつもありました。そして、鈴木商店は、そのための幅広い情報網を持っていましたから、何をどこからどこへ運べば、大きな利益が得られるか、を容易に掴める立場にあったのです。俗な言い方をすれば、ボロ儲けの口がゴロゴロしていたんです。

その上、鈴木商店は、自前の船も持っていました。船の一、二隻も持っていれば、豪邸が建った、と言われるその時代に、鈴木商店では、常時三十万トン、四、五十隻の貨物船を配下に置いていたのです。ア

コギな商売などしなくても、悠々十分な利益があげられる立場にあった、ということですよ。

そういう立場にある者が、あえて米のような、市民生活に深く密着して、少し値が上がっただけで大騒ぎになるようなヤバイ商品に手を出す必要など、あったでしょうか。それを扱うことで一儲けしようなどと考える必要があったでしょうか。

ビジネスの常識から言っても、答えはノーであります。そんなことに係わる必要など全くなかったのです。

その扱いの政府要請をあえて蹴らなかつたのは、米不足になれば市民が困るといふ観点からであります。損を覚悟の上の、社会奉仕の精神に添ったものであります。それによって、大きな利を得ようとする立場とは、全く正反対のものであります。

このことに関して、中には、

「うちはやってなかつたけど、三井はやってた」

などと言う人がいますが、わたしは、鈴木も三井も湯浅もやってなかつた、大手でそのようなつまらぬ思惑をしたところはなかつた、と思います。そんなことを企む必要の全くない社会情勢だったからです。

なぜ米価は上がったか

では、どうしてあすこまで米価がハネ上がったのでしょうか。

わたしの思いですのでは、事の発端は、目立たない中小問屋や小売店、言い換えれば、お米しか扱ってなくて、お米の販売によってしか利益を得る道になかつた業者が、不作による値上がり予想して、五月の半ば頃から品物を確保、隠匿しはじめたことにあります。その頃

から、急激に流通段階での米の量が減っています。そうなれば、当然値は上がります。

そして、

「品薄で、まだまだ上がりそう」

というお米屋さんの説明が、一般家庭の買い走りに火を点けたのです。

「まだあるけど、切れたら大変だから、買っておこう」

「一つじゃなくて、もう一つ余分に」

というような行動が、見る間に、購買量を本来の何倍にも押し上げてしまったんです。

昭和四十八年のオイルショック時に、トイレットペーパーが売り場から消えたことがありますが、これと同じパターンです。石油の値が上がるのがさがるのが、私たちのトイレに行く回数が変わるわけがない。トイレットペーパーの使用量が増えることはないんです。ただ、品物がなくなるかもしれないという噂の中で、個々の消費者が、「腐るものでもないから、余分に買ってとくか」

で、買ったものが、あの結果を生んだのです。

米の場合、主食ですから、それが手に入らない事態への恐怖は甚大です。売り場に品物がない状態が、また新たな、気遣いじみた購買行動を引き起こしたのです。

騒ぎが終わってから、顧客から米屋に米を引き取ってくれという話がよくあったと聞いています。行くと、納屋に四斗入りの米俵がいくつも積まれていて、米屋さんの方が呆気にとられる場面がよく見られたといえます。

この消費者の無茶な買い溜めが、米価暴騰の犯人なんです。しかし、

そんな買い過ぎた分の買い取りは、内々で済ませましたから、役所がその数字を掴んでいないのは、言うまでもありません。

罪着せ

世間というのは、何か大きなピンチに出くわすと、無理やりその犯人を創りだして、そこへ責任を押しつけて、それを寄つてたかつて袋叩きにすることで、その窮状を紛らすクセがあります。それが本当の犯人かどうか、にはあまり注意を払いません。とにかく、みんなが怒りをぶつけるための的をつくることだけが狙いなんですから。鈴木商店が、その的にされたと思います。

当時の新聞には、今の一部の女性週刊誌にもそんな傾向があります。風説を实像のように書き立てて、みんなの興味と気持ちを煽り、それによってその新聞の人気と売上げを確保しようとする傾向が少なからずありました。

また、日本の社会では、えてして、急激に業績を伸ばしたり、大きな利益を得ている者を、胡散臭い目で見勝ちです。妬みもありましようし、

「悪いことでもしなければ、本当に金は儲からん」

は、町中でよく聞かれる言葉です。その意味で、業績好調で、一足飛びに三井、三菱と肩を並べかけていた、当時の鈴木商店は、足を引つ張られやすい立場にあったことは確かです。

そこに新聞社の、例の、売らんかな、の方針がぶつけられたのですから、鈴木商店を悪者視し、やってしまえ、の声が大きくなるのは、言わば一本道、避けようのない帰結でした。

関係者の対策

そのきっかけはどうかであれ、いったん市井に生まれたイメージは、それが事実と違うものであっても、放っておけば、歴史の中に定着して、いつの間にか、正論のような扱いを受けるようになります。それを防ぐには、事実を知る者が、その間違いについて、事あるごとに指摘する必要があります。

とは言っても、米騒動は八十年前の事です。事情を知る人は殆どいなくなってしまう。城山三郎さんが、その著書「鼠」の中で、鈴木買い占めの根拠がいかに希薄なものかを明らかにしてくれ、それは貴重な発表でしたが、それからでも三十五年が経っています。その著作の力だけで、永く市井に根をはった、鈴木商店についての間違ったイメージを払拭するのは大変なことです。

今こそ、新手が必要です。私が執筆を決意したのも、ここにあります。

鈴木功績を忘れるな

次に、鈴木商店についての世間のイメージで、私が気に入らないのは、鈴木商店が日本の産業界に残した功績について、語られるのが少ないことです。

鈴木商店が帝人や神戸製鋼や日商の産みの親だということを知っている人はまだいますが、それを生み出す過程での多大な辛苦を知る人は稀です。

人造絹糸に着目した金子さんが、同社生え抜きの幹部松島誠氏と一

ついで判断するという、超消極姿勢を保っていました。世間が、松下電産のことをマネ下とからかったのも、その頃です。

その時、ソニーの井深マサル社長は、

「日本よ、俺についてこい」

と豪語した、と聞いておりますが、このソニーの積極姿勢がなかったら、日本の電子工業は、世界に大きく後れをとったことは間違いありません。

大正時代の鈴木商店が、まさにこのソニーの役割を演じたのです。金子さんの胸のうちをずばり言えば、日本よ、俺についてこい、に近いものだったと思います。

その頃、産業界の先頭をきって、ひた走る鈴木商店の後ろをのそのそついてくる企業集団の中に三井や三菱も入っていました。そして、彼らは、鈴木商店の歩みに疲れが見えてきた時に、隙をついて飛び掛かって息の根を止め、鈴木商店が抱えていた莫大な資産を我が物にしたのです。

三井の超消極姿勢

我が物にして、それを積極的に利用するかと言えば、そうではなかったんです。合成硫安で言えば、三井は、その特許も設備も従業員も手に入れながら、一向に動こうとせず、四年後、重要産業に指定されて、政府の助成金がもらえるようになってから、ようやく重い腰を上げるのです。

日本の産業のリーダー格の一つだった三井にして、これなんです。以下は、おして知るべしでしょう。もしその時、鈴木商店が存在しな

緒に、ビスコースの研究をしていた秦氏らを米沢に訪ねたのは、明治四十年です。そして、事業が軌道に乗るのは大正十二年です。実に十六年を要しています。その間に使った研究費や海外視察費などは莫大なものです。総てをソロバンづくで動く三井や三菱では、到底そこまでは粘れなかったでしょう。五、六年でケツを割ってしまったかもしれません。

その帝人の岩国工場の着工が、金融逼迫の真っ只中の十四年十二月です。完成して製品が出てきたのは、その一年半後の昭和二年四月一日。つまり鈴木商店倒産の三日前でした。

建設費の千五百万円は、事実上、鈴木丸抱え。その前から、経理は苦しくなっていましたから、常識から言えば、中止すべきだったかもしれないませんが、その二枚腰の頑張りが、帝人を飛躍させたし、化学繊維の普及にも貢献したのです。

同じような例で、窒素肥料の国産化に貢献したクロード式窒素工業、タングステンの国産化に寄与した日本冶金、油粕から食用油まで、その多くを輸入に頼っていた油脂製品の国産化を果たした豊年製油や日本油脂などは、それぞれの分野で、わが国産業界の勃興を促しましたし、国際収支の改善にも大きく貢献しました。

大正期のソニー

わたしは、本の中で、当時の鈴木商店の立場を分かりやすく説明するために、昭和三十年代のソニーを引き合いに出しています。

その頃、次々と新しい製品を世に送り出していた、中堅企業のソニーを、大手らはモルモット視し、その結果を見てから自らの進出に

かったとしたら、この「みんな揃ってボツボツ行きましょう」の姿勢の中で、わが国の産業界の発展が、大きくそこなわれたことは間違いありません。

そのように、その頃の鈴木商店の立場は極めて重要で、一社で産業界を引っ張っていたわけですが、悲しいかな、その荷を一人で背負い過ぎた感があります。そのために破綻したのです。

破綻への対応

世間は、その功績は早々と忘れてしまっただけを大きく取り上げて、鈴木商店の仕事の内容や金子さんの人柄まで、あげつらう人がいますが、これは間違いだと思えます。鈴木商店と金子さんの果たした功績は功績であります。十分に評価されてしかるべきものです。

そして、破綻に関しては、それにどう対処したかで、評価すべきでしょう。示談による清算のために、金子さんが六年にわたって努力されたことは、ここにおられる皆様はよく承知されているところであります。

この姿勢こと、現在の経済人にとって、もう一つの鏡となるのではないのでしょうか。

毎年多くの企業が倒産していますが、その中で経営者が倒産の尻ぬぐいまでやる例は、ほとんどありません。病院に逃げ込むか、姿をくらますのがオチでしょう。

事業がうまくいってるときには、連鎖反应的に事はうまく運ぶものです。どうかと思いがちながらやったことでも、不思議なほどうまく行くんです。経営者も称賛的になります。

ところが、いったんその裏目が出だすと、やることなすこと、ことごとくがうまく行かなくなります。そして、実はその時に、経営者の人柄が出るんです。現在の経済人に、自分でやったことは自分で償うという金子氏の心意気を見做ってもらいたいものです。

鈴木の場合は、払い下げでない

次に鈴木商店に関して、特筆されるべきなのに、あまり記録されていないこととして、その傘下の企業や資産が、国からの払い下げなどで得たものでないことをあげたいと思います。

例えば三菱の例

それを考えるために、少し他の企業集団の事情について検索してみましょう。

例えば、三菱は、岩崎弥太郎が、明治三年に、土佐藩所有の汽船三隻を借りて、東京、大阪、土佐を結んで海上運送を始めたのが、そのはじめとみていいでしょうが、その翌年には、土佐藩所有の船舶十一隻を廉価かつ長期分割払いの好条件で払い下げられております。それで企業の体裁を整え、社名も三菱商会と改名しました。

台湾征討では

明治七年の台湾征討に際しては、船を沈められることを恐れて、台湾への兵士や食料、武器弾薬の輸送を、他の船主たちがしり込みする

する見返りに、大久保を口説いて、政府から七十万ドルの融資を受け、自前の四十万ドルと合わせて、十隻の汽船を買い増しています。また、八ヶ月にわたった戦争で、三菱は三百五十万円の儲けを得ています。

まとめて言えば

個々の例を挙げていくと限りがないので、まとめて言いますが、明治八年から十五年までの七年間に、政府が三菱に無償で払い下げた、言い換えてタダでくれたやった船舶、助成金、貸し下げ金の合計は、八百万円に達しています。

明治のはじめ頃の八百万円ですから、途方もない額です。三菱は、その金を基に海運で独占的地位を確立するとともに、明治六年に吉岡鉱山を買収し、十一年には、東京海上保険を、十四年には、明治生命を創立し、また高島炭鉱の買収もしています。濡れ手に粟で手に入れた金で、傘下企業を膨らませていったわけです。その極めつけが、明治二十年の官営長崎造船所の低価格、長期間年賦による払い下げでした。でも、こうした政府の三菱への極端な御手盛りの姿勢も、その支援者の二枚看板、大久保利道と大隈重信が政界から消えると、一変しました。大久保は十一年に暗殺されましたし、大隈は、北海道開拓使の官有物の払い下げに絡んで責任を取らされて下野したからです。

その間隙(かんげき)をついたのが、三井でした。

三井の場合

だいたい三井は、維新の際、官軍に多大な支援金を出したのを根拠

中で、岩崎は、それを引き受ける代わりに、そのための船を貸してほしいと持ちかけて、政府に新しい船を購入させ、物資輸送で十分に儲けたあと、戦争が終わると、それらの最新鋭の汽船を無償で貰い受けています。

郵便会社が破綻すると

翌八年九月、三菱のライバルだった郵便蒸汽船会社の経営が行き詰まると、政府は、その所有船十八隻を三十二万五千円の安値で買上げて、三菱に払い下げ、その上に、二十五万円の補助金も交付しています。つまり、三菱は、七万円ほどで十八隻の汽船を手に入れたのです。

イギリス船の割り込み

そのつぎの年、イギリスの船会社が、三菱が独占していた上海航路に割り込んできた時、岩崎から要請を受けた政府は、日本人が外国船に乗る時には、前もってそれを警察に届けなければならぬ、という奇妙な規則を、慌ててつくりました。そんな面倒なことをする人はいないから、イギリス船はあがりたりで、すぐ撤退してしまいました。日本政府はアンフェアなことをやる、と世界に拭いがたい負のイメージを植えつけたのは明らかでした。

西南の役では

十年の西南の役の時には、三菱は、上海航路以外の船を政府に貸与に、出来たばかりの明治政府に巧みに入り込みました。新政府の為替方は、三井、小野、島田の三店でした。

為替方というのは、租税その他の公金の出納を手数料なしでやる立場で、徴税した金を納付期限まで無利子で自由に運用できることから、大きな利益を得ていました。

明治七年の為替方のリストラ

ところが、明治七年十月二十二日、政府は突如として、預かり金と同額の担保金の納付を義務づける、という無茶苦茶にきつい方針を打ち出しました。三店とも、それぞれ数百万円の公金を任されていたのですが、急にそんなことを言い出されても、応じられるものではありません。大蔵省にあつて、そんな無茶を、中心になって押し進めたのが、租税頭(そぜいのかみ)の渋沢栄一、三十四歳です。

その新方針に應じきれず、小野、島田は倒産してしまい、偶然その動きを前もって知って対策を講じていた三井だけは生き残るのです。

歴史の本には、そういうふう書いてありますが、考えてみれば、これは合点のいかぬことです。政府が、ご用達(ようたし)の為替方の三店全部をいっぺんに切ってしまうようなことをやるわけがない。そんなことになったら、困るのは政府の方なんですから。

これは、三井が、他の二店をその競争の場から追い出すために、政府担当官、つまり渋沢らと計ったものだと思われまます。ライバル店を競争の場から追い出すだけではなくて、倒産にまで追い込んでいくところに、三井の空恐ろしいまでの冷徹さを見ることが出来ます。

三井のこの狡猾さ、自分のところさえよかったら、他はどうなっ

もしい、という極端な利己主義が、破綻前の鈴木商店に、激烈な刃（やいば）となってむけられたことは、皆様よく承知されているところであります。

これは余談ですが、その倒産した小野組の東京支店長だったのが、のちの古川財閥をつくることになる古川市兵衛です。

共同運輸会社設立

三菱の独走に危機感を持った政府は、明治十五年十月、こんどは三井を支援して、共同運輸会社をつくらせて、三菱と対抗させます。資本金六百万円の半分近くを政府が出資し、汽船四隻と帆船七隻を貸与し、建造中の船にまで、貸付の約束をつけています。いたれりつくせりです。

その掌を返したような政府のやり方に頭にきた岩崎は、その時政府から借りていた五百万円を、利引きという、今の者にはどうにも納得のできない、奇妙な計算方法で弾きだした三十七万円で返してしまします。

三菱が、途方もない無償提供の上にまだ五百万円もの借金を政府からしていたのは、大きな驚きですが、それが交渉次第で一足飛びに、十分の一以下に、減額できるというのも不思議です。いずれも、たかり放題という、当時の風潮の中で罷り通った算術でしょう。

両社の血みどろの戦い

その後、両者は血みどろの戦いを繰り返します。横浜、神戸間の運賃七円が値下げ競争の中で四円から二円、一円、七十五銭となり、最

たものは一つもありません。経営から生み出した利益が、仲間を増やす方に向けられたのです。どちらの方が褒められていいものかは、言うまでもありません。この点は、鈴木の関係者が今も胸を張っていることだと思えます。

私利私欲が皆無だった金子さんの生き方は、今の経済人と言うより、政治家に見習ってほしいところですよ。

バブル時に浮かれ過ぎて、巨大な不良債権を生み出した銀行の経営者たちは、それを補填するという考え方でスタートした超低金利の政策が、毎年各家庭に百万円を超える、莫大な額の減収をよぎなくさせていることに、少しは心を砕いてもらいたいものです。

長く銀行のトップにいて、その銀行を破綻させながら、十億近い退職金を貰ってぬくぬくとしている人もいます。破綻の責任を全く感じていないところが、金子さんとは根本的に違うところですよ。

長く続いた右肩上がりの経済が終わって、ややもすれば自信を失い勝ちになる、現在の経済界の人たちに、かつての鈴木商店や金子さんの他類まれな事業家精神と心意気を思い起して頂きたいと思っております。

あまり長くなって、折角のお集まりに水を差すことになってしまいましたので、この辺で、話を終わらせて頂きます。ご静聴有り難うございました。

後は五十銭にまでなりました。本来の四分の一の運賃です。

三菱は、岩崎の個人企業ですから、儲けが出ない事態も、彼が納得すれば、それで済むことですが、共同運輸のほうは株式組織です。配当ができず、株主の不満が爆発しそうな中で、今で言う商務大臣の西郷従道（つぐみち）や次官の品川弥二郎は、配当金に充当する二十五万円を、政府から出すよう画策するのです。

その気苦労が遠因で、岩崎弥太郎は早死にするのですが、弟の弥之助がしっかりしていて、共同運輸側の株主を懐柔して、両社が合併してできた日本郵船の実権を三菱が握ってしまします。

両社はおんぶにだっこ

三菱が長崎造船所を手に入れた翌年に、三井は、それと釣り合いをとったように、ドル箱の三井炭鉱の払い下げをうけます。

いずれにしても、三井や三菱は、その揺籃期にあつて、政府から多大な支援を受けて、俗な言い方をすれば、おんぶにだっこでグループを形成していったのです。右の手でタダ金を受け取り、左の手で、政府が多大な投資をして造った設備を安価で買い取ったり、中には、タダで受け取ったりするんです。こんなうまい話はないです。

現在でも、不況の業界が、なんとか政府の支援を得て、政府丸抱えで生産設備を整理しようと、御用代議士を使って画策する傾向があるようですが、これは、今述べたような先駆者たちの残した悪弊です。こういう姿勢が、結局日本企業の体質を弱くしているのです。

これに対して、鈴木商店の傘下企業は、政府から濡れ手に粟で貰っ

わたしの道 ③

通過外交最前線―増大した市場の重み

速水 優

——一九七二（昭和四十六）年八月のニクソン・ショックから激しい通貨外交が始まりました。十二月十八日のスミソニアン合意で、いったんは固定相場にもどったのですが。

速水 緊急の国際会議がロンドン、ローマなどで次々に開かれ、ワシントンのスミソニアン博物館での会議で合意したわけです。日本はドルに対し一〇〇程度の切り上げは覚悟していたのですが、アメリカに押し切られる形でドル〓三〇八円（切り上げ率一六・八八％）になった。最後はどなり合いのような場面もあつたのではないのでしょうか。通貨というものは、円とドルの二か国だけでは決まりません。一ドルが三〇八円なら、円とマルクは、ドルとマルクはそれぞれどの水準が妥当かという話になり、あっちこちから文句が出る。複数通貨のリアライメント（再調整）を話し合いで決めるなんて、簡単にはいきませんよ。

——国益がかかっていますからね。

速水 複雑な利害を、需給関係を通じて、自然に調整してくれるのが市場（マーケット）なのです。少しでも不利な通貨があれば、それを売って有利な通貨に換える。その動きでレートが調整されていくのです。世界のどこでも機能できる市場メカニズム、これに任せるしかないのかな、ということを痛感しました。

——結局、スミソニアン合意は長続きしません。