

Tradepia 特別号

DREAMS COME TRUE THROUGH TRADE [®]

特集「海鳴りやまず」

〈目次〉

対談：事業に情熱を燃やした男	1
桂 芳男・花登 肇	
神戸経済のルーツ鈴木商店を生きた金子直吉	6
来住邦男	
金子直吉と商人倫理	11
大塚 融	
威风堂々の人鈴木よね	15
荒井とみよ	
金子直吉を語る	
清廉潔白、無欲恬淡	19
永井幸太郎	
国がやらんから自分がやる	20
西川政一	



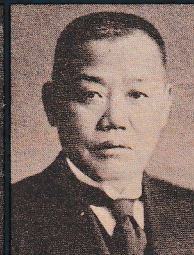
初代 鈴木岩治郎



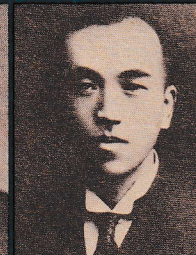
鈴木よね



金子直吉



柳田富士松



西川文蔵



高畑誠一



対談

舞台化される鈴木商店と金子直吉

出席者（敬称略・50音順）

桂 芳男（神戸大学教授・経済学博士）

花登 筐（劇作家）

明治の神戸に生まれ、瞬く間に近代日本の貿易商社のルーツといわれる存在にまで発展し、そして没した「鈴木商店」。その軌跡と一体となって生きた大番頭・金子直吉と彼を取り巻く人々の生き様のドラマが、花登筐氏の手によって舞台化される。題名は『海鳴りやまず』。その脚本・演出を手がけた花登氏と、鈴木商店および金子直吉を長年にわたって研究している桂氏に、人間・金子直吉を語っていただいた。

事業に情熱を燃やした男

皮膚感覚と儒教精神と忠誠心が三位一体に

花登 私は、金子直吉さんという人はいまでいう商人（あきんど）であった、高畑誠一（元日商会長）さんは企業家であったと思うんです。金子さんが盟友と頼んだ西川文蔵さんとか柳田富士松さんなど登場人物は多彩ですが、今回のドラマでは金子さんと高畑さんを前面に押しだして、しかも金子さんを攻めの、直感型の、皮膚感覚で商いをやった人として描きたいのです。

そういう商人は太平洋の側に多くおられる型で、太平洋側には青い空と海があり、海があるから海の向こうを考える。日本海の商人の型は、怒濤と灰色の空だから、どうしても国内型になってくる。

それと金子直吉さんは土佐で質屋の番頭さんをやっておられた。質屋さんというのは皮膚感覚であり、すべてのものの相場とか、人々が何を求めているかをよく知っている。そこで鍛えた感覚と、先生もお書きになっている儒教、それに鈴木よねさんに対する忠誠心が三位一体となって金子さんの事業欲は進んでいく。

一方、そこへ近代的な高畑さんが入ってきて、角帯・前垂れが背広姿になり、違和感を感じながらも、相互信頼のようなものができていく、そんなところにテ

ーマをおきたいと思っています。

桂 ただいまのお話を聞いて、大筋がピシッと決まったような気がしますね。

金子武蔵（直吉の次男。哲学者で東大名誉教授）先生が数年前、『読売新聞』に「いずれの日か故郷に帰」という随筆をお書きになったのですが、そのころからぼつぼつ直吉さんについておもしろいことをおっしゃるようになった。武蔵先生のなかでオヤジ直吉への愛着がものすごく強くなっているようなんですね。

武蔵先生は「考えてみると、オヤジは土佐の偉人、野中兼山の正統な後継者だ」という意識があったんじゃないか」という意味のことをおっしゃっています。野中兼山というのは土佐平野の灌漑治水を大英断でやった人。当時でいえばまさに革新的な事業家です。つまり殖産興業を志向するタイプの儒教が金子直吉のメンタリティではないかと。

それに「お家さん」へのロイヤリティですね。これに徹する。一生懸命に励めばお家のためになるし、国のためになるというロマン、そういうロマンが生きていた時代だったという感じがしますね。

花登 いまからみるとまさにロマンですが、当時ですれば当然のことだったんですね、店のため、会社の

ためというのは。株式会社にすると利益を分配しなければならない。だから事業に投資する。あれだけ急激に拡大したんだから、もっと早く株式会社にして、金融面の手当てをしておけばよかったという考えもでてきますね。

台湾銀行との問題にしても、やはり儒教精神なんです。向こうのお世話になってるから裏切れない。およねさんに対する心遣いもある。もう少し早く株式会社にして、鈴木銀行でもっておればと……。でも、無欲な人だけにやれなかった。

金子直吉はあまりにも先が見えすぎたのか

桂 彼は日銀、台銀、鈴木 of 3つの信用関係の重層構造を利用して、あそこまでやった。金融基盤のない後発の鈴木としては実によくやったと思う。

ひとつは、個人の信用を基盤とする鈴木商店あての単名手形、いまひとつは、親会社と系列会社ないし子会社間の信用をもとにする書き合い手形、これを直吉さんはあみだした。融通手形というのは、商取引を基盤として振り出される手形ではないという意味では問題があるところなんです。直吉さんは当時の法律の範囲内でフル回転させた。あれが成功していたら、大変なものだと思う。

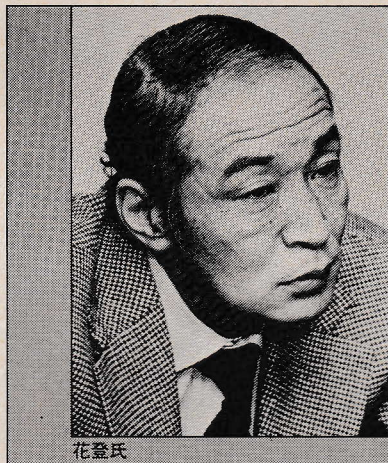
花登 一種の苦肉の策といいますかね。

桂 長期的な展望ではまちがってないと思うんですね。

小林一三さんが好んで口にされる言葉に北浜銀行頭取の岩下清周の言葉がありますね。「100歩先の見えるものは狂人あつかいされる。50歩先の見えるものは多くは犠牲者となる。1歩先の見えるものは成功者で、現在の見えぬものは落伍者となる」。これにあてはめてみますと、金子直吉という人はあまりにも先が見えすぎていたのではないかと。

花登 ぼくの感じでは少しちがうんですね。

金子さんの商売はまず樟脳から始まる。そして樟脳からセルロイドへというように発想が少しずつ広が



り、事業が広がっていく。たとえば船にしても、どうせ船は必要なんだから、船賃を払うよりも自分の船を持ったほうが効率がいいということなんであって、はたしてずっと先を見たものであったか否かは疑問だと思うんです。だから商人(あきんど)ではないかと。

これが高畑さんならば、おそらく最初から金融面の引当てをやっておられたんじゃないか、ところが金子さんは直情的、刹那的であり、ひら

めきの人だった。ひらめきというのは当たるときはものすごく当たる。第1次大戦直前からのひらめきというのはものすごい。それに頼り、またそれを抑えきれなかったところに鈴木商店の悲劇があったんじゃないでしょうか。

桂 そういふ点では、高畑、永井らの若手とか、直吉さんと若手を媒介していた西川文蔵さんたちはとても心配していたんですね。

花登 ところが、それをとめられなかった。そこが問題なんですね。

桂 結論からいいますと、大正9年の一番大事なときに西川文蔵さんが亡くなった。また高畑、永井といましても当時はまだ若造で、直吉さんに意見を出しても、「若造が何をいっとるか」くらいでしょう。高畑さんがロンドンから発しておられる意見はみんな的確なんですよ。ところが、西川文蔵さんが亡くなりますと、それをブリッジする人がいない。そして結局、優秀な大卒者がスタッフとして成熟する前に崩壊する。

鈴木 of 成功と失敗の秘密はひとつにあった

花登 鈴木商店というのは大変な家族主義で、みんな名前で呼び合っていたようですね。

桂 直吉さんにしても、総帥になってからもお家さんは「直吉や」と呼んでおりましたからね。だから社員はのちになるまで金子直吉がそんなおエラさんとは知らなかった。食事も3食すべて上役、ぼんさんとも同じ献立で食べる。自分たちの肌でお互いを暖め合

うような組織、いわゆる庶民の会社あるいはピープルズ・カンパニーというような雰囲気だった。だから、事業が大きくなると、どんどん権限を委譲して、少々失敗しても長所をひきたてて人材を育成していった。

花登 若い人をすぐ外国に出してね。みんなサラリーマンじゃなかったし、またそれだけ人材がそろった。自分が樟脳で失敗したとき、およねさんに何もいわれなかったことが、金子さんの人材育成法に大きな影響を与えたようですね。

桂 私はおよねさんというのは本当にえらかったと思う。夫の岩治郎が亡くなり、親族会議が開かれたとき、9万円の養育費をもらって引退してはどうかとのすすめに対して、「私がやります」といって、身内の柳田富士松と雇い人の直吉のコンビで再スタートすることを宣言する。これはまさにドラマですね。

花登 今回のドラマはそのおとむらいの晩から始まっているんです。

桂 ところが、直吉さんはすぐに樟脳で大失敗する。それに対して、およねさんは「直吉なら大丈夫」と親族の前で大ミエを切って……。この過程で直吉さんとおよねさんとの間はよりいっそう堅い絆で結ばれたようですね。「経営はあなたたちにまかせます。私は口はだしません」と約束したことをあの人は最後まで守った。

花登 その点、非凡な人だった。ところが、そこに鈴木悲劇があった。お家さんは直吉さんをチェックしないし、一方、組織としての株主も株主総会もなかったから、よくもあしくも鈴木商店イコール金子直吉になってしまった。

桂 そこに鈴木成功の秘密もあったし、また失敗の原因もあった。だから私たちよく「神様はうまくしたもので、日本を世界のなかの工業国家にするために鈴木商店をつくった。鈴木はそれを一生懸命やり、役割がすむと消された」と冗談でいうんですけどね。

ワンスリー商法に研究と準備が加味

花登 鈴木はいわば政商とみられているけれども、



桂氏

むしろ逆だったんじゃないでしょうか。例の金子直吉特有の忠誠心で後藤新平オンリーでしたからね。それでいて三井、三菱と天下を三分していたわけだから、すごいといえばまったくすごい。それもわずかの間にでしょう。

桂 成長のスピードという意味では『ギネス・ブック』ものですね(笑)。

花登 それを組織なしでやったんですからね。

桂 だから鈴木が倒産したとき、直吉さんを悪くいう人は1人もいなかった。

花登 どうでしょうか、もう4、5年早く組織改革に手をつけておけば……。

桂 大丈夫だったでしょうね。手はみんな打ってるんです。久原房之助の伝記なんかは、戦後処理について「鈴木は実にうまくやっている」と高い評価を与えています。ところが、たとえば神戸製鋼を整理しようというとき、久原のところへ話をもっていくと、「神戸製鋼はほしい。ほしいけど田宮つきだぜ」といわれる。直吉さんはがっくりきて「田宮つきなら神戸製鋼は売らん」となる。これなど、実に直吉さんらしい話だと思う(田宮嘉右衛門：鈴木商店の当時の子会社、神戸製鋼の支配人)。

直吉さんは自分の身銭をきって多くの人間を育てているんですね。そんな人がのちに活躍している。事業も長期でみていた。売り買いも樟脳で一度失敗しているから、空売りを戒め、「ロングでやれ」と口ぐせのようにいっていた。

それと当時の並みの成金企業とはちがって、直吉さんという人はデータ、情報を非常に大切にしていたように思う。彼は早くからプライベート・コードという専用電信暗号表を使い、同時に大卒者、商館番頭を大量に世界中にばらまいている。彼らから入ってくる情報と国内で集めた情報を分析して、決断をしていたんですね。

たとえば製糖業を起こす場合でも、香港へ人を送って、ライバルになるだろうと思われる製糖所の稼働状

況をニントフの煙の量から調べさせています。また上海その他へも人をやって、荷積みの状態を調べさせている。花登先生のおっしゃるように、カンのするどい人だという指摘ももちろん重要なんですが、一方で時間をかけデータを蓄積してコンピュータ的な処理のできる人だったという気もするんですよ。その点で、ある時期、小林一三さんが「ワンスリー商法」といって、アイデアで勝負するヒラメキ型の事業家だといわれたことがありますけれども、ワン（アイデア）とスリー（実行）の間にツイーの研究、準備の期間がものすごくあるんですね。

花登 私が東宝で舞台をやっていたとき、小林さんはよくやってきて、「舞台の場合も原価計算をしなければいけない」といわれる。第1場は衣装いくら、セットいくら、というように。小林さんはその計算表を見られたあとで、「カーテン前のコントが一番おもしろかった、原価はゼロだけだ」（笑）。「一番金のかかっている踊りが一番おもしろくなかった。これではもうからん」。そういう意味で、たしかにアイデアだけではないようですね。

桂 先生はテレビドラマ『氷山のごとく』で、名古屋商法は「省法」だとされていますね。

花登 東京の商人は200万円手元にあったなら200万

円全部使い、いや、それ以上の融資を受けて商売しようとするが、名古屋の商人は100万円手元に置いて、あとの100万円です仕事をするという意味です。

桂 直吉さんは、新規事業をやるには、100万円かかると思えば300万円用意してかかれといっております。つまり、100万円の事業を計画して失敗すればもう100万円を投資して、それでも足りないときはさらに100万円を注ぎこむ。そういう用意がなければ、はじめから投資しないほうがよいというのです。これは名古屋商法に対してどういう商法というべきでしょうね。

花登 それは関西商法のひとつで「カラカサ商法」といわれるものです。傘は開き放していると横風なんか吹いたときに壊れることがある。事業もこれと同じで、もうかっているときは手を広げてもいいけれども、不景気になったとき、いかに傘をつぶめるか、これがむずかしい。鈴木の場合、最後は広げすぎて上へそっくり返ってしまった。

金子直吉マイナス事業イコール・ゼロ

桂 とにかく直吉さんは事業の虫のような人でしたね。「煙突男」といわれるほど、事業計画なしには1日も暮らせないという……。

当時の神戸は舶来文化をとり入れる窓口だった。そ

鈴木商店とは

桂 芳男

わが国を代表する9大総合商社は、その系譜において、財閥系商社（三菱商事、三井物産、住友商事）、繊維系商社（丸紅、伊藤忠商事、トーマン、兼松江商）、鉄鋼系商社（日商岩井）の、3つのタイプに大別される。これら総合商社のうち、関西系商社がその数において圧倒的である。鉄鋼系商社には、かつて、日商、岩井産業、安宅産業があった。鈴木商店は、日商の前身をなし、「砂糖商」の出身であった。

鈴木商店は明治7年ごろ、開港場神戸の居留地貿易で、初代岩治郎の個人経営のもとに、舶来砂糖（洋糖）の輸入商（引取商）として創業し、「カネ辰鈴木商店」の看板を掲げた。この店はやがて洋糖全盛時代を迎えて、阪神糖業界に覇を唱えることとなるが、創業者の没後、女店主よねの時代に入って、大番頭金子直吉の天才的な経営手腕が火を噴き、台湾の開発、ことに第1次大戦景気をチャンスに、一躍「世界の大商社」に躍進して、「大正財閥」の花形に成り上がった。だが、昭和2年の「金融恐慌」によって挫折する。

この「幻の総合商社」は、貿易の草分け段階において、「物産＝鈴木」時代

を築き上げ、「物産＝商事」時代に先行した。大正14年現在で、資本金からみた商社の順位は、三井物産（1億円）と銚鈴木（8000万円）が横綱クラスで、日本綿花と江商（各2000万円台）、東洋綿花と三菱商事（各1500万円）はせいぜい小結クラスであった。

三井物産を抜いて「日本一」を達成した（合）鈴木貿易の年商16億円は、国力との対比において未曾有のものであった。それは、大正8年現在のGNP 152億円の約1割を占め、現在のGNP 250兆円との対比では25兆円に相当し、現在の横綱クラス「商事」「物産」の年商合計にほぼ匹敵するものといえるからである。

の神戸で商売をやるなかで、直吉さんの心のなかには「貿易は日本のためだ。日本は工業化しなければならぬ」という思いが強烈にあったと思う。一方、土佐には「天下取り」という子供の遊びがあって、天下国家を論ずる、天下国家を動かすという空気があり、直吉さんのなかでその2つが結びついて国事意識に基づく旺盛な事業欲が生まれたといえないでしょうか。だから、「金子直吉マイナス事業イコール・ゼロ」という高畑誠一さんの名言が生まれたのでは。

花登 そうでしょうね。

桂 私は、日本が第2次大戦後にやったことは直吉さんがやったことと同じだと思うんです。

ボルネオのゴムに進出するとき、直吉さんは、あれだけ財政が窮迫していたにもかかわらず、「ボルネオであげた利益を日本へ送ることを考えるな。ボルネオで得た利益は現地に再投資して現地のために使え」といっている。これはまさに現在、日本の企業が社会的責任としてやらねばならない命題なんですから。

今度のお芝居は鈴木が倒産するところで終わっているんですか。

花登 いや、米騒動による焼討ち事件のところまでです。最後は「鈴木は焼けても、海の向こうまでは焼けんよ」。店は焼けても人は残る、大いなる遺産を残し

たんだと。

桂 芝居のもり上がりとしても、直吉さんの一生を象徴するという意味でも、ぴったりのフィナーレだと思います。

花登 なるべく史実に忠実にということなんです。舞台ということになると、役者をたてなければならぬし、ドラマのもり上がりとしても、必ずしも事実のままにというわけにはいかないんですね。

最後の焼討ち事件のとき、本当は高畑さんはロンドンにいて、現場にいわせることはありえないんです。でも、高畑さんの役ということになると変な役者は使えませんから、最後の緞帳が降りるとき、どうしてもはずすわけにはいかない。だから、最後のシーンは、いっしょにいるはずのない金子直吉さんと高畑誠一さんがいっしょにということになってしまいうんです(笑)。■

(かつら・よしお)

(はなと・こぼこ)

★

★

★

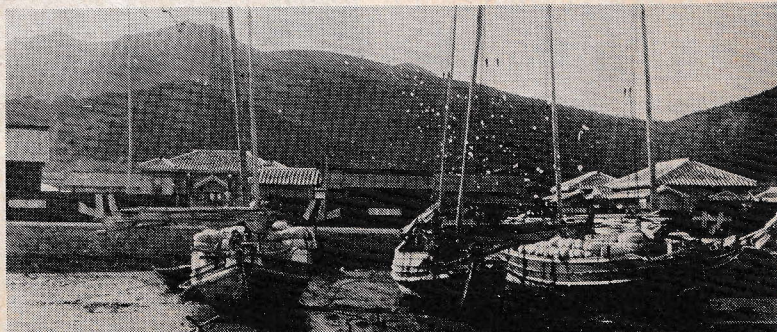
“大正財閥”の花形としてのスケールも桁はずれであった。最盛時の鈴木系企業集団は65社(資本金総額5億6000万円)に達し、従業員総数は2万5000人を数え、商社を基盤とする全社的な内外の本・支店(出張所)体制は、地球上にクモ手を広げて150カ所にも及んだ。

鈴木は倒れたが、総帥金子直吉が育て残した“事業”と人材は、わが国の工業化に“不滅の光”を放っている。

企業——日商岩井、帝人、神戸製鋼所、豊年製油、石川島播磨重工業、三井東洋化学、三菱レーヨン、昭和石油、日産化学、日本化薬、大日本製糖、日本製粉、サッポロビール。

人材——大臣では金光庸夫(厚生・拓務)、北村徳太郎(運輸・大蔵)、竹田儀一(厚生)、大屋晋三(商工・大蔵・運輸)、井上知治(無任相)、横尾龍(通産)。会長・社長では久村清太(帝人)、奏逸三(帝人)、田宮嘉右衛門

(神鋼)、浅田長平(神鋼)、外島建吉(神鋼)、中井義雄(神鋼電機)、高畑誠一(日商)、永井幸太郎(日商)、西川政一(日商岩井)、住田正一(呉造船所)、賀集益蔵(三菱レーヨン)、杉山金太郎(豊年製油)、六岡周三(播磨造船)。 ■



鈴木商店の麗水(韓国)繰綿工場