永井幸太郎物語

序

昭和58年1月23日，日商岩井社友会最高顧問・永井幸太郎氏が不帰の客となられましてから，早くも半年余の月日が流れ過ぎました。

この間，社内報NI-LIFEでは，偉大なる大先輩の足跡を「永井幸太郎物語」として連載し，故人の生涯を後継の社員各位に紹介してまいりましたが，このたび，これを小冊子としてまとめ発刊する運びとなりました。

小誌刊行にあたりましては，故人が生前『済美』に寄せられた数多くの玉稿のなかから3編を再録いたしました。この3編は永井さんが社長を務めておられた昭和20年，明日がどうなるかわからないという極限の状況下で書かれたものですが，今このご遺稿を読むにつけ，混乱のさなかにありながら，なお日本の国全体の将来にまでも目を向けている永井さんの卓越した視野，その偉大さに，改めて畏敬の念を抱かずにはおれません。皆様方のご高覧に供することにより，この小冊子が故人を偲ぶよすがとなればと存じます。

なお末筆ながら，本物語のご執筆に並々ならぬ情熱をお傾けいただきましたNHK大阪放送局の大塚融氏に対し厚く御礼申し上げます。

昭和58年9月

1983年

日商岩井株式会社

取締役社長　植田三男

〈目　次〉

序／植田三男……1
永井幸太郎物語／大塚　融
1入社～鈴木商店破綻時代……2
"動くもの月影のみの森静か"
2「日商」創立時代……4
"Small, Slow but steady"
3〈日商〉発展期～戦時体制下……7
「しかたのない自然」
4敗戦から復興へ……10
「平常心」
5貿易庁長官～逝去(完)……14
モー度生レ代ツテモ
写真帖から……13・19
永井幸太郎氏社葬行なわれる……20
弔辞：さよなら永井幸太郎さん……21
植田三男／宮前大五／大谷一二／進藤次郎／外島健吉
済美から
永井新社長挨拶……26
終戦の大詔を拝して……28
貿易政策の構想に就き社員諸氏の意見を伺ひ度し…30

永井幸太郎物語 1 入社～鈴木商店破綻時代

"動くもの月影のみの森静か"

大塚　融（NHK大阪放送局報道部記者）

「蜘川（ちせん）句集」は，〝昭和３年時代〟の句から始まっている。

動くもの　月影のみの　森静か

これが俳号蜘川・永井幸太郎の第一句である。

生涯ただ１つの「句集」は，神戸高商以来鈴木商店，日商を通して終生の盟友であった高畑誠一の死後２年経った昭和55年秋に編まれた。

93歳の永井が振り返る人生の視線は，「三井，三菱と天下を三分する」ほどの勢いから一挙に倒産の谷底に呻吟する波乱万丈の鈴木商店時代よりも，鈴木倒産の整理も一段落して，やっと自分のペースを取り戻すことができた昭和３年，新生「日商」創立の年に，まず注がれている。この年，41歳。前年の悪夢をやり過ごした永井は，８つ違いの妻たけのと小学校３年生の長女を頭に３人の子を養っていかねばならなかった。この第一句からは，生来「動」よりも「静」が体質に合っていた永井が，神戸東灘の住吉浜の借家で，家族の寝顔を傍にしながら，これ以上波乱のない人生を願望した心境をうかがうことができる。無論，時代はいつでも，個人の願望を砕いてしまうのだが……。

永井は昭和経済史の冒頭を飾る歴史的な金融恐慌を象徴する「鈴木商店倒産」の経営陣最後の生き証人であった。神戸の砂糖輸入商として明治初年開業した鈴木商店は，丁稚から叩き上げた天才的事業家・大番頭金子直吉の「超積極的経営」と，日清，日露，第１次大戦という10年ごとの戦争景気に乗って，大正時代を代表する企業集団を形成していた。絶頂期の大正12年ごろには，貿易部門の株式会社鈴木商店を中核に，帝人，神戸製鋼所，播磨造船所，豊年製油など，子会社・関係会社は65社，従業員総数２万5000人と，三井，三菱に比肩するまぎれもない巨大企業集団となっていた。

永井は明治42年，近代的実業人の養成をめざす神戸高商の第３回生として卒業，いったんスタンダードオイル・オブ・ニューヨーク敦賀倉庫事務所に入社し，半年後この「鈴木」に移った。先に入社していた高畑誠一の強い誘いによるものであった。高畑は神戸高商の水島銕也校長の勧めで「鈴木」に入ったものの，「丁稚上がり」が支配する社内の雰囲気に耐えられず，同窓永井に「オイ，外国の会社に尽くすよりも，お国のために事業しようじゃないか」と，声をかけた。このとき，永井・高畑と並び称せられる「鈴木・学卒派」の名コンビは，誕生した。ちなみに神戸高商の同窓には，のちの出光興産店主・出光佐三，富士電機・富士通社長和田恒輔がおり，特に高畑・永井・出光は，下宿も一緒であった。

高畑はまもなくロンドン支店駐在，「鈴木」を世界的な商社に雄飛させる原動力となったが，一方の永井も神戸の本店で着実に貿易の実務を磨き，公平なものの見方と沈着な行動によって，社内の心服を集めていった。

（この間，ペテルスブルグ，ロンドンなどに駐在あるいは出張した記録もあるが，詳細は不明）

大正７年８月，当時本店穀肥主任（現在の部長職）として，主力商品の「米」の取扱い責任者であった永井は，思いもかけぬ事件に巻き込まれた。前月，富山に端を発した米価高騰に抗議する主婦たちの「米騒動」は，全国的な規模に広がり，米価吊り上げの元凶探しが続けられてい

▲鈴木商店本店は大正7年、「米騒動」で焼き打ちにあったのだが……。（神戸新聞提供）

た。各地の米穀商や精米会社が焼き打ちにあった。米を主力部門に持つ新興財閥「鈴木」は格好の目標であった。8月12日夜，神戸市東川崎町1丁目にあった本店もついに焼き打ちにあい，買収した元豪華旅館を改築した木造3階建ては，炎上した。

責任者・永井にはまったくの濡れ衣であった。当時「鈴木」は外米の輸入はしても内地米の取扱いはしていなかった。むしろ政府の要請で，米価引き下げ事業に携わっていたはずが，買い占めという屈辱的な理由で襲撃されたことは，31歳の青年・永井にはいたたまれなかった。温厚な人格者として慕われていた永井の内部に怒りにも似た燃えたつものがあったようだ。

「当店ガ当然社会ヨリ感謝セラルベキ筈ナルニ，却テ惨酷ナル迫害ヲ以テ報イラレタル」ことを悲痛な思いで訴えた『米価問題ト鈴木商店』と題した永井の論文は，この年12月に書かれた。原稿用紙約20枚に及ぶ「鈴木・学卒派」らしい格調高い文体と客観的論理を積み上げた論文である。

しかし永井の必死の弁明にもかかわらず，いったんつくられた「鈴木」のイメージは，容易に払拭されなかった。きまじめな永井には大変つらかったにちがいない。

と同時に，このころから「鈴木」の経営の弱点が目につき出した。ワンマン金子の独裁ぶりは，多角的に次々と新事業を展開することはあっても，第1次大戦後の戦争景気の後退に備えて退くことをせず，借金に次ぐ借金を重ねた。組織の巨大化に伴って，近代的経営を迫られていたのに，お家さんこと鈴木よねを頂点とする家業意識は，まったく変わらなかった。大正9年反動恐慌，大正12年震災恐慌と続くなかで，借金の金利の海に「鈴木」の屋台骨は呑みこまれ，金子の統率力も次第に失われていった。こうした事態を正確に理解できたのが永井であり，ロンドンにいる高畑であった。しかし金子は，若いホープたちの，例えば株式公開による借金経営の転換といった改革案にもいっさいまったく耳を貸そうとしなかった。あまつさえ永井は，大正13年，「鈴木」の取締役本店総支配人から，大阪支店の中にあった子会社「日本商業」の責任者として出向を命じられた。高畑はロンドン，永井は大阪。神戸にいるワンマン金子に直言できるチャンスはなかった。

大正15年12月，大正が昭和に代わるとともに，「大正」を代表する新興財閥「鈴木」の没落の幕が切って落とされた、関係会社日本製粉と日清製粉との合併が不調に終わり，「鈴木」は日本製粉の資金難をまともにかぶり，一挙に危機に陥った。ぼう大な資金を貸し込んでいた台湾銀行は，金子の引退と引換えに永井・高畑への経営のバトンタッチを要求したが，「丁稚出身」派のつき上げを理由に，引退を拒み，「鈴木」再興の道を自ら閉ざした。永井は倒産を時間の問題と感じていた。

昭和2年3月，永井は資金ぐりのため，ロンドンから17年ぶりに帰国したばかりの高畑や，金子らと手分けしながら，何度も上京した。不眠不休の生活が続いた。焦点は台湾銀行救済を前提にした震災手形処理法案の行方であった。3月14日，片岡蔵相の国会での金融不安失言以来，渡辺，あかぢ貯蓄など銀行への取りつけが相次ぎ，金融恐慌は表面化した。ある日永井は，疲れ切った身体を休めるように東京支店に顔を出した。すると，あいさつに現われた社員に向かって妙なことを口走った。「きみの時計を貸してくれないか。ぼくの時計が止まってしまったんだ。ゲン（縁起）が悪いなあ」。日頃，冷静な永井にふさわしくない言い方であった。

3月23日，震災手形処理関係2法案が国会を通過した。しかし，台湾銀行救済の代わりに，「鈴木」との取引絶縁を求めるものであった。26日夕方，台湾銀行は貸し出し打ち切りを上京中の高畑，金子，大阪の永井に通告してきた。永井は覚悟していたのか，少しも驚く様子がなかった。世話になった「鈴木」への最後の恩返しと，自分が誘った神戸高商卒の後輩社員の身の振り方を考えねば……と思案していた。

永井幸太郎物語 ②「日商」創立時代

"Small, slow but steady"

大塚　融（NHK大阪放送局報道部記者）

……「殊ニ昭和二年，春，鈴木商店ノ破綻カラ財界ノ大恐慌トナリ，其整理カラ日商株式會社創立迄，寧日ナク，心モ落着カナカッタノデ，父ノミナラズ，當時既ニ病ンデ居タ，母モ省ル暇ガ無カッタ，洵ニ残念ニ思フ。……」（永井『吾が父』昭和7年1月刊）

昭和2年の永井は，焦眉の急・鈴木商店の整理のために私生活をまったく投げうった。3月26日夕方，大阪支店で台湾銀行から貸し出し打ち切りの通告を受けた永井は，善後策をとるため，その足で上京した。実は，8日後の4月3日（日曜・神武天皇祭）に，金子直吉を裏で支えてきた「鈴木」元本店支配人・故西川文蔵の次女と27歳の青年社員・西川政一（旧姓須原・後に日商岩井社長）との結婚披露宴が神戸で予定されており，永井夫妻はその月下氷人役を引き受けていた。しかし，「鈴木」の事態はすでに信用を失っていた金子の手には負えず，長年国内にいて，実務に詳しい永井が中心となって処理するほかなかった。永井の東京滞在は長引いた。永井は「鈴木」破綻が確実となった4月2日，やむをえず神戸の西川に電話して，「あす（3日）は戻れない」とわびた。こうして，西川の結婚披露宴は永遠に中止された。

4月4日朝7時，やっと永井は大阪に戻ることができた。この日，「鈴木」の支払いと新規取引が停止となり，ついに破綻した。借金実に5億円，当時の政府予算の4分の1にも当たる巨額であった。この日はまた，永井の40回目の誕生日でもあった。無論祝う余裕はなかったに違いない。

鈴木」は金子直吉あっての「鈴木」であった。永井は，金子の旺盛な事業欲と個人としての無欲恬淡に多くを学んだ。金子の死後6年経った昭和25年，永井は次のような金子評を書いている。

「金子翁は常に口にせし如く生産報国の大目的は十分に成功を納めたるものと言うべく，仮りに昭和二年の恐慌に堪ええて，鈴木の傘下にこれらの事業を一財閥の下に把握し得たとしても，終戦後財閥解体の運命に立ち至りしなるべく……」（傍点筆者）

永井は金子を貿易人としてよりも，神戸製鋼所や帝人などを手がけた工業的手腕を高く評価している。（ちなみに高畑誠一は，日清・日露・第1次大戦と不況のたびに運よく戦争が起きたことが金子を強気一点張りにさせてしまったと嘆いている）

岩井商店も，第1次大戦景気で急成長したが，戦後すばやく商いを縮小して，昭和恐慌を乗り切った。「鈴木」＝金子とは対照的である。

俳号片水（へんすい）・金子直吉が昭和2年4月，東京の常宿・東京ステーションホテル20号室を立ち去る際，詠んだ句がある。

落人の　身を窄（すぼ）め行　時雨哉

当時永井に仕えていた社員故・田所繁治日記の昭和2年4月30日付には「四月一杯実ニ多忙ナリキ」と記してあり，後年の付記で「この四月中，永井さんは殆んど不眠不休で東京大阪を往復されましたが，まだこれがずっとつづいて御自分が御病気になったり，お子様がなくなったり

します」と添え書きしてある。

「鈴木」破綻は，4月21日までに全国37銀行が休業に追い込まれるほど，すさまじい金融恐慌を招いた。この金融恐慌がもたらした社会不安を目の当たりにして，永井は「倒産」がもたらす企業の社会的責任の深さを痛切に感じた。それだけに，倒産後の債務者への整理と，残された1000人の社員の身の振り方に全身全霊を打ち込んだ。ほとんど無給で働く毎日が続いた。

次男・昌（あきら）を疫痢で亡くしたのも，そうした日々が続く7月5日午前6時のことであった。わずか1年8カ月の命だった。張りつめた心が予感したのか，直前に上京する際，いつになく門口に立ってじっと見送る昌の姿が妙に心に残っていた。永井は静かに愛息の葬儀をすませたあと，3日後には再び上京する忙しさであった。「私」よりも「公」に殉ずる明治人の気概であろうか。

鈴木」残務整理の目鼻がつくと，世界貿易の実務に長けた「鈴木」の多くの人材やせっかく確保した国際的な商権を黙って離散させるのは，「鈴木」関係者には惜しまれた。こうして「鈴木」脱皮のホープ永井・高畑の名コンビが，新会社設立のため，本格的に表舞台に登場することになった。2人とも貿易実務に堪能であり，しかも若く人望があった。2人が立てばついてくる。2人は，例えば永井をナタとすれば，高畑はカミソリに例えられるように対照的な性格である。が，それが故に，かえってよくウマが合った。

▼昭和5年、本店は創立総会の行なわれた江商ビルから、大阪東区北浜5丁目の天満織物ビルに移った

永井が専務をしていた旧「日本商業」を整理して，台湾銀行へ返すべき債務を新会社への出資金に振り替えてもらったり，東京海上社長・各務謙吉の同情出資10万円を得たり，周囲の好意に支えられ，「鈴木」残党39人による「日商」株式会社の設立は決まった。昭和3年2月8日，大阪中之島・日本銀行大阪支店西側の江商ビル4階で新会社の創立総会は開かれた。代表して常務・永井があいさつに立った。「新天地で理想社会を築こう」と，メイフラワー号の清教徒の故事に自分たちの門出をなぞらえた。外では，幅7～8メートルの御堂筋の本格的な拡張工事が始まったばかり，この10カ月の悪夢をぬぐうかのように空は高く澄んでいた。

▲「新天地で理想社会を築こう」と新生「日商」を背負って立った"永井・高畑の名コンビ"（昭和41年「第7回大阪国際見本市」の会場で）

"Small, slow but steady"（小さくても堅実に）——資本金100万円という「鈴木」の80分の1の規模が，新会社の理念を象徴していた。「鈴木」倒産はさまざまな社会的悲劇をもたらし，永井自身も私生活に手ひどい犠牲を強いられた。企業経営は個人の趣味的采配で動く"家業"であってはならなかった。永井は高畑とともに，この経営理念を社員に向けて口を酸っぱくして説いた。永井は決して能弁ではなかったが，誠実味のある話し方で，誰からも信頼されていた。シャープで，いくぶんせっかちな決断を下す高畑をたてながら，永井はじっくり情勢をみて大胆に決断し，新生「日商」は"堅実経営"をモットーに，着実に業績を伸ばしていった。

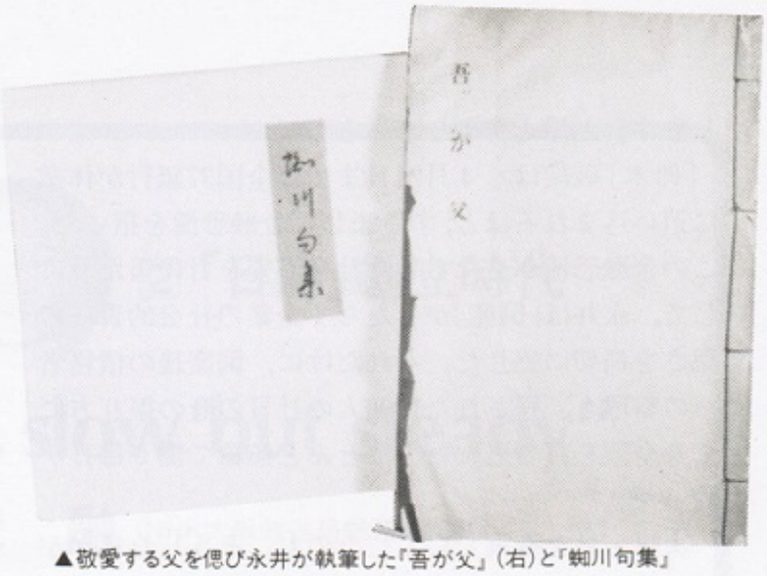
当時の永井の人柄をしのぶエピソードがある。賀集益蔵（後に三菱レーヨン社長）が，「鈴木」残務整理に当たっていた昭和4年，倒

産した合同毛織の更生会社の発起人になる必要に迫られた。賀集は個人で株を持たねばならなかったが，1万5000円がなかった。ほとんどの人が「もうかるんでしょうね」と担保をとって貸そうとするなかで，永井は「思惑ではないんだね。君は重役になるんだね」と念を押すだけで，担保も取らず貸してくれた。「これほどの人格者がいたことが日商に幸いした」と賀集は後に回想している。

昭和4年秋に始まる世界恐慌も「堅実主義ヲモットトシテ総テニ当リ」(昭和5年後期営業報告書)利益を計上でき，永井も次第に家庭を省みる余裕が出てきた。1男3女の子供たちを奈良ホテルまで連れていって，洋食のマナーを身につけさせたり，夏は垂水海岸や天の橋立に必ず避暑に連れていきながら，しかも自らには質素な暮らしを課していた。子供たちには寡黙で潔い父親が，大黒柱として頼もしかった。昭和6年11月23日，永井の敬愛する父・長造が88歳の大往生を遂げると，『吾が父』という思い出の記を執筆，出版した。これを手がかりに永井の育った環境をたどってみる。

永井は明治20年4月4日，兵庫県氷上郡山南町下滝という丹波の山奥の，豊かな農家に生まれている。この氷上郡からは，西川政一や戦後の首相・芦田均，現代議士・田英夫の一族などが出ている。「父ハ決シテ世俗ノ所謂偉イ人デハナイ，有名ナ人デハナイガ，誰ニモ憚カラヌ，立派ナ，真直ナ，純真ナ一生ヲ送ッタ誇ル可キ人デアル」。永井はこの父・長造の二宮尊徳のような勤勉な性格と母の用心深い性格を受け継いでいるという。この自らを評した性格は，永井自身の人間像を暗示する。父・長造は「死ニ金ヲ費フナ」と「受判ヲスルナ」を繰り返し子供たちに言い聞かせた。永井の中学時代まで，1日10銭で田草取りや米つきをする日雇いが家に来ていたが，永井は都会へ出てからもこの光景を思い出しながら，乱費(父ノ所謂死金ヲ費フ事)を戒めていた。また「受判(他人の債務ノ保証)」は，自分の持っていないものを貸すようなもので，「ツイ，ウカウカト，自分の力以上ノ金ノ受判ヲ心易クスル事」が危険なのである。永井の温かい思いやりと慎重な決断の根拠をうかがうことができる。

父・長造は，子供たちが学資を遊学先から催促してくると，「彼等ハ死金ハ使ハヌカラ，言フテ来タヨリ五円位多ク送ッテヤレ」という慈愛深い人であった。こうして永井は，ひと山向うの柏原中学校への通学や神戸高商での下宿生活を心から楽しむことができた。「鈴木」入社後5年，大正3年3月5日，永井は同じ氷上郡の小川村出身・村上たけのと世帯を持った。幸太郎26歳，たけの18歳の時である。しかし，永井のペテルスブルグ(現レニングラード)駐在など外国駐在が続き，しばらく別居生活が続いた。



▲敬愛する父を偲び永井が執筆した『吾が父』(右)と『蜘川句集』

日商」経営も軌道に乗った昭和7年夏，長い借家生活から足を洗い，神戸・御影(現・東灘区住吉山手)の300坪の土地に終生の居宅を構えた。近くには盟友高畑の居宅があった。2人はゴルフに，談笑に，頻繁に往き来した。永井が高畑の前では格別に心を開いていることは，永井の長男・弥太郎の子供心にもよくわかるほどだった。この年は，世界恐慌にめげず，内部留保に努力した結果，長い間の重石であった「日商」の台湾名儀の株式を買い戻すことができた年でもあった。「日商」もやっと一人立ちできるようになった。翌8年から定期的な採用が始まり，社内に清新な空気があふれていた。

この8年4月，創立5周年記念旅行で，50人近い社員で鳥羽湾をめぐった。永井にとっても心安まる旅行であった。「庭の片隅にブランコがあった。宿舎に背を向けて，渺渺(びょうびょう)と暮れて行く春の海を眺めながら，永井幸太郎はゆっくりブランコを漕いでいた。——鈴木の破綻から永井の労苦をつぶさに知っていた社員の一人は，(略)まるで子供のようにブランコを漕いでいた永井の背中が，あれほど大きく感じたことはないと語ってくれたのである」(『日商四十年の歩み』243頁　小堀鉄男執筆)

永井に訪れたこの安らぎも，一陣の風にすぎなかった。戦争が丸ごと永井を呑み込んでいくのである。

(つづく)

永井幸太郎物語

③〈日商〉発展期～戦時体制下

「しかたのない自然」

大塚　融（NHK大阪放送局報道部記者）

満州事変をスタートとする長い〝戦争〟の道のりは，永井にとって「しかたのない自然」として受け入れるほかなかった。

時々は歌詠むゆとりありてこそ
　　和やかなれや戦の世も
（次女孝子宛私信　昭和19年３月）

「日商」創立以来，自然詠を得意として多くの句作を楽しんでいた永井も，戦争末期には，悲鳴にも似た内面の世界をさらけ出すほど，戦争は過酷であった。あるいは，戦時中数多くの写生句をものしたのは，過酷な現実から一瞬目をそらす慰安のためであったかも知れぬ。

昭和８年，「日商」がようやく１人立ちできたとき，満州事変を契機とする重要産業への政府統制は次第に強まっていた。この経済統制は，世界に市場を求める商社にとって大きな打撃であった。追い打ちをかけるように昭和12年，日華事変を契機とする軍需工業動員法・輸出入品等臨時措置法・臨時資金調整法（いわゆる戦時統制３法）の成立によって，経済統制は一挙に頂点に達した。これによって商社活動はモノとカネの面から戦時経済に組み込まれ，不要不急の消費物資の取扱いは制限された。

しかし永井・高畑の経営陣は，「鈴木」時代に培われた貿易実務の信用と視野によって，こうした時代に備えて着々と戦略的布陣を敷いていった。「鈴木」時代に高畑が獲得したインド・タタ銑鉄の独占的輸入権を基礎に，国内鉄鋼メーカーの指定問屋を確保して金属系商社としての地位を固める一方，ロンドン，ボイベイ，大連，ニューヨークなど海外店を相次いで開設し，昭和15年には商社の中で第10位にまで食い込んだ。

こうした発展に，ともすれば浮き足立つ社員にタガをはめるのが永井の役割であった。永井の人徳には社員の誰もが信頼を寄せ，また相手をじっと見据える話し方には威厳があった。

昭和15年，大連支店の１社員が，支店長に了解なく季節外れの商品を大量に買いつけて滞貨となった事件の際，当の社員に寄せた文書に永井の経営方針がよく示されている。

「大連支店　××様　……商売は貴下一人の方針にて出来得べく候得共，之れに伴う諸般の金融・其の他事情附きまとい，貴下一人心得居られるのみにては円滑なる事務遂行は不可能なるのみならず，総べて何事に依らず独断潜行は好ましからず大失敗の因をなすに付（中略）一つのシステムの中に入って仕事をする上には昔の武士が孤軍奪闘する様なやり方にては結局大を成し難く，自分一人にて仕事をして居る観念は之を捨て多くの人の指導協力を得て大きくかつ大地にシッカリした歩みのできるような御考でなければ大成できぬと存じ候……」

ここには，金子直吉のワンマン経営が生んだ社員同士の心の離反の悲劇を目の当たりにした永井が，口を酸っぱくして〝和衷協力〟を訴えた気持ちがよく表われている。そして，このあと監督責任者である大連支店長に宛てた文書では次のように指示している。

「大連支店　××様　……それにて商売出来ねば断じてやらぬのが，当社創立以来一貫せる社是にて候（中略）それが為商内高減少致す共，悔ゆる事無之候」（傍点筆者）

あの「スモール・スロー・バット・ステディー」という社是が想起される。投機的行為を厳しく統制する時勢だけに，より堅実な経営を永井に選ばせたのだろうが，もともと永井は，性格からして自分の背丈にほどよく合った経営を信条としていたのである。

元社長・西川政一も同様のエピソードを永井について持っている。ある年，小麦の不作で小麦粉をどんどん売ったところ，反動がきて買い手に高値をつかませてしまった。永井にそのことを報告すると，「相手は一体いくつの男か」と聞かれた。「34歳と記憶している」と答えると，永井は「34歳？　まだ子供じゃないか」と一喝した。西川は，この一喝から「商売は売るだけ売ればよいものではない。相手先と共に長く栄えるのが真の商売人である」ことを学び，以後，心の糧としてきた，という。（『私の履歴書』西川政一）

永井・高畑の経営陣は，「鈴木」以来，世界情勢の分析に立ったビジネスを忘れなかった。昭和14年9月，欧州大戦がぼっ発した直後，2人が海外支店に宛てた文書にはこう書かれている。

「××様　……（欧州大戦が）長期に亘るとするも，日本は自ら支那に於て戦争を致し居る故，又厳格なる統制ある故，前欧州大戦当時の如く自由に大なる活躍を望む事不可能の事に御座候。生産拡充資材の入手も困難と相成るべく従って重工業の活躍範囲は狭る事と存候。方針としては今次戦争の長期に亘ると短期に終るとに拘らず長短両様の心構へこそ必要と存候」（昭和14年9月15日重役席発信）

ここでは，戦争は戦争，ビジネスはビジネスという冷徹な目で事態を見つめている。が，やがて永井もまた「しかたない自然」としての戦争にのめり込んでいった。「日商」の社内報『済美』創刊号（昭和18年5月20日付）で，54歳の永井が青年社員に次のように訴えた時，戦争を冷静に見る視界は曇りかけていた。

「……ローマは永久に大帝国たりえなかった。数的に，又量的に大なるものは必ずしも恐るるに足らぬ。8000万トンの鉄を造る米国は，100万トンの鉄よりできぬ日本に屈服する日が近き将来ではないか。（中略）精神力の偉大なる人との完全なる結合ある場合と，個人々々が離れ離れになったり相刻したりする場合との差は実に天地の差を生ずると思ふ……」

▲昭和12年、大阪商工会議所視察団団員として渡満した永井幸太郎

ここでは〝和衷協力〟の言葉に足をすくわれ，彼我の物量の差を精神力の差に置き換えてしまったことがわかる。「日商」が「日商産業」に社名を変更したのも，各地の商科大学が産業大学に校名変更したように〝生産報国〟主義の象徴であり，屈服であった。

昭和13年「鈴木」のお家さん・鈴木よね，16年「日商」の無出勤無給の社長・下坂藤太郎，19年金子直吉，と相次いで鬼籍に入った。しかし，身辺のあわただしさに追われながらも，長男弥太郎がついに学徒動員され，「死んだのではないか」と一時噂が届いたときも，愚痴をこぼさず，潔く事態を受け入れる諦めのよさを持っていた。

「……自然を見て写生句をヒネクルのが私の頭の按摩なり……毎朝の登山がトテモ壮快也。山上ニテ

東方礼拝，体操，帰宅して水浴，仏様礼拝，お沫茶二服，一寸新聞，朝食，畑を見に出る。此の間の二時間余が私の尤も快適な幸福な時間に候。きみ子（三女当時15歳）はいよいよ明日より川西航空へ出勤します。……」（次女孝子宛私信〝昭和19年6月）

永井は規則正しい生活を愛した。昭和7年8月，住吉・呉田ノ浜から住吉山手に転居してからは，毎朝自宅裏山の上人山に近所の仲間と登山，行者堂で談論に興じた。この上人山には10年間で2000回という几帳面さで登り，日曜も欠かさずゴルフに出かけ，高畑らと楽しんだ。

しかし，こうした日常も戦況悪化とともに破られた。1000人の社員の中からも次々と戦地に応召され，永井もついに一時，故郷・丹波に疎開を迫られた。

▼昭和13年に完成した北浜の本社ビル。昭和10年から着実に発展段階に入った「日商」は、当時すでに、この近代的ビルの偉容に恥じないだけの実力を備えつつあった

疎開して　村へ帰れば　桃の花

（昭和19年4月1日）

さいわい永井の家には焼夷弾が庭に落ちたくらいで，被害に合わなかったので，各地から本社に出張しても宿泊先のない社員がホテル代わりに使い，“永井ホテル”と呼ばれていた。

昭和20年3月，下坂藤太郎死去以降4年間空席となっていた社長に永井が就き，高畑が会長となった。社長就任のあいさつで永井は「この会社は元来，重役，部長，課長とかの肩書には余り重きを置かない。こんどの戦争でもあの海軍の若い一兵曹があの様な世界を震憾させる大仕事をやりとげたのであり，肩書のない方でもこの会社を背負って立っているという意味では変りはない」と，謙虚に〝和衷協力〟を呼びかけている。

しかし，敗色濃厚，物流が止まりがちとなり，連日の空襲のため社員の出勤がまちまちとなる中で，商社の機能は停滞した。あげくの果てに，軍の命令で日商産業国民義勇隊が結成され，永井は義勇隊長として食料増産や被災地復旧などに社員を送り出さねばならなかった。各地に散らばる社員の心をひとつにまとめたのは，社内報『済美』であり，社員例会における“社訓”の朗読であった。口の重い永井も，こうした『済美』や本社の例会の先頭に立って，心中の思いを書き，かつ，話しかけた。

「昭和20年8月15日正午，畏くも，玉音厳かに時局収拾の御詔を下し賜ふた。粛然，襟を正してラジオに集まる社員一同，恐懼して言う処を知らず，涙滂沱たるを止め得なかった。然し，上御一人と共に耐へ難きを耐へ，忍び難きを忍ばねばならぬと決心した」永井は，昭和20年9月，ラジオで東京周辺の米軍進駐状況を聞きながら，終戦の所感をこのように書き出している。

「……敗け惜しみを言うのではないが，仮りに日本が勝って居たとしたならば，或は吾が日本民族は夜郎自大，却って腐敗，廃頽，その昔栄華を誇ったローマ帝国の跡を追ふ様な結果に陥らないと誰が保証し得るであろうか。……我等の進むべき道は，力に頼らず徳を以て天下を風靡するにあると思ふ。……」（『済美』昭和20年9月15日号）

「しかたのない自然」としての“敗戦”を迎えた実業人として精一杯，敗戦の原因と戦後日本再建の道を探ろうとしていた。（つづく）

永井幸太郎物語 ④ 敗戦から復興へ

「平常心」

大塚　融（NHK大阪放送局報道部記者）

敗戦の時，58歳。ドラスチックな価値の転換にも，すでにたじろぐほどの年齢ではなかった。また永井が長い間のリーダーとして積み上げた信念は，こうした危機をむしろ「平常心」で乗り切ることを教えていた。

「……徒らに感傷に耽けるのを止めて大悟一番道義的日本の建設に邁進せねばならぬ……」（『済美』20年9月）。幸い私生活の面で，家も焼けなければ，学徒動員先の空襲で死んだと思われた長男も無事だった。修身斉家……，「日商」の経営再建に腰をすえて取り組むには，後顧の憂いはなかった。

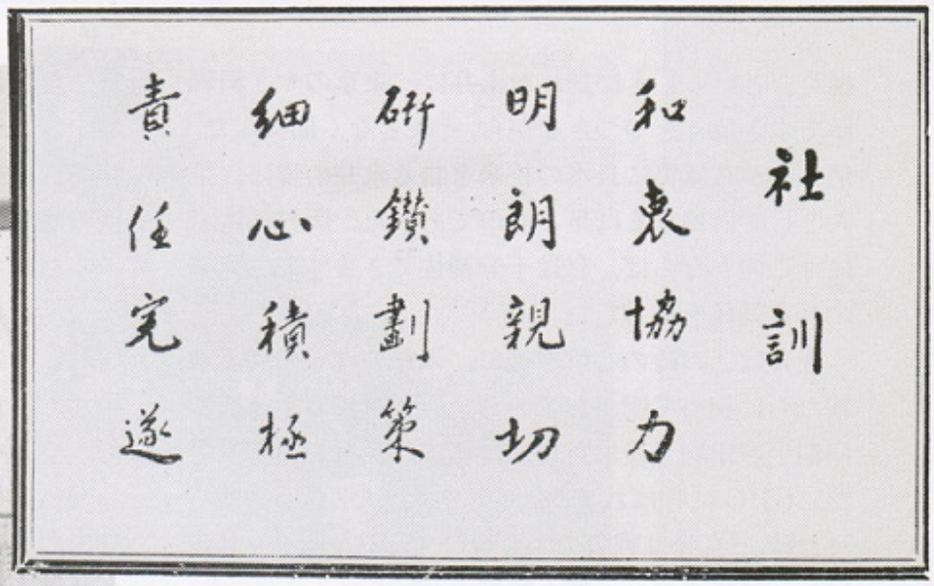
永井の信念は変わらなかったが，敗戦直後の日本は混乱を極めた。「日商」の社内も同様であった。戦時中，一時600人余りいた社員も応召で半分に減っていたが，敗戦とともに次々と復員してきた。しかし仕事はまったくなかった。大阪本社にはわずか30人の社員，復員社員は郷里で「日商」地方店として店を開き，文字どおり鍋・釜を売った。永井もまた，行商・露天商をしてでも食いつなぐよう指示するほか術がなかった。社内は荒廃し，地方店で公私混同が目に余った。また，10年に及ぶ戦争下の統制経済に狎れきった社員たちは，世界貿易に取り組むだけの貿易の実務の知識と広い視野を欠いていた。

この足もとの惨たんたる現実を見て，永井は，無気力に陥っている社員の前途に希望の灯をともす責務を感じた。こうして，自ら筆を執った『貿易政策の構想に就き社員諸氏の意見を伺ひ度し』を，昭和20年12月号の『済美』に掲載，貿易政策の将来の大計を語り，社員の奮起の〝呼び水〟にした。大正7年の米騒動で鈴木商店が焼き打ちされたあと，若き永井が，買い占めの濡れ衣を晴らす『米価問題ト鈴木商店』を執筆して以来の，自ら筆を執った論文であった。この論文の真摯な呼びかけは，青年社員に戦後日本の再建を担う自覚を促す刺激となった。若き植田三男（現社長）も2年間の応召後，それまで遠い存在であった社長永井のこの論文を読んで，非常に感銘を受けた1人であった。この論文は同時に，永井を中心に「日商」に家族主義的融和を呼び戻す力となった。

復帰する社員に欠けていたのは気力だけではなかった。ビジネスにとって「作戦要務令」にも等しい会計も，国際貿易に必要な英語も，長い戦争の間に習得のチャンスを失っていた。永井は，会計と英語をなにをおいても勉強するよう指示し，自らも，学生時代から愛読したアメリカ独立宣言の起草者ベンジャミン・フランクリンの『自伝』や『不思議な国のアリス』を原書で読んだ。貿易は戦争が終わってもGHQによる「管理」が続き，いっさいの輸出入，外国為替取引に厳しい制限が加えられていた。が，いずれ民間貿易は再開される，その時，語学力がものをいう――永井はそう読んでいた。

「契約したら同時に前金を取る位に，堅実にやるのがよいのであり，こんごの経済状態は強く悲観したほうが勝である。長期の契約をする如きは，厳に戒めなければならぬ。商売する上でその相手を非常に警戒すべきである……」。こ

▲昭和28年2月8日、創立25周年記念に社訓制定の背景について語る永井幸太郎社長（後方は高畑誠一会長）



▲"和衷協力"について、永井は次のように説明している。「1人と1人、または専門の人の努力をただ加えるだけの、単なる加え算ではいけないのであって、今日ではそれが掛け算でなければならないし……諸君の努力がお互いに有機的に化合して何倍にも強力になる式の、高度な非常に進歩した協力でなければならない」

の21年正月年頭の永井の訓示にみる慎重さは，社長を退任する29年まで変わらなかった。この慎重さ（Slow but Steady）は，20年前の「鈴木」倒産の悪夢の再来を必死になって避けようとする永井にしみついた信念であった。"石橋を叩いても渡らない"といわれた「日商」経営の原型は，この時期に強固な体質となった。速水優（現副社長）は，永井の三女きみとの縁談が持ち込まれる前の24年5月から2年間，日銀大阪支店に勤務したが，当時日銀に持ち込まれる「日商」の手形が非常に手堅いのが印象に残っていた。その後の新三品ブームで船場の名門5綿8社が栄枯盛衰するのを横目に，ひたすら堅実経営に徹したことが，30年代に「日商」が飛躍する基礎となったにちがいない，と速水は回顧する。永井イズムは，社員の隅々に徹底していたのである。

しかしビジネスは，手堅さだけでは人は育たない。永井はそのことを熟知していた。永井が毎年，新入社員に訓話していた言葉に「実業界では99%は0より小さい」というのがある。「……実業界では，商談が成立しても，契約通り納品し，代金の支払いを受け，充分のサービスをして相手に好感を与えた上，この次も是非日商と取引したい希望を持たせてこそ完全である。商売のための費用を使いしかも商売が完全にいかなかったら（例えば代金の回収が充分でなかったら），算術では99%は0より大きいが，商売道では0より小さい……」（『済美』25年6月号）。永井にとってビジネスというものは，これほどまでも厳しいものであった。温和な人柄で知られる永井の評に，時折「こわい人だった」という評を聞くのは，こういうビジネス観の厳しさからくるものであった。「鈴木」時代，社内で社員が日本の新聞を読んでいると叱責したが，英語の新聞を読んでも何も言わなかった，という。

漸く敗戦直後の混乱を抜け出し，「日商」も会社らしくなりかけた22年1月，思いもかけぬ話が舞い込んだ。貿易庁長官就任の要請である。貿易庁は，GHQの推進する貿易政策の実施機関として創設されたもので，長官は初代・2代とも民間から起用された。ところが，前任者はいずれも戦争協力者として公職を追放されたため，小さな商社とはいえ，「鈴木」時代業界でその人ありと知られた永井に白羽の矢が立った。商工事務次官の指示を受けた岡村武（当時貿易庁総務局長）は，専務・

楓英吉といっしょに訪れた永井に，東京のヤミ料理屋ですき焼きをつつきながら，それとなく面接した。訥弁ながら誠実に日本の将来を語る永井の姿は，役人として信頼するに足るものであった。岡村は次官に「この人ならば，私は十分補佐できます」と永井の長官就任を進言した。

永井はこの時の心境を後に，米寿の祝いの席で親族たちに初めて明かしている。「丹波・柏原中学校の同期生芦田均（後に首相）に頼まれ長官を引き受けた。GHQに呼ばれて〝なぜ引き受けたか〟と尋ねられた時，〝自分は戦争で家も焼けず，1人息子も兵隊に行って無事帰り，何も犠牲を払っていないので，国民のために働きたいからだ〟と答えた。自分の一生で少し位，良いことを言ったと思うことの1つだ。これは今まで誰にも言ったことがない」（孫・沢山寛子のメモより）。明治人らしい控え目な言いまわしの中に，国を憂える素志が秘められている。社員は，永井の長官就任を名誉と思うより，永井の抜けた会社の将来に不安を感じた。

22年2月，永井は満員電車の窓から，西川政一ら見送りの社員にやっと押し込まれ，単身東京に向かった。補佐役としての部下は1人も連れていかなかった。貿易庁の顧問には，後に合併する「岩井産業」の岩井雄二郎も加わった。永井は「水の流れに沿うように」貿易を推進していった。管理貿易から民間貿易へという貿易政策の転換期に1年10カ月，初めて経験する東京の政・官・財各界との接触の日常であった。普通，官僚の世界では，民間から登用される人材には警戒し，折り合いがつきにくいのだが，永井の温厚な人柄に官僚たちは警戒をみせなかった。国会に立つ永井は，官僚たちが「思いどおりにお話なさって結構です」というほどの信頼を受けて，豊富な貿易実務の経験を活かした答弁を思いのままにすることができた。

当時，GHQの命令で輸出品の展示場が開設され，各国の高官やバイヤーが開設パーティに招かれたことがある。その中に，ソ連大使館の制服の武官が2～3人いた。彼らはパーティの輪に加わらず，孤立していた。それを見た永井は，カタコトのロシア語で話しかけ，パーティの談笑の中へ引き込んでいった。永井らしい思いやりを誰もが感じた。永井のロシア語は「鈴木」時代，1年間ペテルスブルグに滞在したとき覚えたものであった。永井が23年12月退官したあとも，永井を中心に当時の官僚による「貿易庁会」が毎年1回開かれ，家族同伴の集まりが永井の亡くなる数年前まで続けられていた。永井の人柄の賜であった。退官した時，一句詠んだ。

越えて来し　山見返えれば　秋晴るる

永井の貿易庁長官という社会的ステイタスは，日商の社員に誇りと自信を植えつけた。永井の留守中，毎月8日を創立記念日にして，会長・高畑をはじめ落合豊一，宮口俊二郎ら「日商」創立以来の役員がかわるがわる訓示の席に立ち，社内の空気を引き締めた。永井の唱えた〝和衷協力〟の社訓の実践であった。

24年2月，永井は社長に復帰した。公私のけじめをよくわきまえている人であった。だから貿易庁長官の経験を直接商取引に，いわば〝カオ〟として利用するようなことは，ついにしなかった。しかし，東京で接した多くの優れた内外の人材との交友は，永井を通じて「日商」全体に国際的な視野を広げるのに役立った。世界がまだ中東問題の重要性に気づいていなかったころ，石油資源の宝庫・中東は戦争の火ダネを抱えているとして，社員に中東に目を向けるよう指示したのも，このころの永井であった。

社業は堅実をモットーにしながら，積極性も備わり，着実に伸びていった。盟友高畑がいち早く情報をキャッチし，船舶，航空機，化学と次々に新しい分野を開拓し，永井は管理に専念することができた。戦争中，苦い思いで改名した「日商産業」の社名も24年から，もとの「日商」に戻した。〝皇道精神ヲ遵奉スベシ〟に始まる社訓も時勢にそぐわなかった。28年2月の創立25周年に，新しい社訓が誕生した。永井の好きな〝和衷協力〟が第1条に掲げられ，〝皇道精神……〟は消えた。戦争の傷は次第に癒えていった。この創立25周年からは「日商」らしい心にくいアイデアが始まった。社員の誕生日に，紅白のまんじゅうとバースデーカードが重役たちから贈られることになったのである。とりとめもないことのように思えるが，女子社員たちには「日商」の家族的雰囲気がほのぼのと伝わる贈りものであった。

永井・高畑の両輪がガッチリとかみ合って「日商」は前進していった。

（つづく）

写真帖から

▲永井氏は昭和34年に藍綬褒章を、昭和39年に勲三等旭日中綬章を受章している。写真は藍綬褒章の授章式の時(?)に、妻たけのと二重橋前で撮った記念写真

▲4月4日の誕生日には、毎年欠かさず家族が集まってお祝いをした。写真は昭和50年ごろのもの。自宅で

▼芦田均(元首相)との交友を示す、甥・成夫あての絵はがき。ここには次のように書かれている。「露都ニテ　柏原中学校卒業生ノ芦田均君ガ居リマス　度々ショニタ食ヲタベマス」

永井幸太郎物語(完)

5 貿易庁長官～逝去

モ一度生レ代ッテモ

大塚　融（NHK大阪放送局報道部記者）

ＧＨＱの公教職者追放は，思いもかけぬ形でわが国に人材登用をもたらした。永井にとって，それは貿易庁長官就任だけではなかった。

「二年間なやまし通し，口の堅い永井さんが何にか喋ってくれたのは実に一年後のこと，（中略）色々な人に会ったり議会をみたりしてつくづく日本に人がいないと思う。永井さん**甲南高校の後見人**は早く切りあげて議事堂に入ってほしい（略）　朝日新聞政経部　小坂徳三郎」

（昭和23年12月２日付『秋晴帖』）

永井の貿易庁長官退任が決まったとき，商工省記者クラブは幹事社キャップ小坂（現自民党代議士）の呼びかけで，異例の送別会を高輪・光輪閣で開き，永井の人柄と人物の大きさを惜しむ寄せ書きをしている。小坂が墨書している「甲南高校の後見人」こそが，公教職者追放がもたらしたもう１つの役まわりであった。

永井が貿易庁長官就任直後の22年４月，関西財界人あげて設立された名門・甲南学園の理事長・伊藤忠兵衛が公職追放に指定された。敗戦で消滅した会社の株式・社債を基本財産にしている甲南学園にとっては，未曽有の財政危機を救う人材を必要としている時期であった。伊藤は，自宅近くに住み，同業として顔なじみの永井の誠実な人柄に，教育者にふさわしい風格を見いだしていた。なによりも永井の官界トップというカオはＧＨＱとの交渉に有利であった。　伊藤の要請を，永井は快く引き受けた。長男・弥太郎が小・中・高各校を甲南学園で世話になった恩返しでもあった。22年８月，理事長を引き受けた永井は，財政再建に奔走し，米国の商社から原綿100俵の寄贈を，別の米国商社からも2000ドルの寄付をもらうことに成功した。こうして財政基盤を確立させたうえで，伊藤とともに大学設置運動をＧＨＱや文部省に働きかけ，大学の必要性を訴えるため長文の英語の陳情文をＧＨＱに送ったりした。「朝日」の記者・小坂は，こうした永井のひたむきな姿をよく見ていたのである。26年４月，甲南大学はついに開校した。あの23年前「鈴木」倒産・整理の辛苦をなめたあと，「日商」設立にこぎつけたときと同じ喜びが込み上げた。

敗戦直後の貿易業界は，輸出競争力の強さに応じた商品ごとの複数固定為替相場の上に成り立っていた。少ない外貨を有効に使うための変則的な措置であり，業界からは単一為替相場を求める声が強まっていた。永井の貿易庁長官就任１年ほど前から，ＧＨＱから「単一レートにするよう」指令が出され，永井の就任中はレートを決める重要な時期であった。

永井は長官退任直後の24年１月６日付けで，ＧＨＱからの求めに応じて「単一レート」について意見具申している。英文タイプライターで便箋３枚，12項目にわたって書かれたその意見具申書は，貿易実務に精通した者だけが知る目配りの効いた観点から論旨を展開し，スウェーデンのカッセル教授の「購買力平価説」を論拠に〝１ドル＝400円以上の円高では，不自然である〟としている。

これから３カ月後の24年４月，円レートは１ドル

▲永井はどんなに多忙なときでも家庭を大切にした。長男弥太郎、次女孝子と奈良公園で(昭和10年代)

360円に固定されるのだが，のち29年９月，対談の中で永井は「あのころ300円位でもやって行けないことはなかったと思うが，一度決めたら相当永続性のあるものでなければならないし，それには少しゆとりをみなければならないので，そのゆとりが60円となり，当時としては適当なところだと思った」(『続関西の財界人』青泉社)と語っている。永井は戦後経済政策史の重要な段階で深く関わっていたのである。

家庭は「平常心」の置きどころ，永井はどんな多忙なときでも家庭をおろそかにしなかった。関西に２年ぶりに帰った永井は，次々と誕生する孫たちの手を引いて，朝，裏山を散歩し，句帖に俳句を書き込み，自宅に戻って前庭の祠(ほこら)に手を合わせ，妻たけのがいれる２服のお薄(うす)(注：抹茶のこと)を飲み干す毎日に戻った。

昔のことや会社のことは，家族にはあまり話さなかったが，「わしのふるさとは，山と山の間にサオが渡せるくらいのところにあってな，柏原中学校には６里の道をひと山越えて通学したものじゃ」，そんな話を聞かせたこともある初孫・明子を，24年９月(当時小学校３年生)腸炎で失った。こうしたこともあって，２番目の孫・寛子を，アルファベットつづり(HIROKO)を英語読みにして「ハイロコー」と呼んでからかいながら，かわいがった。

盟友高畑が解説書を執筆するほどゴルフに打ち込んだのとは対照的に，永井の趣味は息抜き程度であった。謡曲を習い，小唄のレコードを買い，戦前は子供を連れて大阪まで天才・シャレアピンの独唱を聴きにいったこともある。しかし永井の謹厳・実直な外貌はそうした趣味心を隠していた。

戦後まもなく，神戸製鋼所の重役たちが永井・高畑両夫妻を神戸の山荘に招待したことがあった。安並正道(のち神鋼商事社長)は「鈴木」以来の先輩・永井に，裏千家の作法を伝授しようと，「炭鉱節を踊る手つきが点前の手つきなんです」と手振りよろしく見せたところ，「きみは炭鉱斎だね」と，日ごろ冗談を言ったこともない永井がすかさず返した。永井は千宗室××斎という斎名を知っているぐらい，お点前は身につけていたのである。

「日商」は25年の朝鮮動乱を契機に特需景気でうるおい，どん底からはい上がった。翌26年の取扱高は，主力の金属部や棉花部を中心に，一挙にそれまでの３倍半に膨れ上がった。大きな商売をすることによって社員に自信がみなぎり，思惑的取引に走ろうとする者も出てきた。

永井の経営姿勢は「日商」創立以来，一貫して慎重であったが，この空前の特需景気にあっても堅実であった。ブームが頂点の昭和26年の社員訓話でも「〝得意先の選択〟に異常な注意をする」よう指示し，「契約の相手先の資力と道徳性をよく調べる」よう訴えている。日清戦争以来10年ごとの戦争景気に便乗して巨大商社にのし上がった金子直吉の「鈴木」の行き方とは，正反対であった。案の定，まもなく朝鮮動乱は停戦，特需景気は去り，反動で関西の老舗の商社が次々と倒れていった。しかし「日商」は永井のみごとな手網さばきで，大不況の中でも黒字決算を計上することができた。27年３月の訓話で「同業仲間の傷多い商社に対して当方から心を配り出来るだけ恥かしい思いをさせぬよう慎むべきである。落ちぶれて袖に涙のかかる時人の心の奥ぞ知らるると故人は教えている」と，永井は余裕たっぷりに武士の情を諭している。

永井は戦後の経営の基礎固めに，企業の民主化を図った。財務内容の社員への公表，社員への株式分与，全国の幹部社員が一堂に集まって年間の経営方針を決定する「日商会議」，そして28年４月，大阪証券取引所に念願の株式上場を果たした。「鈴木」のピークのころ，ロンドンの高畑や神戸の永井は，ワンマン金子に，経営近代化のための株式の公開や財務内容の公表を何度も迫ったが，家業意識の捨て

切れない金子にことごとくはねつけられた。「日商」には家族主義的団結はあっても，家業意識は必要なかった。株式の公開を果たしたとき，永井は「日商」におけるおのれの使命を果たしたような気がした。

26年11月から2カ月間，現地法人米国日商設立準備のためのアメリカ視察で海外拠点づくりも整い，後継者も育った。家庭にあっても三女きみ子が日本銀行行員・速水優(現副社長)と29年10月結婚，3女1男の子供がすべて片づいた。しかし，アメリカ視察のころから，高血圧で朝フラフラすることが続いた。

29年11月，永井は健康を理由に社長を辞任。太っ腹で社員の信頼も厚く，適度に積極性を備えた落合豊一にバトンタッチした。67歳，同業商社の中で永井が最高齢になっていた。辞任の際，永井は「健康を害ってから控え目な働き方になってしまい，社長の地位をふさいでいることが会社のためにならないと考えた」と社員にあいさつしている。永井の辞任をある銀行家は「日商から後光が消えたね」と評した。

引退した永井は取締役として残り，重役会に出席するものの，会社の経営にはいっさい口出しをしなかった。後継者が思いのままに「日商」を運ぶことができるようにという思いやりであった。将たる人にふさわしい身のひき方に，同業で神戸高商6年後輩の谷口三樹三郎(元兼松社長)は，仏教でいう〝自己否定〟を永井にみる思いがした。「鈴木」時代からの永井を知る者にとっては，「永井から叱られな

▲大正2年、永井が出張先のワシントンから新妻たけのに贈った絵ハガキ

<年表> 永井幸太郎の生涯

明治20年 4月4日，兵庫県水上郡上久下村下滝で農業永井長造の4男として誕生。上久下村小学校，柏原中学校を卒業。柏原中学で芦田均（のち首相）と同級

37年 4月（～42年3月）神戸高等商業在学。同級に高畑誠一，出光佐三（のち出光石油店主），和田恒輔（のち富士電機製造社長）。水島銕也校長の薫陶強く受ける

42年 4月から半年間，ニューヨーク・スタンダード石油敦賀事務所勤務

42年 後半(？),鈴木商店に高畑の勧誘で入社

大正2年 4月4日，同郷水上郡小川村の村上たけのと結婚。幸太郎26歳，たけの17歳
10月ごろ，欧州出張へ単身出発。ロンドンで高畑と共に1年間滞在

3年 12月，リバプール発，ニューヨーク経由で横浜着（4年2月初旬）
約1カ月間日本滞在，大正4年3月ウラジオストック発，シベリア鉄道でペテルスブルグ着。1年間滞在

5年 6月，シベリア鉄道経由で帰国へ

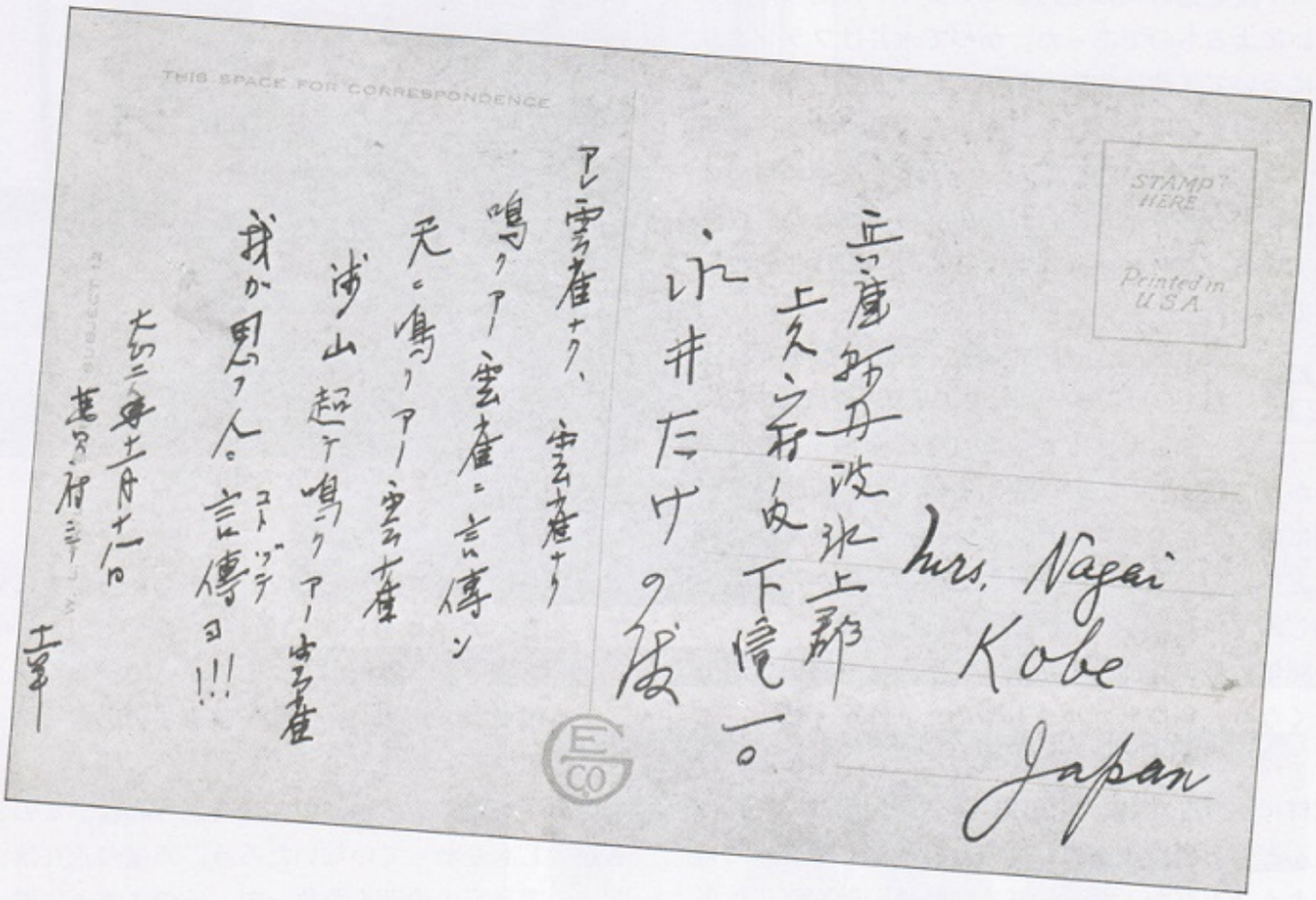
7年 8月，米騒動で鈴木商店焼き打ち。永井は穀物主任として米を担当。買い占めの濡れ衣を晴らすため『米価問題と鈴木商店』を執筆

13年 「鈴木」取締役本店総支配人から「日本商業」（「鈴木」の棉花部門）に専務として出向

昭和2年 4月，鈴木商店倒産
7月，次男・昌が自家中毒で死去

3年 2月8日，高畑らと「日商」設立

6年 11月，父・長造が死去。父母の思い出集『吾が父』を出版。翌7年，母きぬ死去



かったら，その人間は駄目だ」といわれるほどに厳しい人だったのが，社長引退後はびっくりするほど穏やかな人間に変わってみえた。しかし，誠実・廉直さは少しも変わらなかった。

青春時代を，日清・日露戦争を通じて不平等条約改正の世論に湧き立つ世相に過ごした永井は，柏原中学時代に初めて翻訳されたアメリカ独立宣言起草者ベンジャミン・フランクリンの『自伝』を終生愛読した。青春時代の明治の世相は，アメリカ建国時代とよく似ていた。勤勉と節倹と誠実——フランクリンの生き方は永井の模範であり，その肖像画を自室に飾るほどであった。

31年，それまで休眠していた大阪日米協会を復活させ，米国の高官が会長として5年間，来阪した際

7年	長い借家生活ののち神戸市東灘区住吉山手に終生の居宅を購入
13年	大阪北浜に本社ビル完成
18年	永井の好きな〝和衷協力〟を盛り込んだ5カ条の社訓を制定
20年	3月，日商社長に 8月，『終戦の大詔を拝して』を執筆
22年	2月（～23年12月）第3代貿易庁長官 8月，甲南学園理事長に就任
24年	2月，「日商」社長に復帰 9月，初孫・明子が死去 財務内容の公表など経営民主化を推進
26年	11月（～27年1月）36年ぶりにアメリカ視察
28年	新社訓制定，〝和衷協力〟を第1条に 4月，大阪証券取引所に念願の上場
29年	10月，三女きみが速水優と結婚 11月，健康を理由に社長を辞任
31年	大阪日米協会会長に
36年	軽い脳血栓で倒れる
43年	岩井との合併交渉大詰で西川政一に助力
49年	米寿祝い
54年	盟友高畑誠一が死去
58年	1月23日午後7時35分，肺炎で死去，鈴木商店関係者が眠る神戸・祥龍寺に納骨。近く，故郷・下滝に埋葬を予定

ホスト役を勤めたのも，フランクリンの国への熱い思いによるものであった。かつて永井はフランクリンについて「彼は演説も下手だし雄弁でもないが，人を説得する場合に，充分先方の意見や態度を尊重しつつ，あまり断定的なことを言わず，次第に自分の手中に引っ張り込んで自分の思う所を通した」と評している。これは永井にもそっくり当てはまる説得術であった。

生来，「動」よりも「静」を好んだ永井は，自宅のサンルームでアメリカの経済誌やシェークスピアなどの英文学書をじっくり時間をかけて読んだり，頭の衰えを防ぐため新聞の株価欄に熱心に目を通す毎日であった。外資審議会委員など多くの公職を引き受けたものの，静かに余生を楽しんでいた。

36年，軽い脳血栓にかかってからは一層口数が少なくなり，句作もゴルフもやめた。作家・城山三郎が「鈴木」時代の米騒動を素材にした小説『鼠』の取材に永井を訪れたが，遠い苦い思い出なのか，ほとんど何も語らず，また完成した『鼠』を読んでいるようでもなかった。岩井との合併問題や航空機事件に一時，会社の将来に心を痛めたようだが，毎週火曜と金曜，「日商岩井」大阪本社の顧問室に訪れる以外は，晩年まで経営にくちばしを入れることはなかった。

それよりも娘婿の速水と，大正時代に暮らしたロンドンの話をしたり，日銀外国局長時代の速水に景気動向や国際収支に基づいた助言をするのを心から喜んでいた。亡くなるまで永井の頭脳は明晰であった。10人の孫と12人の曾孫が入れ替わり立ち替わり訪れ，一緒に讃美歌を歌うのも永井の楽しみであった。

米寿を家族で祝った際，あいさつに立った永井は，母きぬの話になって突然二度号泣した。子供のころ虚弱な永井のために神仏に願をかけたり，灸をしに連れていってくれた情深い母であった。昭和7年『吾が父』を書き，妻たけのに原稿を読みあげてもらったときも，永井は母きぬの話のところで号泣している。生涯二度目の号泣であった。

神戸高商以来の盟友高畑も出光佐三も和田恒輔も次々とこの世を去ったが涙を見せることはなかった。

58年1月23日。肺炎で倒れ，入院中の永井の臨終の席に立ち会う妻たけの手を，永井は堅く握っていた。かつて結婚まもない大正

▲永井が最期まで堅く手を握りしめていた最愛の妻たけの、と(昭和55年11月、自宅前庭で)

2年11月，永井は出張先のワシントンから新妻に宛て，こうハガキに書いている。

アレ雲雀ナク　雲雀ナク　鳴クアノ雲雀ニ言伝ン
天ニ鳴クアノ雲雀　渉山超テ鳴クアノ雲雀
我ガ思フ人ニ言伝(コトヅテ)ヨ

妻の手を堅く握る永井の，妻を恋う心は，このときと少しも変わっていないだろう。95歳の永井は，明治の実業家の倫理を背負って，そのまま土に還った。

『吾が父』で，父・長造の一生を評して「モ一度生レ代ッテモ自分ノ一生ノ通リデヨイ，決シテ悔ム事モ訂正ヲ要スル事モナイ」とフランクリン『自伝』の一節を引用しているが，永井の一生もまた，そうしたものであったに違いない。　（了）

写真帖から

◀永井氏が愛用したブレザーを持つ妻たけの。永井氏はイギリス滞在時に地元のボートクラブに参加していたが、このブレザーはそのクラブのもの。「軽くて着やすい」と、亡くなる直前まで散歩のときなどに愛用していた

▶昭和57年1月26日に行なわれた「日長会」の例会で。日長会は永井氏が責任者を務めた日本商業（繊維関係を取扱っていた鈴木商店の直系子会社）元社員で作っている会。毎年1回、永井氏が中心メンバーとなって集まっていた

◀永井氏は晩年、謡曲を愛した