

鈴木商店と金子直吉

桂 芳 男

第一次世界大戦は日本に於てない好景気をもたらしたが、それはインフレ景気であった。米の大暴騰で圧迫された民衆の怒りは全国的な規模にまで広がっていった。「米騒動」（大正七年夏）である。

当時、横浜と並ぶ貿易港、神戸では、世界貿易をやっている鈴木商店が、大量の米を買い占めているという噂が流れ、数千の群衆はその鈴木商店に押しかけ、焼き打ちした。そのうえ鈴木の大番頭をつかまえろと騒いだのである。この大番頭の首には、ゴールデンバット六銭時代の、当時の金で、十万円もの賞金がかげられた。この人物こそは、金子直吉その人であった。

鈴木商店は、明治七ごろ、開港場神戸の居留地貿易で初代岩次郎の個人経営のもとに外国砂糖の輸入商（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（明治二十七年）後、女店主よねの時代になって、大番頭直吉の天才的な経営手腕が火を噴き、日清戦後の台湾の開港ことに第一次大戦景気をチャンスに、一躍世界的な大商社に躍進して、大正財閥の花形に成り上がった。だが、戦後不況に直面して盛衰の分水を画するようになり、ついには資金源としてその命綱ともたむ台湾銀行から見放されるにおよんで、昭和二年の金融恐慌の激浪の中に、その巨姿を没し去るのである。

現在わが国を代表する九大総合商社は、その系譜において、(一)財閥系商社（三菱商事、三井物産、住友商事）、(二)繊維系商社（丸紅、伊藤忠商事、トーマン、兼松江商、日綿実業）、(三)鉄鋼系商社（日商岩井）の、三つのタイプに大別されるが、そ

の数においては、関西系商社が圧倒的である。鈴木商店は日商の前身であるが、戦前の貿易草分け段階においては、「物産」商事時代に先行する「物産」鈴木時代に築き上げ、総合商社の源流をなした。

大正十四年現在で資本金よりみた商社の順位は、三井物産（一億円）と鈴木（八千万円）が横綱クラスで、日本綿花と江商（各二千万円）は、東洋綿花と三菱商事（各千五百万円）は、せいぜい小結クラスであった。

大正六年、三井物産を抜いて「日本一」の座を達成した鈴木貿易年商十五億四千万円は、国力との対比において未曾有のものであった。それは、(一)大正八年のGNP百五十二億円の約一割を占め、(二)現在のGNP二百五十兆円との対比では二十五兆円に相当し、(三)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。

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六十五社（資本金総額五億六千万円）に達し、従業員総数は二万五千人を数え、商社の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百五十ヶ所にも及んだのであった。

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。

(一)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、三井東圧化学、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、……その他。

(二)人材。(1)大臣 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）。(2)会長・社長 久村清太・秦逸三（帝人）、田宮嘉右衛門・浅田長平、外島健吉（神戸）、高畑誠一・永井幸太郎・西川政一（日商・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（石川島播磨）、……その他。

金子直吉は、慶応二年に土佐の片田舎、吾川郡名野川村に生まれた。元亀天正の猛将、金子備後守元宅を先祖にもつ家は、数代前までは、高知城下の呉服太物を扱う豪商、分限者であったが、父甚七の代には落ちぶれ、直吉は幼少より町の商家へ丁稚奉公に出された。質屋奉公は、「金子商法」のアウトラインをつくった。

直吉が神戸に出てきて鈴木商店に雇われたのは、二十一才のとき、明治十九年のことであった。だが、創業者の厳しい躰に耐えかね郷里へ逃げ帰った。しかし、よねは直吉に一脈の「神才」を見抜き、すぐ呼び戻しの手をさしのべた。あるとき店から出火した。直吉は店の書類や荷物の持ち出しに全力を注ぎ、自分の持ち物を全部焼いたが、「店の帳簿が焼けなかったことは何よりだ」と、喜んだ。この姿を見てよねは、直吉の忠誠心が本物であることを見抜き、「大事を託するに足る人物」と確信する。

夫の岩次郎が急逝したとき、よねは四十三才であった。「廃業し遺産で二人の遺児を養育したら……」という親族友人の意見を斥け、「遺業を継承することこそ亡夫への務め」と決断しよねは自ら「女店主」となった。このとき、「兄弟番頭」の直吉と柳田富士松に、店の経営を全面的に委任する道を開いたことは、鈴木商店が大飛躍する強烈な伏線となるのである。

女店主よねの新生鈴木商店は、ハッスル過剰気味の直吉による樟脳旗売り（空売り）の大味噺で、前途多難なスタートを切った。だが、微動だもしなかった「お家さん」よねの全面的信頼に発奮した直吉は、「イラ・フォルモサ」（あな美し）の台湾に飛び、樟脳油の物産化で名誉挽回を期した。そして、台湾樟脳専売制の成立（明治三十二年）に協力して初代民政長官後藤新平の知遇を得、「政商」への道をきり開く一方、「台銀」

との関係も根付かせ、鈴木商店大飛躍のきっかけをつくったのであった。

明治三十五年、鈴木商店は資本金五十万円の合名組織に変更され、直吉は、抜擢されて経営者でもあり、出資者でもあるという格別の地位を与えられた。ここに、企業組織から抑圧されることのない彼の独創的で革新的な企業者活動が、殖産興業志向型の実学的儒教精神（野中兼山）と運動して火を噴く「金子ワンマン経営体制」が、よねへのゆるぎない忠誠心をバックに定着する基礎が築かれたのであった。

明治四十年、直吉は、投資総額二百五十万円の大理製糖所を先発メーカーの日糖に六百五十万円で売却し、鈴木商店がその後五十社以上の生産会社を系列化し、直吉を「煙突男」に仕立てるきっかけをつくった。神戸のスズキは、いまや日本のスズキへと脱皮し、大戦景気を背景とする大正版「黄金の日」の時代にいよいよ世界のスズキと大飛躍していくのである。

大正三年七月、大戦勃発。既に布石していた海外社員からの情報で、直吉には「黄金の波」にみえた。十一月、直吉は、一斉買い出動の大方策を發した。

彼の先見は的中し、年商で物産を抜いた大正六年の秋、直吉はロンドン支店長高畑誠一宛に、三井・三菱と大正財界の覇権を争う「天下三分の宣言書」を發する。だが大正七年、直吉が日本の重工業の危機を救うため「日米船鉄交換」に世界的商人として活躍しているさ中で、米価値下げのため公定手数料のみで模範的な国策的貿易活動を行っていた鈴木の本店が焼き打ちされるのである。

大正九年に合名会社鈴木商店は資本金を百倍増資して五千万円となり、十二年の機構改革で、株式会社鈴木商店（総合商社八千万円）と鈴木合名会社（持株会社、五千万円）に改組された。

直吉は、よねの信頼にこたえて、その本領發揮以来わずかに

十有余年で神戸の鈴木商店を世界的大商社に育成し、大正期を代表するビッグ・ビジネスに急成長させた。その経営手腕は、わが国企業経営史上の一大驚異であった。それは、世界最古の富豪「三井」が伊勢松坂で創業して以来三百年もかけて営々と築いてきたことを、名もない名野川べりの鼻垂小僧から身を起した、この丁稚あがりの鈴木の大番頭、金子直吉が、なんとわずか四半世紀たらずで達成したからである。

大正九年、直吉の右腕、西川文蔵支配人が急逝したことは、鈴木商店の運命にとって致命的であった。台銀による鈴木商店の整理が大詰めを迎えたとき、株式鈴木商店からの「直吉の退陣」が条件とされていた。直吉の辞意が表明されると社員大会は荒れ、直吉を中心に地縁で固めた「土佐派」は咆哮し、「学卒者近代派」に反撥した。高畑の岳父（高畑夫人千代子の実父）、二代目岩治郎は、それをのめば鈴木商店は救われるという土壇場に直面しても、直吉と鈴木商店の運命を共にする決断を敢えてした。そして、直吉の比類なき忠誠心に報いるために、母子二代にわたる「最も主家らしい主家」としての誇りと誠意に燃えたのであった。ここに、鈴木商店の華麗さと史上類例をみないはかなさがあった。（神戸大学教授、経済学博士）

鈴木商店を支えた人々

柳田 義一

父・柳田富士松は、生前、金子ほどに世間に知られなかったが、父としては少しも名聞を求むることを欲しなかった。鈴木商店という共同体のために、一致して仲良く充分働けば最高の幸福である、というふうを考えていた大調和主義者でもあった。人間の体には頭があり、胸があり、手があり、足があつて、よく

え、万事自然である。又、五体もこの通りで首は上に位し、足は下に居る。前後別あり左右定まる。各々その持ち場を守って素直にして、少しも役不足や不平をこぼさず腹も立てない。調子づいても悲観も落たんもしない。常に静観のかまえて、刀折れ矢つくる迄男の自分を發揮したことが奥床しく思える。

父が鈴木のために尽瘁してきた経歴を見ると、金子に負けない忠誠を励み、草創の頃から金子は樟脳部を担当、利剣のように剛利決断を行って事を処し、父は細心砂糖部をあずかり、その穩健着実の商法を生かした。世間では金子は計画し、西川は実行し、柳田はその收穫を最も堅実に取り入れる役で鈴木の大目付役というところ、信用第一主義を楯として活躍して来た。各銀行に多額の定期預金をしていたために銀行に対する信用は絶大であった。時に資金の必要を生じた場合は、定期預金を担保として使ったものである。

去る昭和二年四月二日、不幸幻の城と崩れ落ちたにもかかわらず、鈴木根性というか、爾来、各自各方面に離散して再建の意気で健闘を続けて来た。倒産後三十五年目には残党の武將達に依つて辰巳会を発足させた。而して四季折々には之らに依つて会合を催し、温故知新友情の世界を続けていることも奇蹟である。

どこの会社と言わず、社員同志が互に嫉視反目して上司に同僚の非行を訴えたり、或るいは流言讒口を用いて相排斥し、先輩の空腔を騒いだりするものがある事を耳にするが、鈴木には嘗てそういうものはなかった。又、末輩が盆暮などに上役に物品を贈ることは比較的少なかった。夫れはよね刀自の訓化よらしきを得たからであろうが、父もまたこの点は十分意を用いた。而して自分自身頗る廉潔で、何ら道楽とてもなく君子然たる風格を備えて過ごした。

思えば日清役の終わった頃、金子の思惑違いから樟脳のハタ売りに大失敗が起り、店内名状の出来ない大騒動がもちあがつ

調和した共同生活をしている。共同生活には、夫婦、親子、友達、職場、何れも人体に匹敵している。その機能の中の一方が欠けると馬鹿になる。慈悲が足らぬと残忍になる。勇気が過ぎると野蛮になる。而して頭が先に行つても駄目だし、足だけ先に行つてもいけない。からだ全体が一つになつて働かなければならない。丁度、山林の樹木が二本あつても三本あつても、互いに絡み合つて根を張り、風雨や地震に備え、枝が二本あると相互に枝の伸び方を譲つて、互いにしっかりと共同生活を営んでいるというのである。父と金子との取り組みも、丁度そのように旨くいっていった。父は円満な人で、常に撞球のようだと人から例えられたことがある。球は常に円満で八面玲瓏、どこが上とも尻とも分からぬ、唯々コロコロと転げ歩いて、而して一向に俺はこうだとしゃちほこばったり、自我がない。人が突いたままに働いて柔和善順である。それでも凡人の目には見えぬが、球は一定の規格や力学上の根拠によつて動いている。したがつて、よね刀自や金子が突いたればこそ、あんなに面白く回転したが、下手な撞手にかかつては決してあのように動かなかつたであろうと自分なりに考えている。

昔ある男が雪の朝、寝ていると下男が雨戸をガラガラと繰り返す、「旦那様、今朝はえらく雪が降つております」と言う。「そうかどれ位積つているか」と尋ねると、「厚さは五寸ばかりですが巾は知れません」といった笑い話がある。この巾の知れぬのが「カネタツ」鈴木であり、金子、柳田である。その巾がなんぼあるかと尺を取つて歩いたような野暮ったいことはない。鈴木には二代目鈴木岩治郎という立派な方が控えている。その上に、よねという不可侵の尼將軍が采配を振られる。金子、柳田らは陣中で総べてを多数の將兵に委して最善をつくしている。例えば、富士の山を高いままに眺めて、それをどうにもしない。自分は安住しているからだ。雲が掛かつたままに眺めて斯く斯くのもの悉く安住して、低い所が低く、高い所が高く聳

た事がある。この時よね刀自の賢明なる判断と寛大なる度量でこんなことで金子に暇を出しては店の損である、一途にそう思われた。どこまでも金子の手腕を信じたからである。父もまた金子を庇護し、商売は時の運です、損害は大きくとも命を賭ければ必ず取り戻せることです、もう一度金子に委せて骨を折らして下さい、と同僚の非を口にせず、失敗を慰め一致協力、善処を誓いながらこんな事から、嚴肅の中に慈愛の溢れるよねの意図が、世界の鈴木へと発展させて参つたことと思われる。今回計らずも梅田コマ劇場の晴れの舞台「海鳴りやま」が上演されることは、鈴木につながるものとして無上の光栄と感謝感激にたえません。また、地下の先人達も冥して余りあると信じて止みません。

海鳴りやま

義一

哀別に暖簾の紺が濃ゆくなる
海鳴りのポスター吊られ春の虹
商魂の袋の水は溶け易し
法師蟬鳴けば汽笛が追いつかず
海鳴りて夕焼雲をつのらせる
丘の上人耳立てる雉の声