

ておつたのである。家族主義と言わずして何と言えようか。斯る社風のもと、自ら人の和を招来するのは、当然の帰結でなければならぬ。星移り、月変り、期せずして、社員各自の胸の中に、心のふるさとが醸成せられてゆくこと自然の推移でなければならぬ。斯様の次第にて辰巳会々員の胸のうちには鈴木商店への郷愁は洵に抜くべからざるものとなつたのである。

第二次世界戦争敗戦後、日本人の道義退廃は心ある明治人を悲しませ居る今日、辰巳会の如き団体の存続活動は、正に歴史的奇蹟であり、世道人心の作興のための師範となることであろう。

私は老来、余命いくばくもなきに至つた今日此頃、日本人として生れた幸運、辰巳会々員たることの幸運を、しみじみ有難いことと想うものである。

金子直吉と大正の企業家

城山三郎
(作家)

戦争景気に乗つた悲劇の麒麟児。彼は企業家として人間能力の限界を行く理想像を残した

三井を凌駕した売上げ

金子直吉が入店したときの神戸の鈴木商店は、店員は他に柳田富士松という男が一人。砂糖とドル相場をやるだけのささやかな店であつた。

それから僅々三十余年、鈴木商店は日本ではもとより、世界でも指折りの大商社となる。従業員三千。全盛期である大正八、九年当時の年間取引高は十六億。三井物産が昭和三年になつて十二億六千

三菱造船所に一度に一万トン級貨物船三隻を注文し、ロンドンにある二十代の支店長高畑に無限に近い権限を与えて鉄の買占めに向かわせるなど、一斉に買思惑に出る。そして、その思惑はことごとく的中する。

大正六年秋、金子はその高畑宛に長文の親書を送るが、その末尾には、

「今当店の為し居る計画は凡て満点の成績にて進みつつ在り 御互に商人として此の大乱の真中に生れ 而も世界的商業に關係せる仕事に従事し得るは無上の光榮とせざるを得ず即ち此戦乱の変遷を利用し大儲けを為し三井三菱を圧倒する乎 然らざるも彼等と並んで天下を三分する乎 是鈴木商店全員の理想とする所也 小生共是が為生命を五年や十年早くするも縮小するも更に厭ふ所にあらず 要は成功如何に在りと考へ日々奮戦罷在り 恐らくは独乙皇帝カイゼルと雖も小生程働き居らざるべしと自任し居る所也 ロンドンの諸君是に協力を切望す 小生が須磨自宅に於て出勤前此書を認むるは日本海々戦に於ける東郷大将が彼の『皇国の興廢此の一举に在り』と信号したると同一の心持也」と述べる。正に意気天をつく感がある。

創意に富んだ「世界的商人」

ここで注意すべき第一のことは、金子が世間で伝えられるようないわゆる相場師ではないということである。

株や米など投機に手を出すことを、金子は再三戒めていた。そして、相場物に手を出すときは、「まず買ひから入れ。短期はやらす、長期で行け。短期は期限でせめられるが、長期なら買ひならしできる」という極めて穩当な考え方をしていた(住田正一氏談)。

そのためには、勤にたよるよりも、調査にもとづいた。各業種にわたつて専門家を配置するとともに、早くから不相应な大金を投じて、電信暗号を買ひ、電信料には枠を設けず、世界各地からの商品の動きをキャッチし、通信社もない時代とて大新聞が訊きに來ると

万——それが物産創立以来の最高記録というのだから、金子がかねがね目標にしていた三井を凌駕してしまつたわけである。

しかも、鈴木は単なる商業資本ではなく、その傘下に製鋼・造船・金属・化学・繊維・製糖・製粉・製油・製塩・麦酒・製紙等の各種製造工業、五十余の関連会社を擁する一大産業コンツェルンを形成していた。

いまから思えば、まるで夢のような出来事だが、時代にはその夢を許す余裕があり、金子には、その夢を体現する実力があつた。

星の数ほどもある同程度の小商店の枠から鈴木が抜け出したのは、樟脳・薄荷など独占度の高い、それだけに高利潤の商品を集中的に扱うようになったためである。

台湾のまだ軍政時代に、大工に化け人を送りこみ、樟脳製造にのり出したが、民政長官後藤新平に製脳官営の意図があり、さらに製脳業者の濫立傾向を察知すると、進んで製脳官営化に協力し、その代りに官製樟脳の一手販売権を得る——時代より一步先を読み、名をすて実をとり、高収益なものに機敏に転換してゆくのだ。

ついで台湾での砂糖栽培から製糖へのり出す。製糖もまた独占度が高いというより、当時は日糖が完全な独占態勢にあり利益を壟断していた。金子は新知識を生かして立地条件を厳選した上、北九州に大里製糖所をつくつて挑戦。その低コストによつてついに日糖にカプトを脱がせるが、日糖側からの合併申し入れは蹴つて、その製糖所を建設資金の数倍に上る六百五十万円という高値で引取らせる。ここでも名をすて実をとつた。

こうして飛躍のための資本蓄積を完了したところへ、第一次大戦が勃発する。このとき、金子は会計主任に次のように命じた。

「今日以後は鈴木店の信用と財産とを充分に利用して出来るだけの金を拵え極度の融通を計つて貰い度い 又如何に行詰るとも自分の戦闘力をにぶらせる様なことは云つて呉れるな、盲目滅法が驀地に前進じゃ、いよいよいかぬときは俺にだけソツと云え、鈴木の大を成すは此の一举にある」(金子直吉編)

いう有様。そうしたデータにもとづいての買ひであつた。決してイチカバチカの勝負に出たのではなく、運よく当てたのでもない。

第二に、金子は買思惑だけで当てた戦時成金ではなく、創意に富んだ「世界的商人」であつた。

船価の安いときに注文し、自らも造船所を持ち、安く仕入れた鉄材を供給し、買つてもうけ、つくつてもうけ、売つてもうけ、と二重三重に収益をあげる仕組みである。荷の動かし方にしても、日本品を輸出し、外国品を輸入するというありきたりのことだけでなく、たとえば、日本品をジャワへ、ジャワから砂糖をロンドンへ、ロンドンから雜貨をカナダへ、カナダから小麦を日本へ——というように時々刻々、不定期船の船腹を一〇〇%利用し、他国商品の売買をする第三国間貿易の先鞭をつけた。買主や荷揚港がさまらぬ中に、出帆するのもしばしば。航海中に買手を探し出すわけであるが、それだけの自信が鈴木商店にはあつた。既成の商社では思いもつかぬ離れ技術的な柔軟な取引で、世界中を手玉にとつた感じであつた。

金子は、国内の商売を「芸者と花フダをやるようなもの」つまり、同じ仲間の中で取つたり取られたりしているのに過ぎないとし、外国から金を獲得することこそ、商人の生甲斐としていた。買思惑だけの成金とは、まるで違ふのだ。

金子の胸中には、外人商館から与えられた不平等貿易時代の屈辱の思い出がある。犬のように商館の外へ追い出されたり、砂糖の目を測るとき公然と秤に足をのせた外人貿易商——彼らは日本人をなめてかかつており、土佐人金子を憤激させたのだが、いまこそ、胸のすくような反撃に成功したのだ。

金子が東郷大将の心境を引合いに出したのも、その意味においてである。

第三に、金子は、世界的商人であると同時に当時では最も開明な産業資本家であつた。新知識を積極的に吸収した金子は、新商品の開発について、おどろくほど貪欲であつた。

人絹を研究していた秦逸三、久村清太という無名の青年研究者を

登用して惜しみなく研究費を与える。

「『どうもこれでは駄目です。これはどうも出来ない相談です』と、逸三が訴へにいくと、金子直吉はいつもきままたやうに、『さうか、それは面白い。ひとが出来ないことをやるのが面白いのだ。出来ることなら誰でもやる』

そして、ここはかうやれ、ここはかうやってみたらどうかと言った調子でひた押しに押し続ける。技術上の問題など、技術者でない金子直吉には間違ひもある。しかし、金子の気魄に向ふと、逸三はひとたまりもなく押し切られてしまふ。圧倒された」

(丹羽文雄
家達三)

明治四十年代のことである。

この後引き続き、アンモニア合成(クロード式窒素工業)、グリセリン・オレイン油製造(合同油脂)、製油・曹達製造等々、わが国で最初の事業にのり出して行く。

金子には「煙突男」の異名がつく。「突進してこしらえるばかり。一つ片づかぬ中に次をやる。ちよつと待って左右を見て、という気はない」という内部からの批判も出るほど、次々に各種工業へ進出する。進出せずにはおれないのだ。「損しても得してもいいが、事業家は生産をしなくてはいかん」と言い、「工商立国」を論ずる。

(橋本隆正氏談)

製造工業を盛んにすることにより、原料を買い製品を売ることになり、商社としても利益になるわけだが、同時に、「国家がやらなくちやいかんことを、鈴木がやっておる」という気概があった。いや、気概だけでなく、彼は各種工業への進出に当って、国家的利益を考へていた。人絹は日本にない天然繊維を補い、日本の織維事情を好転させるものであり、空中窒素固定は天然資源に乏しい日本として必須の化学工業である等々。

天下のために米相場を動かす

土佐人金子には、天下国家のために——という気風があった。それを彼は経済界で果そうとし、大正年間はその気持が花開くに十分

な時期であった。世界を向うに廻しての商業活動も、金という形で日本の国富を増やす事業であり、工業活動もまた前述のように国家利益に通じると考えた。

世間では金子は、後藤新平ら幾人かの大物政治家と親交のある怪物的な政商と見なされている。意図的にそうした像がつくられたきらいもある。だが、彼の場合、献金をして反対給付をもらうといった、政治を私するタイプの政商ではない。

大正七年、鈴木商店は一挙に十人の帝大出、十三人の一橋出、二十人の神戸高商出を採用するが、帝大出に対しては次のように訓示した。

「帝大を出て、官界政界に沢山の先輩も居るだらう。然し鈴木商店が君に望むものは暮夜官吏の私宅を訪れて、百万円の山林を九十万円で払下げて貰ふ事を運動する事ではない。商売は虚業でなくて、実業だ、又そんなものが商売ではない」

(住田正一(要)
たけち)

彼は天下国家を論じ、天下国家に役立つという信念でもって政治家と膝をまじえた。後藤新平と知り合った因縁からそうなのだ。そして、そのことが鈴木商店の利益にもなる。

事実、経済問題で窮地に陥った政府のために、金子はたびたび名案を献策し、日本経済の危機を回避している。

大戦中、英米が鉄輸出禁止の措置に出たとき、日本の政財界は何の対抗手段も知らず、絶望の淵に落とされたが、このとき金子は単身上京してアメリカ大使と会見、(船は売る。ただし代金は鉄でいただく)という船鉄交換の条件を持ち出し、ついにこれを呑ませて、日本の重工業界の危機を救った(この功績で勲二等が授与されると聞き、金子は賞勲局まで出頭して、その下付を辞退した。このあたりにも、一介の実業人として生き抜く金子の心意気がうかがわれる。大正初年における米の対外輸出も、それによく似たケースである。米価は太正元年十一月二十八日を峠に、大正五年まで十二円から十三円台を低迷。農村は不況になやまされた。

政府が買い上げ等の緊急策をとってみても、一時的に二円幅ほど上った

だけ。

このとき金子は政府に進言し、海外市場を開拓して大々的に米の輸出を図った。鈴木だけで七十一万俵という大量を積み出し、一年足らずで米価を十六、七円台に回復させ、農村の危機を救った。そして、米価の回復を見ると同時にこれを打ち切り、逆に、米価が騰貴し過ぎる傾向に入ると、今度は外米の輸入に当る。まことに国策的な商人なのだ(米騒動では、この間の事情が誤解され、また反鈴木派の煽動などによって焼打の憂目に遭った。金子にしてみれば、大いに心外なことであった)。

経済問題について、政治家にはまだ自信のない時代でもあった。「世界的商人」として練達した金子としては、腕を貸さざるを得ない気持であったらう。

そして、それらのことは、すべて鈴木商店の利益になった。公益は私益となり、私益はそのまま公益となる。完全なスミスの予定調和の世界である。金子の頭の中では、おそらく、どちらが先という考えもなかったのではないか。(金子の鈴木か、鈴木の子か)と言われながら、金子はあくまで鈴木商店の忠臣であり、一片の私心もなかった。破綻のとき、金子の許にあった唯一の財産が一の谷の自宅であったが、それは担保に提供し、しかも「お家再興までは」というので、旧鈴木商店関係者の申し出る援助も斥けて、借家住いを続けたのであった。給与は低く、夏も冬も同じ鼠色の黒ボタンの詰襟の服。鉄縁眼鏡にヨレヨレの中折帽。風采の上らぬ彼は、しかし、鈴木のために昼夜働き続けてやまぬ鼠のような存在であった(自らもまた白鼠と号していた)。

最も繁忙であった時期、月の中の二十日は汽車の中で眠ると言われた。日曜も祭日もなかった。「日曜はヤソ教徒のつくったものだから」と言い、「日曜日に休むと体の調子が狂う」と信じた。一日に二度も床屋へ行くこともあったが、床屋は金子にとって、ただ一つの休息の場所であったのだ。

金子がこの通りであるから、鈴木商店の中には活気が満ち満ちて

いた。

前述のように鈴木商店では大量の学卒者を採用したが、一方、これはと見こんだ少年社員は、休職させ給費生として上級学校に送った。「本と人間の価値は最も安い」という考え方であり、博覧強記の金子は、こうした形で若手を通して新知識の吸収につとめた。帝人創設の例に見られるように、無名の青年技術者に大幅の権限と資金を与えるのも、しばしば。いや、鈴木内部においても、二十代の若手に大幅の権限を与え、しかも責任は金子なり支配人西川が負うという建前であった。責任だけあって権限はないという既成商社の太刀打ちできない機動性がそこにあった。

例えば前述の空中窒素固定法の特許権を買うに当り、ロンドン支店長高畑は独断で交渉。五十万ポンドという高額であったが、その半金は、それまで支店で秘密に蓄積していた資金の中から支払うといった有様。残りの半金をすでに金融難に陥っている本社がようやく送金してくるという状態であった(「金子直吉」)。

わたしは、鈴木商店関係者から聞き取りをしたのだが、それらの人々のすべてが、破綻四十年後の今日まで、慈父のように金子を敬慕し、鈴木を懐しんでいるのを知って、おどろかされた。そういう雰囲気であるから全社一丸となり、金子の手足となって離れ技を演じることが可能だったのであろう。

最初にして最後の「壁」金融

金子は「壁」を知らなかった。

成長期の企業者にとって「壁」はあると思えば存在する。ないときめてかかれれば、吹きとんでしまう。これまであげたいいくつかの例でも、それがわかっていただけだと思う。

金子がはじめて、そして、最後にその「壁」を意識したのが「金融の壁」であった。

一大コンツェルンを形成しながら、その傘の中には、銀行は地方銀行がただの一行。それも株の取得関係から入ったままで、金子は



日本精化株式会社

取締役社長 和井田 統一郎

大阪市東区備後町2-45

高橋ビル南8号館

電話 (06) 231-4781(代)

帝人株式会社特約店

富士商事株式会社

取締役社長 石本 喜久次
専務取締役 石本 幸久

大阪市北区絹笠町大江ビル
電話 大阪06-364-0177(代)

各社損害保険代理店

三生商会

福原 剛

神戸市生田区元町通3丁目17

(堀川ビル2階)

電話 神戸 078-331-5376

非鉄金属・特殊金属
特殊鋼とその原料

キンキメタル産業株式会社

取締役社長 堀内 宏展

本社 大阪市福島区福島5丁目6-31
TEL 代表 458-5961
東京営業所 東京都千代田区内神田町1-11-7
鈴木ビル
TEL 03-295-7266
大阪工場 大阪市西淀川区佃4丁目6番22号
TEL 代表 473-5031
熊谷工場 埼玉県熊谷市三ヶ屋字女堀5408の1
TEL 代表 32-6811

自動車用各種ホース・高圧及び超高圧ホース・ライニング・エキスパンションジョイント・塗料・ナイロンコーティング



日輪ゴム工業株式会社

取締役会長 鈴木 治雄
取締役社長 横田 周作

本社 神戸市生田区江戸町98 江戸町ビル3階
TEL 078-392-1471
工場 姫路 厚木
支店 東京



中央毛織株式会社

取締役社長 河野 正通

名古屋市中区錦1丁目5番13号(日商岩井ビル)
郵便番号 460-91
電話 (052) 202-3571番

意識的に銀行を持つとしなかった。

金子は徹底した銀行ざらいであった。日本は世界に類のない封建的資本主義。金融資本と産業資本がいつしよになつてゐる。金融資本は産業資本といつしよになり、インフレ・デフレを交互に起し、両方でもうける。貸してもうけ、不景気には弱い会社を合併してもうける。どの国でも、金融資本と産業資本は別で、それ故に弊害もないのに……。こうした潔癖な考え方であるから、やれば可能であつたであろうが、銀行と組むことを避けた。

「神様は本来吾人人間を最も幸福の裡に、平等無差別に暮して行ける様に、お拵へになつたものである。然るに今日世の有様は何ふだ。資産階級と云ふ連中が現れ、大きな家に這入つて、多くの男女を召使ひ、一向働かないで威張り、反つて贅沢を極めて居るかと思ふと、又其傍らに、貧乏人と云ふものが出来、二六時中汗水を垂らして働いても、尚ほ妻子を養ふに足らないやうな者も尠からざる状態である。

世相が斯くの如く、神様の御思召に反いて居るのは、何故乎と云ふと、即ち世の中に利息と云ふ白蟻の様な不勞所得を認めたらからである」

という一文からはじまる『利息万能論』の遺稿。「英国の四朱、米国の三朱半、仏国の五朱、蘭国の四朱に対し、日本は八朱七厘五毛であるから、是れのみは真に世界の一等国と称するに足るのである。最高金利の一等国なる敬称が果して国民の幸福なりと謂ふべきであらうか」

その著『経済野話』においても、また、その他の論説においても、金子はくり返し、高金利を攻撃する。銀行国営論をぶち、「日曜祭日は、金も遊んでゐる。金利をとるな」という珍説も唱える。金子の悲鳴が耳にきこえるようである。

破綻の原因は、思惑買ひの失敗もあつたが、関連各産業への甚大な設備投資に、資金が寝てしまつたためである。それらは、帝人・神戸製鋼はじめ、いずれも後々に発展する有望な事業であつた。事

業の見込みにまちがいはなかつたが、不況をのり越すだけの資金ぐりが出来なかつた。万年強気の金子としては、戦線の縮小への踏み切りが遅過ぎ、後退にかかると、さまざまな妨害に遭つた。

鈴木は愚痴を言う人ではなく、他人の人格を云々することもなかつた。ただ、遺稿にも見られるように、不勞所得の上にあぐらをかき支配勢力に対する反感は消えなかつた。ある意味では、彼は一生を勤勞者として終つたとも言える。

勤勞所得税は最大の悪税と攻撃、財産税の増徴を唱えた。大正年間すでにローマ字論を提唱しており、また、中国の革命軍に援助をしたり、その意味では新時代の人でもあつた。

ただ、金子の眼は、あまりにも外を向き過ぎていた。その新知識を社内の近代化にふり向けるのが、やや、おそきに失したようだ。株式会社への切替もおそく、増資もおそい。金子の前には事業の拡大だけがあり、それだけに他からの制肘をおそれる気持も強かつたためだ。後継者と目した名支配人西川の急死により、より若い世代との年代的な断絶も生じる。業務の権限こそ大幅に移譲しておいたものの、組織は未確立――。

破綻後の金子は、お家再興をめざして、黙々と歩み続ける。そして、彼の最後の事業は、樺太のソンドラの資源化であつた。不毛の地に新産業を起す――その夢は、ひとり老残孤影をひく身になつても、変らない。彼の絶筆もまたソンドラに関するものであつた。事業から事業へ――。創業者の企業者として、人間能力の限界を行く理想像を、金子はわたしたちの前に残した。それは日本資本主義発展をとく一つの鍵であると同時に、今日にも通用する多くの教訓を提供してくれる。