

金子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った。ただ、遺稿にも見られるように、不労所得の上にあぐらをかく支配勢力に対する反感は消えなかった。ある意味では、彼は一生を勤労者として終わったとも言える。

勤労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った。

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。株式会社への切替えもおそく、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

天下三分の計

大正七年十二月、ちょうどクリスマスころだった。潜水艦用ジーゼルエンジン研究のため、スイスのある会社へ向う途中のことである。まず太平洋を船で渡り、アメリカ大陸を横断し、大西洋をやっと乗越え、二ヶ月も要して無事ロンドンまでたどりついた僕は、とるものもとりにあらず、鈴木商店のロンドン支店に高畑支店長を訪ねた。

高畑君は僕の顔を見るなり「金子さんはお達者ですか」といいながら、金庫の中から一通の封筒をとり出してみせた。それは金子さんが高畑支店長にあてて書かれた手紙である。開いてみると二年前の大正五年、戦争景気で忙しくなったロンドン支店を強化するため、神戸高商を出て間のない小川実三郎君を派遣することに決り、小川

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、樺太のツンドラの資源化であった。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って、変らない。彼の絶筆もまたツンドラに関するものであった。

事業から事業へ――。創業者的企業者として、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。

浅田長平

(遺稿)

君はシベリア経由、ヨーロッパに向うことになった。神戸を旅立つ朝、小川君があいさつのため須磨の金子さんの自宅に何うと、筆を取ってさらさらと巻紙にしたためて「これを高畑支店長に渡してくれ」とじきじき手渡されたものであるという。

手紙は一丈余りもあったであろうか、ともかく長文で、しかも名文、達筆の跡も鮮かに見事なものである。はじめの辺りは支店長に対して出された社命で、いわば公用文なのだが、僕は最後のところに非常な感銘を受けた。そのくだりはいまでも僕の脳裏に焼きついている。

「ドイツのカイゼルは今、英仏露はじめ世界の列強を向うに回し、独りよく戦っている。おそらく世界中で一番忙しい男であろう。と

ころが、私はそのカイゼルよりもさらに忙しい毎日を送っている。今の鈴木は「神戸の鈴木」だが私はこの戦争という絶好のチャンスをつかんで、日本一の事業会社に育て上げ、さらに「世界の鈴木」にのし上げたいのだ。もしそれが出来ないまでも三井、三菱と天下を三分し、その一つを取ってみたい。この夢を追う私はものすごく忙しい。君たちもそのつもりでしっかりやってくれ……」

金子さんはきつと三国志の故事を頭に浮かべながら、筆を走らせたに違いない。仕事一本に打込んだ男の熱情が長い巻紙の隅から隅までピーンと行き渡り、金子さんの異常なまでに激しい意気込みは読む者に強烈な印象を与えずには置かなかった。金子さんとはこんな人だったのである。

商機の生神様

金子直吉

元合同油脂社長 長崎英造

語る人・元国際汽船取締役・東京都副知事 住田正一

天下の生き字引

大正四、五年のことであったが、澁沢（栄一）さんが神戸に來られて、それを迎えた宴席上で、山下龜三郎さんが、金子翁を紹介して言ったものだ。

「この金子は、何から何まで知らぬことはない、天下の生き字引です。金子の知らぬことといえは数々ある商品のうち、まア、棺桶についてのことぐらいのもんでしよう。」

ところが、それまで黙ってかたわらに聞いていた金子さんは、この時、むっくり顔をあげて、ウンニヤ、と大きく首を振った。

「それは大いにちがう。」

「いや、御けんそんを……」

「ちがうちがう、その棺桶のことなら、他のものより一層よく知っているんだよ。実は台湾の方の店で、その棺桶までこしらえて賣らせていたんだが、台湾人の上層、中層を顧客とする棺桶は、重要商品の一つでね……」

と、山下さんからこれだけは知るまいと持ち出された棺桶について、棺桶屋ハダシのうんちくを傾け出して、満座の人々をあっけにとらせ、果ては大笑いとなつてしまった。

この時ばかりは、さすがの龜三郎さんも尻ッぽをまき、首をちぢめた。

ことほど左様に、「商売の神様」金子直吉の博識と強記は実に大したものでした。まったく山下さんのいわれるとおり、天下一の物知りで、しかもそれが、小学校へも行かぬ丁稚奉公から叩き上げた人なんですから、ただただ驚くほかありません。それは、徹頭徹尾の独学自修で、加うるに、商売熱心の実地研究をもって色上げしたものですから、同じ物知りでも、ただの物知りとはわけがちがう。いわゆる眼光紙背に徹する——いやいや紙背どころか、鉄の裏、石の底まで一々見透していたのですから、実に大したものでした。

内田信也君は、その著「風雪五十年」の中で、大商売人として、「西に金子直吉、東に山本条太郎」と褒め上げて居ましたが、この大商売人がまた、大商品学辞典に大経済学辞典を兼ねていたのですから、いわば世にいう鬼に金棒。

私共は、その金子さんの下で、三十年間から、ずっと働きとおして来たものです。

相互利用の「ああ、そう」

何から何まで御存じの金子さんは、その博覧達識に加えての奇策縦横、一見極めて貧相にみえたイガ栗頭の中、細目にあげた鉄ブリ眼鏡の奥には、いつも天下一品の頭脳と思索とが回轉しつづけていたのです。

この人の前へ出て何かしゃべると、その回轉の中へ何もかもスーと吸い込まれてしまうようでもあるし、また、その回轉にはね返されて戻って来ってしまうようでもあった。とにかく、われわれは金子さんの前では、うかつに物がいえないほどの緊張味を感じさせられた。

翁の應接ぶりは、いつもきまつて「ああ、そう」、「ああ、そう」

こうして、金子さんとその部下は、つねに渾然一体をなしていたのです。

大名將の面影

金子翁は、無事澄然、有事泰然の人であった。

例の米騒動（大正七年八月）で、神戸の鈴木本店が焼打ちをくった際、急を聞いて東京から引き返して来た金子さんは、仮事務所の俄か世帯が上を下への大混雑をさわめている中で、従容常のごとく幹部からの報告を受け終わり、ただ一言、

「仕方がない、まァいいさ。」

と、いつもの「ああ、そう」の調子でいったのみである。そうして、海岸通に部屋借りした後藤回漕店の二階へ赴き、幹部一同とともに前後策の協議に当たったのだった。

その時、幹部店員の一人西岡君（勢七）——それが焼打ち事件に最も昂奮していた——に向かって、金子さんはニコやかに問いかけた。

「ときに、おまえのやつちよるといふ山は何処かい？」

当時西岡は満州の間島で森林開拓を担当していたので、さっそく、地図を持ち出して事業予定地を指すと、

「うむ、そうか、あれをわしは、こういう風にやる積りじゃが、どうかねえ。」

と、金子さんは地図の上へ大きく指で円形をがいてみせた。それは間島などはそっちのけに、吉林省全面をすっかりおおうものであった。そうして、大きく笑いながら、

「これなら、焼打ちを食うこともなかるうぜ。」

と、つけ加えた。これで西岡の昂奮も一ぺんにさめて、いまさらのように、金子さんの顔を驚きで見守ったものである。

焼打ちといえ、御本家鈴木の大危難を知って、内外各地から、

の連発、時には「へー、そう」の一点張りであった。その声は朗々として、実に調子がよかった。そうして、こちらのいうことが、分かっているのかいないのか、いささか頼りなく思われるまでに直載簡明であった。それがまた、なにもかも御承知済みの對手であるから、いよいよもって油断がならないわけである。

事実、金子さんは、いったん何か考えことを始めると、もう一切合財が夢中であつた。それが独坐中でも、汽車の中でも、人と対談中でも変りがなかった。何かの報告に出掛けて行き、滔々数千言というので、こちらは一所懸命の説明、しかも金子さんは例の「ああ、そう」、「へー、そう」の連発で、いざこちらが辞去しようと挨拶を述べると、急にわれに返って、

「おい君、今の話はなんだったかね。」

と、問い直したりした。こちらであつけにとられて、何々の御報告でと答えると、

「ああ、分かった分かった。」

でそれがほんとうに分かつていたのだから、全く油断もスキもなかった。なアにね、これは改めての報告を聞くまでもなく、仕事のことといえば、何から何までチャーンと御本人は先刻御承知というところでしたよ。だから別の考えごとをして、金子さんは二重に時間を使っていたわけだ。

ところで、われわれ仲間の中にもさる者があり、この金子さんの空耳癖を利用し、自身担任の事業拡張案や予算分捕りを持ち込み、「ああ、そう」の連発に出会ふと、説明の最後に、それでは左様決定することに致しますからと駄目を押し、「ああ、そう」の言葉を聴くと同時に、その部屋を脱兎のように飛び出し、さっそく実行に取りかかるてあゝもあつた。しかも、それはそれで大抵の場合スムーズに仕事が進んでいた。金子さんもあとでそれを聞かされて、今度

はほんとうに「へー、そう」となったものである。

「一大事、愁傷の極みに存じ奉る」体の、一族郎党からの電報がつぎつぎに舞込んだが、その中に、ロンドン支店長の高畑誠一君からは、ちよつと變つて「慶賀に堪えず」といつてよこした。もちろん、これには轉禍為福、世俗にもいう焼けぶとりを期待する意味を含めていたものであろうが、本城が混乱のまっ只中へ、こうした人を喰った電報が飛び込んで来たのであるから、昂奮で血眼になっていた連中は、これを聞き伝えて、高畑のやつけしからんといきまいた。

ところが、金子翁は然らず、この電報を一読するなり、ポンと膝を打って、

「ああ、よいよい。」

と、ひとりであれしがったということである。

これなどは、全く、元龜天正の戦國時代の、それに劣らぬ大名將の面影がありますなア。

上手に曲ること

金子翁は勇気の人であつた。そしてまた、忍耐の人であつた。翁は、私どもへの訓話の中で、

「いつも人生は曲がつては伸び、曲がつては伸び、やがて志すところに行きつくもので、何か大きな物にぶつかったら、折れてはいけない、上手に曲がりなさい。」と繰り返し繰り返し教えておられた。

金子翁は信念に生きていた。迷信や根拠のないような説などには、耳をかさなかつたのは無論だが、他人の説をよく聞いてもその説に自分の考えが一致するか、あるいはその説が自分の考えに近づくまでは、決して実地に採り上げなかつた。それかといつて、何事も一言の下に退けるようなこともなかつた。そうして、例の「ああ、そう」、「へー、そう」を不得容量に答えていた。

事業のことなどで、下僚がいろいろと献策か進言をするような時も、研究の結果自分が案出した事柄は、絶対ゆずることがなかつた。

しかも強いて力説する部下には、素知らぬ顔に戻って、「まア、やって御覧、いけなければまた相談においで。」

と、一応はやらせた。そうして、二度目に来るのを待ち構え、自分の所信による第一案をトコトンまで呑み込ませ、結局は思う通りにその人を使った。だから、金子さんが事に当って折れないのはもちろん、曲がるようにみせながらも、実はすこしも曲がることはなかったのである。

金子翁は「事業は人材から」というので、事業を愛すると共に、よく人材を愛した。翁は関係会社をのぞき、その直系だけでも、一時は三千人からの人を使っていたものだが、人を愛し、人を使うことが上手だから、その中の誰もが、みな「最も金子さんの信頼を受けているのは自分だ。」という感じて、歓喜力行、仕事にいそしんだものである。

よく信賞必罰という言葉をきくが、金子さんは信賞を旨とされて、余り必罰ということはされなかった。多い店員のうちであるから、中には飛んだ不始末をしでかすものもある。それを金子さんは、いつも、「まアえ、え、」で、出来るだけかばわれ、場合によっては表面だけ退店ということにして、しばらく他の仕事を命じたり、若いものだと、こっそり金を出して大学へ入れたりなどされた。そうした金子さんの温情で再生して、今は立派な何々会社社長になっているものが、どれだけあるか分かりやしない。

失敗者への見舞金

「世の中に、本と人間ほど安いものはない。」

こういうのが、金子翁の口癖であった。本も人間も、ほんとうにその価値を知って活用すれば、得られるものはどれほど大きいかも知れない、というのである。だから、人を知り、人を用いることは金子さんの至芸の一つといってもよろしく、かたわらの者がよく、

「あんな男を」といった男を、それぞれの向きにそれぞれ使いこなして、つねに人を驚かせていた。金子さんの将に将たる稟性は、まったく天賦のもののようにであった。

かつてニューヨークの支店長をしていた某君が、当時としては莫大な数十万円の損失を出して、帰国の上辞表を提出した。すると金子さんは、

「とんでもない、君のような人間は鈴木で最も大切なんだ。一ぺん大失敗をしたものは馬鹿ではない限り、その失敗の経験を生かして今度はよくやる筈だから、いままで失敗したことのないものよりもずっと役立つんだよ。君の辞表は店のためにどうしても受け付けられないね。」

と、笑ってはねかえしたものだ。

ところで、面白いことには、金子さんは、その期その期で、失敗のハッキリしているものには、どうしても表向きな賞與金が出せなかったもので、賞與金の代りに、失敗の見舞金というのを、お家さん（鈴木よね女史）や柳田氏（前任幹部）に相談して出していた。これなどは金子さんの金子さんらしい心遣いで、一度でも賞與金代りのこの見舞金を受けたものは、我と我が心に終生の努力をちかわずにはいられたのであった。

金子翁は常に公平無私、己には厳、人には寛、自ら奉ずること薄く、人に奉ずることまことに厚かった。翁の前に出ると、誰しも、いつも、エライ坊さんか何かの前へ出たような気持ちになり、不平も飛び、不満も消え、勇気づけられ、邪念のない清澄な心にして貰えた。豪放な太ッ腹の中には、汲めども盡きぬ温情と威厳があり、その豊富な知識経験は惜し気もなく分ち與えられたので、何よりもまづ有難さで一ぱいになったものである。

金子翁の薫陶をうけて、今日よく大を成している人々の数はすこぶる多い。鈴木の本拠は惜しくもついえ去ったが、その鈴木、金子

初夢や太閤秀吉ナポレオン

などという俳句を作って、なかなか意気軒昂たるところを示しておられた。どうしてどうして、耄碌どころか、死ぬまで（昭和十九年二月、七十九歳）元気で、次から次へと新規事業を追ッかけておられた。そうして、敗軍の将、兵を語らずどころか、ことごと、われわれ後輩に向かってあれこれと助言指導をつづけられた。

金子翁はどんな時にも、決して気落ちということをしなかった人である。

鈴木商店が整理に入った際、例の東京ステーションホテルの二十号室（金子氏の東京本拠）に、松方幸次郎さんや山下龜三郎さんが揃って見舞にみえた時も、

「いよいよ、元龜、天正の時代が来た。しかし、大困りというもののは、つねに必ずなんとかなるものだよ。」

と、どちらが見舞か、見舞われたのか分からないような応酬ぶりであった。

損を損とも思わず、破綻を破綻とも思わぬ豪腹な金子翁は、死んでも死なぬつもりで、最後まで、その「なんとか」を不死身になって画策されたものだった。そこで、大元の鈴木は枯れてしまっても、他のひこばえはみんな大きく育ち、それぞれ今日に至って立派な巨木になっているのである。

或る時も、台湾銀行その他の債権者と押問答中、別室にひかえていた私（長崎）のところへ、ヒョコヒョコ抜け出して来た金子さんが、そうっと、一枝の紙片をおいていかれた。なにごとだろうとそれをみると、ただ一行

背水の陣屋をかこむ櫻かな

という俳句がしたためてあった。これは、折しも咲き乱れていた屋外の櫻花をみて、息づまるような階段の間にも、不退轉の心境を述べて、捲土重来をひそかに期さ

総大将になる法

金子さんはよく、氣にくわぬ對手や、どうでもいいことに出喰わすと、

「何？わしかい、わしはつまらん耄碌親爺じゃよ。」

と、空とばけられた。そのつまらん耄碌親爺の筈の金子さんに、

「人の頭になり、大将になることを希望するなら、一にも、二にも、人を上手に使うことだ。昔の武士というなら、岩見重太郎とか後藤又兵衛とかは、一人一人で立ち合うなら何人にも負けなかったかも知れぬが、いつも陣頭に立って働くだけで、軍全体をまとめてゆく総大将という役目はつまらなかつた。」

ところが、秀吉とか家康とかは、一騎打ちはしなかつたし、又したところで勝てなかつたかも知れないが、つねに大将として多くの人々をたくみに使いこなし、ついに関白となり、將軍となって、天下に号令を下すようにまでなつた。なにごとでも一方の大将となり、社長となろうとねがうならば、どうしても一騎打ちばかりねらつてはダメだ。常に人を上手に使うことに留意するのが肝腎だね。」

と、いった。

金子翁の豊太閤崇拜は大したものので、いつかも、鈴木商店破綻後のことだが、

れた感懐でもあったであろう。

満身これ闘志、なにしろ、金子さんという人は、こういう強い人でしたよ。

商人の金子式定義

「商人とは商行為を業とする」もの、これが普通にいう商人の定義であるが、金子さんはつねに、「商人とは物を評價する人なり」と言い言いつておられた。

それについて、まだ面白い話がある。

ある時店員の西岡君がお供をして、神戸の元町通りを歩いていると、金子さんは一軒の帽子屋へツカツカと入って行き、初夏のこととて、そこに並べてあったカンカン帽を手にとって、いろいろとひねり廻した。

その帽子には一円四十銭という正札がつけてあった。

その店の店員がさっそく寄つて来て「お求めになりますか」とたずねると、金子翁は、

「まア、ええわ。」

と外へ出た。

「お買いになるのではなかったのですか。」

と西岡が問うと、翁はけろりとして答えた。

「ありア高い、まア一円二十銭ぐらいのもんじゃのう。」

「御入用なら、二十銭ぐらいどうでもいいじゃありませんか。」

ここで、いまだで真ッすぐに歩いていていた翁は、足の運びを西岡の方へ向きかえて、ギョロリと一とにらみにらみかえた。西岡はその瞬間、ヒヤッしまったと思った。

「お前はそれじゃからあかん、二十銭ぐらいなんでもないと思つちよるが、商売人は物の値打ちをよく知つて、それに至当な代價をチャンと拂わねば恥だよ。オメンたちはまだまだなっちよらん。」

父金子直吉を語る

実業か哲学か

亡父（直吉）には、私を実業人として育てる意志があつたかといふと、やはり「そう」と答える方がたやすいようであるが、これについては、いくつかのことが思い出される。

第一は、大正六年の暑中休暇に当時小学六年生であつた私が、兄と共に橋本隆正さんに引率されて、大日本セロイド会社の網干工場を見学したことである。第二には、大正七年のころ、中学生として立志の年ごろとなつていた私が、当時楠瀬時治さんが管理していた鳴尾の製油工場の見学を命ぜられたことである。

第三には、大正十年の夏、当時京都の第三高等学校の三年生であつた私は、ようやく夕風も過ぎて鉄柵の峰から吹きおろしてくる涼風に身を託しつつ椅子に休息している父に対して、東大の哲学科に入学したいという希望をつげたと、父は暗に反対の意向をもらしたが、このときは、母のとりなしで本人の希望にまかせることとなつて落着いたようである。大正十三年といえは父にとっては、破局のきざしのようにやく濃くなったところで、あまりの忙しさに部下相次いで病んだとき、父は「弓も矢も折れて悲しき案山子かな」と詠じている。情勢の変化には、私といえども気づいてはいたが、当時これはひどいましい心境にあるとは知らなかった。全く文字通り、親の心、子知らずである。

第四には、昭和三年三月に東大の哲学科を卒業した私が上京してお茶の水のホテルに宿泊していた父に大学院に入学したい旨の希望を申し出たが、当時苦境のどん底にありながら、父はしいて反対は

これには、豪傑をもつて鳴つたさすがの西岡も、グーの音が出なかった。「商人とは物の正しき評價人なり」と、かねてから翁の新学説を信奉させられていただけに、彼は思わず頭へ手をやった。

生産が人生のプラス

金子さん七十九年の長い生涯は、終始、金融資本家に対する産業資本家としての闘いであつた。絶えず仕事を追うために金に迫られ、金に追われつつ、またどこまでも仕事を追うてやまなかった。

つねね金子さんは、冗談めかしてこういつていた。

「事業家に借金はずきものだ。借金しなければ仕事が出来ない仕組みになつてゐるから、どうも仕方がない。だから、金利はいつだって安くなくちゃいかん。折角うまくいきそうな事業も、金利が寄つてタカつてこれをツブしてしまう。仕事のために金があるのに、金のために仕事があるやうで、本末てんとうも甚だしい。どうしても利息厳禁、金利のない時代が来なければウソなんだよ。」

これで見ると、金子さんは共産党と紙一重のキケン思想を抱いていたやうなもので、しかも、御本人は、バリバリの産業資本家であつたのだから面白い。

「人間の最大事業は生産である。消費と生産の差し引きにおいて、若し生産という部面を後世に残し得れば、その人は生涯に大きなプラスを行つたものだ。」

これが金子翁の人生観、自業哲学、そうして、金子翁自身こそは、その大きなプラスの達成者であつたとみななければならぬ。

中村竹二編「人使い金使い名人伝」より転載

金子武蔵

しなかつた。しかしちようどかたわらに居合わせた故狩野蔵次郎氏は私に向かつて経済学部に入士入学するように熱心に勧告した。その場では父は黙っていたが、翌日手紙をよこして「昨日の狩野君の言、もつともなり、文学部の大学院に籍を置くと同時に経済学部に入学せよ」と命じてきた。まだ学則のことなど少しも知らない私はすぐに経済学部の事務室に行つて、この旨を申し入れたが、両立しえないといわれたので願書の提出を中止し、この旨、父に報告した。父はなにもいわなかったが、私としてはやはり哲学に執着があつたのである。

その後、子供たちと別に生活するのは、不経済でもあり不便でもあるというわけで、赤坂檜町——五年に三番地、六年には五番地——に家を借り、上京中の父はここで宿泊することになった。この間、大学院学生としての私の生活は、主家再興のために日夜奔走していた父にとっては結局好ましいものではなかつた。しかし七年六月には過去二年間精根こめた『ヘーゲルの精神現象学訳上巻』ができて、八月には岩波書店から届いたので、早速父にも一部を呈した。

このときは、さすがに喜色を浮かべ、しばらく樹下の椅子に涼をとつつ読んだのち、短冊に次のような句をかいてくれた。

屁化留を諷す

蟬なくや 樹下の老爺はつんぽなり

自信の強いさすがの父も、余程でこずつたと見えて、その腹いせにヘーゲルを屁化留ともじり、この本はいくら読んでもわからないが、それはちようど樹上で、セミがいくらもない、ツンボのオヤジには少しも聞こえないのと同じだと報いたわけで、句の巧拙はと