

もかく、なかなかにユーモラスである。

これを境として、無頓着な父も内心ではやや安んじるところがあつたようで、それ以後は、専門のちがいがかえって気を樂にするらしく、いろんな問題についてあたかも学友のごとく愉快に談論した。

これですめば世間の人様なみであるが、父の場合はそうはいかないものである。

やがて私は結婚してしばらく父と居を別にすることになつたが、十二年のころ、上目黒一丁目一二六番地に家を借り、ここで檜町と同じような生活がつづいた。ところが十五年のさる夏の宵に、父は私に東京以北で自分が経営している事業を視察せよと命じて、草津の万座硫黄や北海道の羽幌炭鉱を視察させた。これが思い出される第五のことである。

ところでその後、父はこのことに一向触れたがらなくなつたが、それは私の報告をきいて到底その器にあらずと見たためか、それともすでに東大の助教授となつてることをどなたかに注意されたのかいざれかであろう。器の方は父には初めから十分わかつているはずであるから、多分後者であろうが、まことに無頓着ここに極まるという感が深いのである。こんなわけで、実業人たらしめよう

## 金子直吉

わたしはかつて、慶大工学部の学生に、特に金子直吉さんの経歴、事業、性行等をくわしく述べて、実業界における成功ということ、

金子さんは、人も知るわが明治・大正産業界の代表的傑物で、有名な神戸の鈴木商店の専務であった。もちろん、この人の上には社長もあり、副社長もあつたのであるが、世間からは「鈴木の金子か、金子の鈴木か」とまでいわれた存在で、鈴木商店即金子直吉、若しくは金子直吉即鈴木商店と迄てもよろしいほどの人であった。いわば往年の財界の名物男。鈴木商店はついに昭和二年の金融恐慌の口火を切つてついえ去つたが、爾来三十年、なお金子直吉の名は、知る人ぞ知るで今に残つてゐるのである。

ところで、わたしは、この人を事業界における成功者として一応学生諸君の前に押し出したが、さらに、成功者の反対、不成功者、率直に言つて失敗者としても詳細に論じつくりした。すなわち、金子さんはお一人で、大成功者であると共に、また大失敗者であるといふ二つの資格を有しておられる。どうして成功したかという面白い研究対象にもなるが、またどうして失敗したかという好個の研究材料にもなるのである。そこで、わたしは若い学生への話を分りやすくするために、前期金子と後期金子とに二分し、いろいろ説きすぎめたのであるが、わたしは今更に、金子さんの成功の偉大と、その破綻失脚の遺憾とを痛感させられた次第である。

われわれは、わが産業経済界的一大先覚者としての金子直吉さんを、今にして虚心坦懐に見直さなければならぬ。そして、何が彼を悲むべき失脚に追い込んだか、その拠つて来たるところも改めてここに再検討してみなければならぬと思う。

セルフ・メードの人

金子さんは、土佐の出身で、家は貧しかつた。寺子屋時代の小学校も、出るか出ないかの学歴で、それが前にも後にも、金子さんな正式な勉強のすべてであった。

冗談めかして、金子さんはこんなことをいつておられたという。

天成の創意と機敏

失敗ということを、ここに一人を例にとって両面から話したことがある。

神戸新聞学芸部編 「わが心の自叙伝」より転載

藤原銀次郎

「わしは質屋大学の出身だ。わしの勉強は、質屋奉公のうちにうんとやつたものだ。高知へ出て質屋の小僧をしているとき、少しばかり身につけていた読書力で、質入れになつた本を片づけながらよんだ。法律の書物が入れば法律を勉強し、経済の書物が入れば経済を勉強した。かたい本ばかりでなく、相当やわらかいものも学問した。何しろ法・經・文・理何んでも御座れの総合大学であるから、わたしの学問も、そう馬鹿にしたものではないよ。」

なかなか、少年時代の勉強で力を入れたのは数学で、それがみんな質入れ書物による独学であるというから驚く。経済人として数理に明るかった後年の金子さんは、けだしその頃の質屋学問を大いに役立たせたものであろう。

質屋につつめる前、乾物屋に奉公していたこともあるというが、後にその質屋が砂糖屋を兼ねるに及んだので、金子さんが生涯の事業中でも、最もふかい関係をもつた砂糖との因縁も相当ふるいものといわなければならぬ。これでみると、人間は若い頃に手掛けた仕事は、やはり得意中の得意になるものらしい。逆にいえば、これで行こうということには、出来るだけ早く身を投ずることが何よりも大切のようである。

こうして、金子さんは幼少から商売で身を立てた。生じっかな学問はみんな振りすて、役立つ学問は独学自修で間に合わせ、すべてのものを十分に吸収した。勉強家で、働き手で、持つて生まれたアタマのよさで商才をみがいたのであるから、若い頃からもうどこへ行つても重宝がられ、可愛がられ、目を掛けられていたのである。

金子さんの成功の基は、これだけですっかり築き上げられていたと

する意志は父にもありはした。ことに晩年は僅かに残つてゐる手稿の一人として私も戦線に投入せんとする意志をいだいたこともあつたようであるが、しかし、おのれのこしかたを顧みてしみじみ運命の転変の激しさを思い、無能で虚弱な子には身分の保障されいる大学という温室の中で生をすごさせるにしかずとして思いとどまつたのである。父の轄軒不遇には深く同情していた私はもし嚴命をもつて臨まれていたら、あえて突入したであろう。しかし、その後の運命はどうなつてゐたことか、もとより知るよしもないが、いままで命を保つことさえできなかつたであろうという感が深い。

父の事業は蹉跌をきたした。そのため身辺の方々並びにその御家族はもとより、世間に多大の迷惑を及ぼした。われわれ遺族は今日でも大変すまなく思つてゐる。そうして父は十九年二月に、主家再興の志をもとげえずに、激しい空襲のうちに深夜世を去つた。家産はもとより無に商く、不肖の子たちは何れもしばしば困窮した。しかし、父の身辺にあつた方々は、故田宮嘉右衛門氏をはじめとし、次々に暖かい援助の手をのべられた。ああすでに死せる父、見えざる手をのべて我を救いしこと幾たびぞ。

てもダメだと考えた。そこで、推薦する人があつて、金子さんは神戸に出て鈴木商店（初代岩次郎経営中）の手代となつた。これが後年の「天下の金子直吉」になるそもそも始まりであり、また鈴木商店にとつても、後日の大をなす中心人物を得るに至つたわけである。それは、明治十九年のことであった。

当時の鈴木商店は、もっぱら樟脳の製造と販売にあたつていた。

これがまた、金子さんの神戸へ出ての最初の仕事であつた。

その後のこと、日清戦争の勃発で、在神の某イギリス商社が樟脳の買占めをくわだて、それから納品の約定攻めにあつた鈴木は、商品値上がりで窮況におちいった。すわこそお家の一大事といきり立つたのは、若くて、血氣盛りの、忠義者金子さんである。再三再四の交渉のすえ、どうしても先方がいうことをきかぬので、とうとう短刀をふところに呑んで乗り込み、遂にいうことをきかせてしまつたという、少々荒っぽい金子誠忠録の一節目も今に伝わつている。

老来の金子翁も、なかなかの熱情漢であったが、青年時代の金子さんはもつともとの熱情漢であつたらしい。この熱情に加うる勉強、商才、果斷というところで、金子さんの業界活躍は、正に鬼に金棒といつた道具揃い、後年のいろいろな大芝居は何れも大変なモノであつたわけである。

これもやつぱり、樟脳をやつてゐる時のことだ。この頃までの樟脳は、クス（樟）の木の枝や幹をいぶすとか焼くだけのことで、根の方は一切捨ててかえりみなかつた。これは勿体ないと、それに初めて目をつけたのが金子さんで、それから樟脳油をとつてみると、至極調子がいい、歩止りのパーセントがはるかに高い。これは何んでもないことで、幹から採れるものなら根からも採れるわけで、ちょっと考えれば誰にもすぐ気づかれそうなのである。それほど、当時の商売は呑気なものだつたが、また実は誰にも出来ることを誰

しもやるとは限らなかつた。それを金子が、真ッ先にやつてうまくやつた。事業成功のコツといつたものは大抵こんなところにある。何もそぞう大騒ぎをして、むずかしいところを探さなくてよろしいのである。鈴木商店は、これがために大変な利益をあげた。樟脳で立つた鈴木は、金子さんの骨折りから先ず樟脳でその基礎をしつかりきずき上げたのである。

こういうので、台湾が日本の領土となると共に、鈴木商店はどこよりもいちばん早く台湾に樟脳の会社を拵え上げた。それと同時に、住友の樟脳精製工場を譲りうけて、紀南、四国、九州の内地樟脳の商権を一手に収めてしまつた。これが後の帝国樟脳会社で、鈴木のドル箱として大いに寄せいだ。後に台湾の樟脳は専売制となることになつたが、業者のうちでこれに初めづから賛成したのは金子さん只一人、それもその筈、実績にものをいわせて、鈴木はその販売権の六〇パーセントを手中に収めていたのである。

#### モチはモチ屋の商店

鈴木商店が、つまりは金子直吉さんが、台湾で大いに活躍し、発展したことは、当時の民政長官後藤新平氏をよく知り、また、それによく知られたことに出発する。後藤さんと鈴木のやり方とは、よくウマがあい、後藤さんもよく鈴木は大儲けをした。前にももちろん、金子さんの働きが大きな力となつて成功をもたらしたのはいうまでもない。

台湾といえば、樟脳の外に砂糖でも鈴木は大儲けをした。前にも述べたとおり、砂糖商売は金子さんの幼少時代から手掛けたお家芸で、金子さんが砂糖にとりついたら、河童が水中にもぐつた以上のものであつたことはたしかだ。

それまでの台湾では、砂糖はいくらでもとれたが、みんな赤砂糖であつた。製糖工場が一つもなかつた。そこでこいつを新しく始めた。

が、小成に安んじようとした日本の糖業界に、横合から活を入れ直した金子さんの功績は、これまた見様によつては、なかなか大きいといわねばならぬ。

#### 銘記さるべき人絹業の創始

樟脳、砂糖を手始めに、金子さんが目をつけ、これに手を下した仕事はいろいろとある。しかも、そのすべてが殆んどわが国産業としては、初めてのものばかりで、財界パイオニア（開拓者）としての働きは、いかにも広く、且つは大なるものがある。そうして、そのどれ一つを採り上げても、みな面白い長物語となる。しかし、唯一つ、これだけはどうしても一言しておかねばならぬのは、わが国における人造絹糸の創始である。

戦前における日本が、米国を凌駕する世界第一の人絹生産国であつたことは何人も承知するところだ。戦後といえども、いちばん再びその地位を恢復しようとしている。日本は何んといつても世界第一流の織維国であり、人絹王国である。しかも、誰が日本で一番最初に人絹に注目し、その事業化に着手したかというに、これまでた金子直吉その人である。これは関係業者のうちにも、だんだん忘れ去られようとしているが、この人絹の創始だけでも、金子さんの名前は永久に記憶されなければならぬ価値があると思う。

人造絹糸を技術的に研究し始めたのは、東洋レザーの技術長だった久村清太さんだつた。これは同学の友人秦逸三氏（米沢高工教授）と共にヴィスコース式の研究を行つたものであるが、その研究費を最初から出して激励したのが、個人としての金子さんだつた。まだ海のものとも、山のものとも分からぬ研究に、うん、それは面白いと、ポンと大金を投げ出したのはいかにもえらいが、もちろん、その下心には、ちゃんとその事業化がもくろまれていたのであろう。

これなどは、まだまだ金子さんの怪腕のホンの小手ならしである

単なる新研究の金錢的補助なら、他にもまだいくらでも例はある。

しかし、金子さんは、いかなる研究も、それが事業化されて始めて、社会公益的の意義をもつ。また事業家、研究家としても酬いられる。新しい研究は必ず新しい事業、儲かる仕事にまでもって行かねばウソだ。こういうハッキリした信念のもとに、最初から援助を惜しまなかつたのは流石である。金子さんも本当にえらい。

そういうわけで、その米沢の研究所に初めてから事業化、工業化の予定で、旧製糸所跡を買取つた一万二千坪の敷地を、そつくりそのまま当たのも、すでになかなかの用意周到、いささかの抜かりはない。

ここで日本最初の人絹が生産されたのは大正五年の春で、一日三百ポンド、それも羽織の紐にしか使えぬ品質のものであった。それが七年、八年と再度にわたつて久村氏等を海外に派遣して、実際上の研究を完成した結果——これは何れの先進工場でも、技術の秘密を厳守していたので、極めて困難な仕事であった——ついに、金子さんは三原を本社とし、米沢を分工場とする帝国人絹株式会社に仕立て上げられたのである。これがすなわち、その後十数年にして、世界一とまで急速に発達を遂げた我が国人絹業の定礎となつたものである。あとにつづく人々の努力もさることながら、先駆者としての金子、久村両氏の功績は實に偉大である。

#### 「船鉄交換」の大名案

更にもう一つ、ここになんとしても逸することの出来ない話がある。

それは第一次大戦当時における、有名な「船鉄交換」の創意である。これがまた、金子さんにして始めて生み出し得た奇想天外の名案であつた。金子さんのアタマは、これ一つ生み出しただけでも、正に国宝的に格付けられていいと思われる。

日本はいつでも、鉄の足りない国だ。太平洋戦争中でも、今でも、

「まかせろといつても、誰がやつても出来ないことが、君にどうして出来るのか。」

「ところが、それを私がやつておめにかけます。」

という按配で、これこれ、しかじかの私案というのを当局に持ち出し、一方アメリカ側にも直接働きかけた。それがすなわち有名な「船鉄交換」である。平たくいえば、船と鉄とを取替えっこしようという案である。

大正六年、歐州大戦の真ッさい中のこととて、アメリカでは船が必要る。日本では鉄が要る。そうして、アメリカでは鉄が出来、日本では船が造れる。だから、お互いに欲しいものを交換することにするればいいではないかというのである。戦時中のアメリカでは材料はあつても人手がなくて船が出来ない。しかし、日本では造船余力があつても鉄がない。だからアメリカからどんどん鉄を持って来て、その代金を船で払えばいいではないかというのである。そうすればアメリカも助かり、日本も助かる。アメリカも利益になれば、日本も大変な利益になる。

こういうので、金子さんの示した具体案は、先ず三十五万噸の鉄を受取つたら他の使用にも多少回して、大体百万噸（船積噸）の船を作る。そうして、そのうちの三十七万噸の船をアメリカへ渡し、

残りの六十三万噸を日本で使用する。これでアメリカも船不足が幾分救われ、日本でも鉄不足の急場をしのいで、その上約三百五十万円の利益になる。

こんないい話はないでないと、金子さんはさつそくその実行にとりかかつた。金子さんのこの「船鉄交換」は當時非常に評判になつたもので、日本はこれがため、どれだけ造船と海運の上で飛躍したから分からぬ。そうして、戦後に残された船は、国際汽船が各社共同で設立されてこれを引き受けた。これはまた金子氏の没すべきからざる大功績として銘記されなければならない。

このように、金子さんの天才的な創意と超人的な実行力によつて、大正年間における日本の産業経済界は大きな発展をとげた。少なくとも時宜に応じた大きな動きをみせた。鈴木商店もこの間に老大に老大を加え、その通商貿易、運輸、生産の各方面において、三井、三菱に伍し、一部にあってはこれを凌駕するほどの実力をそなえるに至つた。正に鈴木の至宝金子は、また、わが産業経済界の至宝でもあつたわけである。

#### 金子は何につまずいたか

金子さんの手腕、力量、生活、性行についても、まだまだいくらでも述べたいこと、述べなければならぬことはある。しかし、余り長くなつてもならないので、ここにはわたしのいいたいことの結論を急ぐとしよう。

それは、この偉大なる産業界の傑物金子直吉が、何故その最後において失敗の代表者に急変したか。老大、三井、三菱をしのぐかと思われた鈴木商店が没落して、財界の英雄ともみるべき金子が、悲劇的末路に終らざるを得なかつたか。その原因、その教訓について、わたしは特に一言を添えたいのである。

鈴木商店の没落は昭和二年の金融恐慌に基因する。或いは見方に

#### 政治と産業との混淆を戒む

震災の痛手を、さまざまと思い知らされて來た昭和初頭の財界の苦悩は、ひとり鈴木商店のみが負いつつあるわけのものでなかつた。すべての会社、すべての銀行がそれに苦しめられ、三井、三菱、住友といえども、実をいうとその例に洩れるものではなかつた。しかも、老大、三井、三菱を凌駕すると噂された鈴木が、真ッ先にその犠牲として倒れたのは何故であろうか。

それには、老大鈴木が、余りにも老大に過ぎたことも一つの原因である。創業日なお浅く、いわゆる財閥としての基礎工事が完成されていなかつたこともその一つである。しかも、ここに最も大きな弱点とみられたのは、産業家として余りにも金融資本に依存し過ぎ、特にそれを特殊銀行たる台銀一行に限つた觀があつたことである。特銀に頼るということは、つまりは政府に頼るということで最も危険なことだ。さすが天才的事業人の金子さんにも、千慮の一失といふか、或いは苦しい時の神頼みとでもいうか、ここに自重性をかく欠陥として致命的なものがあつた。致命的な欠陥は、果して文字通

りな命とりとなつたのであつて、殊に長期資本をまかぬに、短期のコール金融や手形操作によつていたことが誤りであつた。

これは明らかに鈴木側の手落ち、煎じつめれば金子さんの失敗であつた。そこへ、更にいけないことは、この鈴木商店の金融上の弱点につけ込んで、これを政争の具に供しようとする不心得者の暗躍があつたことである。すなわち、当時の政府当局は民政党的若槻内閣で、大蔵大臣は浜口雄幸氏であった。浜口さんと金子さんは、もともと同郷関係で、ふるい友人つきあいである。そこへ鈴木商店は直接間接に政府依存の金融態勢に落ちこんでいたので、鈴木を倒せば若槻内閣も倒せる、こういった一部の陰謀が無きにしもあらずとなつて、ついにあの悲むべき昭和の金融恐慌が議会の質問戦から捲き起つた。全国三十六銀行が、バタバタと枕をならべて倒れ、台銀も破綻、鈴木も破産、民政内閣も崩壊ということになつた。

金子翁積年の努力に成る一大事業王国も、金融パニックの大騒ぎとともに、ここにはかなく、一挙に壊え去つてしまつたのである。まことに、残念至極の話である。

そこで私は、改めて今後のために、念には念を入れておきたい。一国の産業は決して一日にしては興らない。まして事業天才金子によつて興された大事業は、事業天才金子の出現をもつてのみ始めてよく興し得るものだ。これをつぶすことは、群小政治家の政争の余波でもなし得るかも知れぬが、これをここまで盛り立てるとは、大小政治家群が束になつて掛つても、なかなか困難なもの、いな、不可能のものであつた。

政治と産業とは嚴重に一線を劃しなければならぬ。政争の具に産業の興亡は賭けられぬ。政治上の争いと経済上の実際問題とを一緒にくたにして考えることは断じて不可である。わたしは未来永劫国家及び国民のためにこれが再び行われないことを祈るものである。また事業家としても、それに捲き込まれないだけの、不断からの注意

を怠らぬようにしていただきたいと考える。それには、事業家は事業家としてあくまで自主独往で行くことだ。政府の力を頼みすぎず、政争のあやうきに近寄らず、用心に用心を重ねてすすむことだ。

金子さんはよく俳句をよまれた。その一つに、

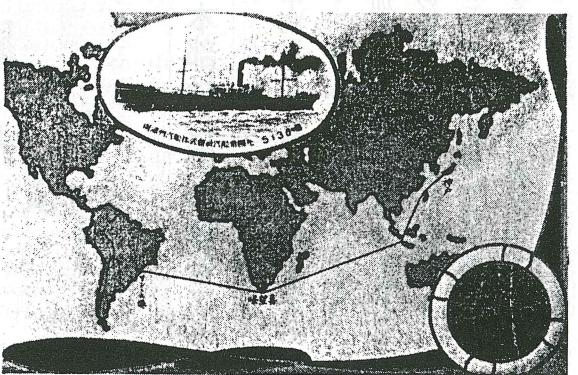
初夢や太閤秀吉ナボレオン

というのがある。吟者が金子さんであることによつて面白い。わたしはこの二人に吟者の金子さんをも加え、いわゆる英雄の末路、概してみな寂漠たるを思つて撫然たるものがある。

金子さんは昭和十九年二月、七十九歳で亡くなられた。そのとき見上げるばかりに成長を遂げつた。金子さんも亦以つて瞑すべきであろう。（藤原銀次郎著「徳の人智の人勇の人」より転載）



## 金子片水翁の遺句



南浦州汽株式会社汽船帝国丸(5,136トン)  
神戸—喜望峰—サンスト港の航海里程11,750浬  
航海日数約53日

- 亥の春や老の一てつ山を貫く  
君ヶ代や長江万里初霞  
天下取る狸おやぢの昼寝哉  
解金の春や草木も黄金色  
巳の春や四百余州をひと呑に  
年忘れ貧乏も忘るるな
- かさ初めや辰巳屋の春はことしから  
命懸の喧嘩仕様ぞ戌の春  
亥の春は蓬萊山のふもと哉  
大天狗鼻高々年暮れぬ  
福の神居処もなし年のくれ  
ツンドラや神世乍ら草の色  
むつくりと黄の色うれし福寿草  
大空に杵の音あり卯月哉  
電信の棒かくれ行ツバメ哉  
この世からあの世に続く霞哉  
初鶴黒きは物の始めなり  
花雪は散るにまかせて昼寝哉  
御雑煮も外米だぞ戦勝の春  
夕立の来そで来ない暑さかな  
さみだれや笠かたぶけて世田の橋  
年暮れぬスバルタ橋の其影に  
飯蛸の真珠にならぬ恨かな  
初霞二重橋から高殿へ  
人絹や錦繡の糸きくと桐  
書き初や繼の宮様御二つ
- 湯の中のひげ切り丸や初から須  
御神樂や鳩の番も神々し  
聖代の民とて春を有馬にて  
我影を追うも三六五回としのくれ  
お雑煮に金の味知る入歯哉  
初詣今年社は仁王尊  
行く春を浪打ち際でさようなら  
年暮れぬ鯨にもりをなげつけて  
借金の山飛び越えし牛の春  
塞翁に肖り中牛の春  
今日からは黒字斗りそうしの春  
莫斯向は吹雪なるらん薄紅葉  
ばなたれや同行三人初時雨  
大木の松の日出や春の色  
雪富士や二六一の御代の色  
留守番はおれがするなり松の内  
花作り花見る時はなかりけり  
正朝や清算したる貌とかほ  
花散つて後の青葉ぞ快き  
金屏に影写そぞ衣更  
今日ばかり蟻踏まぬよふ歩くべし  
天正の矢叫びを聞けほととぎす
- 背水の陣屋をかこむ桜かな