**速水**　七三年の二月に、「ドルがまた危ない」という状況になって、今度は日本が一番先に市場を閉めた。欧州各国も市場を閉鎖して、七三年三月、全面フロート（変動相場）に入りました。貿易の決済をするには、もちろん固定相場の方がいいのですが、各国の経済状況に不均衡がある以上、為替はフロートせざるをえない、他に方法はないということなのです。

――市場の存在が重くなるのもこのころからですね。

**速水**　それに伴って、恐れていた事態が現実になった。七四年六月に表面化したヘルシュタット銀行（西ドイツ）の経営破たんです。金融が市場原理で動くようになると、金融機関のリスクが高まる。一行だけ破たんするのはやむを得ないとしても、それが連鎖的に広がる事態は避けなければならない。国際決済銀行（ＢＩＳ）で、国際的な金融不安の回避策について、検討を始めました。こうした動きが、金融機関の自己資本比率に関するＢＩＳ基準につながった。

――国際通貨基金（ＩＭＦ）を中心に、通貨制度改革も議論されたようですが

**速水**　金・ドル本位の「ブレトン・ヴッズ体制」に変わる安定的な制度を構築するため、ＩＭＦは開発途上国を含めたＣ―20（二十か国委員会）を発足させ、七三年春ごろから本格的な協議を始めました。四つのワーキング・グループが設けられ、「通貨制度改革概要」という報告書が、七四年六月、ＩＭＦに提出されている。ひと言でいうと、ＩＭＦの機能を強化するとともに、ＳＤＲ（ＩＭＦの特別引き出し権）の役割を高め、ドルや金に置き換えようという趣旨です。

ところが、当時は第一次石油危機による混乱の真っただ中。「通貨制度改革どころではない」状況だったため、結局、採択されなかった。ただ、通貨制度を巡る様々な問題を幅広く分析し、現実的な改革案を提示した優れた報告書であることは間違いなく、今後も読み直されることがあると思います。

――石油危機では、産油国に集まったドル（オイル・マネー）の資金還流が課題になりました。

**速水**　その一つとして、外国局長の時、サウジアラビアに日本の国債を買ってもらった。市場にはあまり国債のない時代で、日銀が保有していた日本の国債を毎月、ＳＡＭＡ（サウジの中央銀行）に円決済で売るような契約をしました。一ドルが三百何十円でしたから、その後の円高でサウジには評価益が出たはずです。いずれは石油を買わなければならない国だから、両国の信頼を深めるために、円を持ってもらう値打ちがありました。

――日銀理事を退任される八一年まで、ＢＩＳやＩＭＦ通いを続けたわけですが、印象に残ったことは？

**速水**　「通貨の価値を維持しよう」とする各国中央銀行マンの強い意思です。あのケインズ（イギリスの経済学者）は「社会を根底から崩すに当たって、通貨価値を低下させること以上に巧妙で確かな方法はない」と言っています。西独連銀のエミンガー総裁が、ＢＩＳ主催の送別昼食会で、このケインズ発言を引用し、通貨を正しく管理することの重要性を訴えました。忘れられないスピーチです。

（読売新聞・ＹＥＮ頁より転載）



20世紀　日本の経済人

平成11年9月12日（日）日本経済新聞朝刊より

# 「金子直吉

## 猛烈な多角化で産業の礎　鈴木商店を巨大会社に

### 財閥に迫るが不況で倒産

幕末、土佐（高知県）の没落商家に生まれた金子直吉は、神戸の砂糖商だった鈴木商店を四半世紀のうちに日本最大級の商社・企業集団にのし上げたが、超積極経営が裏目に出て昭和の初め、倒産に追い込まれた。しかし、金子が種をまいた神戸製鋼所、帝人などあまたの企業はめざましい発展を遂げ、日本経済躍進の原動力ともなった。金子の並外れた起業家精神の復活が、いまの日本に望まれている。＝敬称略

（編集委員　山本勲）

### ＧＮＰの10％

「この戦乱の変遷を利用して大もうけをなし、三井、三菱を圧倒するか、しからざるも彼らと並んで天下を三分するか、これ鈴木商店全員の理想とするところなり。小生、これがため生命を五年や十年縮小するもさらに厭（いと）うところにあらず」――。第一次世界大戦ただ中の一九一七年（大正六年）十一月、金子直吉が鈴木商店ロンドン支店長の高畑誠一（後の日商岩井社長）に送った毛筆の手紙の一節である。

まさに意気天を衝（つ）かんばかりの高揚した精神が行間を躍っている。金子直吉の人生にとっても、鈴木商店の歴史にとっても、このころが絶頂期であった。

一四年（大正三年）七月、欧州で第一次世界大戦が勃（ぼっ）発。明治末期からの不況に開戦ショックが重なり、日本の貿易・海運業界は大混乱に陥った。だが、金子は世界各地に配した駐在員からの情報をもとに戦争の長期化を予測。十一月には「鈴木の大を成すはこの時にあり」と宣言してあらゆる商品・船舶の一斉買い出動を号令した。

金子の読みは見事に的中した。まもなく始まった諸物資の世界的急騰によって鈴木は巨利をあげ、一躍最大商社にのし上がった。一七年の年商は十五億四千万円と、それまで業界トップだった三井物産の十億九千五百万円に大きく水をあけたのである。

この鈴木の年商は「当時の国民総生産（ＧＮＰ）の一〇％に相当した」（故桂芳男神戸大学教授）というから、昨年の日本に置き換えると、五十兆円にも達するすさまじい規模だ。

### 関係会社80社

家が貧しく学校にも行けなかった金子は、高知で丁稚（でっち）奉公をしながら独学、一八八六年（明治十九年）満二十歳で神戸に出て鈴木商店に雇われる。創業者の鈴木岩次郎が九四年に急死、その夫人鈴木よねが金子と柳田富士松の二人の番頭に経営を全面的に任せた時から、

金子のたぐいまれな商才が開花する。

まず九八年に、日本の植民地になって間もない台湾に渡り、初代民政長官の後藤新平と面会。台湾産樟脳（しょうのう）を専売制にしようとしていた後藤を全面支援する見返りに、翌年には樟脳油六五％の販売権を取得することに成功した。当時、樟脳は医薬品や防腐剤などに幅広く使われ、なかでも台湾産は世界の需要の八－九割を占めていたから、これが鈴木商店飛躍の第一歩となった。

続いて金子は一九〇三年（明治三十六年）、住友樟脳製造所を買収して樟脳精製事業、福岡県大里に製糖所を設立して製糖業に進出。二年後には神戸の小林製鋼所を買収して神戸製鋼所を立ち上げるなど、製造業に本格的に乗り出した。

以来、彼は何かにとりつかれたかのように事業の多角化に猛進する。私財を一切蓄えず、商売で得た利益のすべてを新事業や技術開発につぎ込み、それでも足りない分は銀行から借りまくった。「国がやるべきことを鈴木がやっている。人間社会に物を生産することほど尊いことはない」と言う金子は、日本の産業立国の大きな担い手だった。

手がけた事業は重化学、繊維、食品、海運、流通、保険など広範な分野に及び、鈴木商店の関係会社は約八十社にのぼった。いまにつながる企業を列挙しても、大日本セルロイド（現ダイセル化学工業）、帝国人造絹糸（帝人）、帝国麦酒（サッポロビール）、播磨造船所（石川島播磨重工業）、クロード式窒素工業（三井化学）、日本商業（日商岩井）など、まさに枚挙にいとまがない。

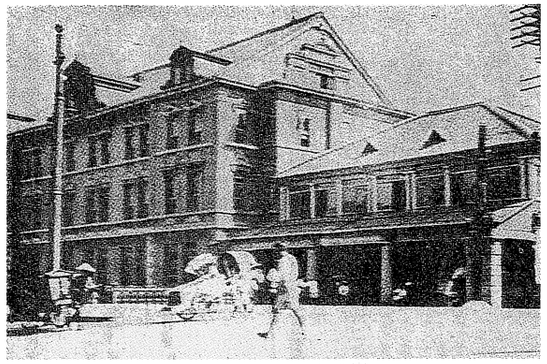
## 米騒動で指弾

国内外の支店・出張所の数はピークで七十余りに達し、世界全域をカバーした。店主のよねは経営に一切口を出さず、もう一人の番頭、柳田は金子の〝女房役〟に徹していたから、金子はまさに寝食を惜しんで事業に没頭したのである。

しかし、金子と鈴木商店のけた外れの成功は、次第に国内各界のしっとを強めていく。一八年（大正七年）に起こった米騒動では、「買い占めの元凶」と指摘され、暴徒に本店を焼き打ちされてしまった。

鈴木は当時、外米の輸入、内販に奔走しており、それがえん罪であったことは、後に城山三郎のノンフィクション小説『鼠（ねずみ）』や関係者の証言でも明らかになっているが、このころを境に金子の超積極経営が裏目に出始めた。

第一次世界大戦終了後の不況が深刻化する二二年、ワシントン軍縮会議の合意に基づいて軍艦の建造中止命令が出たことが、鈴木の重工業部門を直撃。さらに二三年の関東大震災の追い打ちを受け、二七年（昭和二年）台湾銀行の融資打ち切りで倒産に追い込まれた。



金子の敗因は、その成功体験に宿っていた。最大商社になってからも、個人商店時代そのままのワンマン体制を続け、組織経営に移行できなかった。三井、三菱に対抗しようとしながらも自前の銀行を持たず、しかも株式上場をかたくなに拒んだため、結果として資金の調達を台湾銀行を中心とする銀行融資に依存し過ぎたこともある。

倒産時の鈴木の借入総額は、台湾銀行の約三億八千万円を含めて五億円にのぼった。いまの金額にして十五兆円を超える、壮烈な倒産劇だった。だが、金子は鈴木商店の再興を悲願に、三一年（昭和六年）には太陽産業の前身である太陽曹達（ソーダ、いまの太陽鉱工）の相談役に就任、多角事業経営を再開する。

「鈴木をつぶしたのはわしじゃ。このままでは死にきれない」というのが晩年の口癖だった。太陽産業が神戸製鋼所など二十数社の系列会社を擁するところまで盛り返した四四年（昭和十九年）二月、金子はボルネオでのアルミナ製造計画を夢見つつ、波乱の生涯を終えた。

福沢諭吉の娘婿、福沢桃介は金子を評して「人造絹糸、窒素工業、樟脳再製など、我が国の基礎工業に先べんをつけた英雄的行為はナポレオンに比すべき」と最大級の賛辞を贈った。

## 仕事一筋　家計は赤字

鈴木商店が倒産した際に、台湾銀行は数人の整理員を送り込んで、帳簿や幹部の私財を調べ上げた。ところが大番頭の金子直吉には、家はもちろんのこと私財といえるものがどこを探してもみつからず、家計が赤字であったことに、驚きと同情を禁じ得なかったという。家計の赤字は常に数人の書生を養い、学費を援助していたためだった。金子の生涯は酒色はおろか、たばこもたしなまない、仕事一筋の修業僧のようであった。

「鈴木商店はある宗旨の本山である。自分はそこの大和尚で、関係会社は末寺であると考えてやってきた。鈴木の宗旨を広めるために（店に）金を積む必要はあるが、自分の懐を肥すのは盗っ人だ。死んだ後に金（私財）をのこした和尚はくわせ者だ」――。金子はよく社員にこう語ったが、台湾銀行の整理員はこの言葉に掛け値がなかったことを知らされた。

そんな金子だが、最盛期には「政商」「米買い占めの元凶」といったひぼう、中傷にさらされた。第一次大戦期の一斉買い出動でも「国民の生活を脅かす」として米の買い占めはさせなかったが、事業のけた外れの成功が同業者の反感やしっとを買い、一部の新聞が鈴木商店をしつように攻撃した。

金子は学歴もなければ、風さいもあがらない。中肉中背だが、色黒で鼻低く、小さな目は近眼に乱視と斜視が重なり、相手は金子がどこを見、何を考えているのか容易につかめない。しかも、いつもくたくたの黒ネズミ色の洋服を身につけ、頭には破れ帽子、といったいでたち。こんな男に産業界を牛耳られた旧財閥グループの内心は、穏やかではなかっただろう。

「鈴木はやましいことはしていない。いつか分かる」。新聞の反鈴木キャンペーンたけなわのころ、金子はこう言い、一切の反論、言い訳をしなかった。明治人の気質によるものかもしれないが、結果として鈴木商店と金子の〝敵役〟イメージが戦後まで続くことになったのは惜しまれる。

「どんな人にも頭低く、全く威張らない。どなられたこともない。なんともいえない人間味があり、仕えていて非常に楽だった」。金子晩年の数年間、秘書として身近にいた松下重男はこう語っている。