

《金子直吉翁を著した》書物紹介

常盤嘉治 著

「小笠原三九郎傳」

第五章 「台銀復帰」より抜粋

三 鈴木商店と金子直吉

鈴木商店の金子直吉を知ったのは、小笠原が先年華南銀行専務として赴任の際、神戸において財界関係者と懇談した時、金子から宝家で長崎料理を御馳走になったのが最初であった。その時の印象では風采のすこぶるあがらない人であったが、その話のうちに頭の鋭さ、明晰さを十分感じとれるのであった。爾来、小笠原とは何等の関係がなかったが、小笠原が台銀東京支店に復帰し、滞貨の整理を担当するようになってから、彼と会う機会が多くなった。なかんづく、大正十二年頃になると、鈴木商店に対する貸出に関する裁定が漸次小笠原の手許に統括されることになり、手形の書換等も、小笠原の指示に基づかなくては行われえないことになったのである。こうなると金子は資金面の一切を小笠原と折衝しなければならなくなり、はなはだしい日には一日数回両者が会うこともあった。

当時日本一の借金王は石井定七だといわれていたが、実際の借金王は、鈴木商店という帽子をかぶった金子直吉であった。鈴木商店の借金に比較すれば、石井定七の借金は、その何分の一にも足らなかったからだ。

小笠原は、この金子の巧みな説得を聴きながら、台銀はなぜにこのように大きな金を鈴木商店に貸付けるにいたったかという点を反省してみるのであった。

すなわち、それは、第一に、二言目には主人のためといって、自身に奉ずることの少ない金子の態度に、貸す方が引きずられて、次第に深みに入ってしまったことであつた。第二は、台銀の鈴木商店にたいする貸付金が膨張し、鈴木商店の倒産は、すなわち台銀の倒産となるという関係になってきたため、貸増しを余儀なくされるにいたつたことであつた。第三は、政府が大正九年の財界反動をできるだけ小範圍に喰ひ止めたいという考え方から、三井物産と雁行し、三菱商事をしのいでいた当時の鈴木商店のごとき大商社が破綻することを、日本の国際的信用に及ぼす影響上より極度に防ごうとしていたことであつた。特に鈴木商店は、一貿易商社といつても、その傘下にはたくさん生産会社があつたので、鈴木商店の倒産は、一商社の倒産ではすまなくなることは明らかであつた。そこで政府は、日銀をして台銀にたいし応援せしめ、鈴木商店にたいする特融のみちを開いていた。第四に、最も大きな原因は、台銀も、また日銀と同じように、鈴木商店の傷は、そんなに大きくないと誤診し、台銀の力で大体救済できると考えていたこと等であつた。大正九年に反動がきた時には、鈴木商店の債務は、総額八千万円程度にすぎず、優に一億円からのプラス財産を持っていたのだつた。小笠原は、鈴木商店にたいする考えを、それだけ突きつめると、鈴木商店とその関係会社の整理に関する構想を練るのであつた。

小笠原が台銀に復帰してから鈴木商店に対する貸付金を初めてみたのは、大正十年十月であつたが、その時にはすでに一億円を突破し、その暮の三十一日現在では、一億二千三百七十一万八千円に上り、半年間に三千三百二十五万円という大きな増加を示していた。この貸付金の増加は、次の六ヵ月間に五千二百万円を増加し、十一年六月三十日現在においては、一億七千六百九万八千円というおおきな額に達した。関東大震災の後の十二年十二月三十一日には、その貸付総額は二億一千九百七十七万一千円と、ついに二億円を突破した。鈴木商店に対する貸付金の貸増しは続いて十四年六月三十日現在には、貸付総額二億八千二百七十七万七千円にのぼつたのであつたが、この間における小笠原の努力は、まず、貸増しを縮めることであつた。次いで貸付金総額を減少せしめることであつたが、鈴木商店とその関連する諸企業の建て直しを図りながら、しかも、貸付金を回収しようとするのであつたから小笠原の苦心もなみたいていではなかつた。

金子は、毎日のように小笠原を訪れて、自分の進めている諸事業の有望なることを力説し、貸付の増加方を懇請するのであつた。この頃になると、台銀の各支店は、鈴木商店の取引については必ず東京頭取席の承認を経なければ出来ないことになっていたので、何事についても、金子は小笠原を経由することなくしては実行出来ない立場となつていた。

金子は、小笠原を説得しようとするにあたつて、口癖に、「自分は主人鈴木家のために、このように苦勞しているのだから、番頭金子の立場に同情して、主家のために金を貸してくれ。自分には、何等の慾得はない」というのであつた。

四 鈴木商店整理着手の経緯

鈴木商店の整理について、まず必要なることは、金子直吉の巧みな金借り戦法を封ずることであると小笠原は考えた。鈴木商店関係の貸付金整理が、小笠原の手に移るまで、何ら進展をみなかった最大の理由は、台銀当局者が、金子の主家を助けるという忠義心に眩惑されて貸増しをおこなつてきたことが一大原因なることは争えないので、ある日小笠原は、金子がたまたま「私には一切の私利私慾はない、全く主家のためにお願ひするのだ」といった言葉を捉え、物静かではあつたが、厳然たる語調で、

「金子さん、お黙りなさい。あなたは口を開けば自分は無慾だ無慾だというが、それは、所有慾だけのことである。慾には、所有慾と使用慾というものがある。所有慾よりも、使用慾の方が大慾の場合がむしろ多い。あなたには所有慾はないかも知れんが使用慾においては、金子さんはほとんど天下無類といつて過言でない。金子さんあなたこそ使用慾の徹底者だ。」

今後、あなたには、私慾がないとか、求めるものがないとか、いうことを絶対にいわせませんよ」と小笠原は、いいきつた。

金子直吉は、小笠原より十歳ぐらい上であつたが、小笠原のいわゆる「使用慾の権化」で鈴木商店を自由自在にしていた豪傑だけに、返す言葉もなく、何事もいわずにその場を退いたということであつた。

しかし「醒々醒々を知る」で、それ以来小笠原と金子は親しくなりその晩年金子は鈴木商店を退いてからも年下の小笠原を訪ね、その意見を聴くことがたびたびであつた。

小笠原と金子の間がここまでくるまでには、幾多の紆余曲折があつ

た。すなわち、これよりさき、台銀が鈴木商店の整理に着手したのは、大正十一年五月であった。これは、同年二月に大阪の石井定七の破綻事件に関連し、鈴木商店の信用が異常に収縮し、同店の金繰が極度に逼迫することより始まった。台銀は政府及び日銀と協議の上、日銀より同店所有財産を担保とし極度五千万円までの再割許可の諒解をえて、まず二千万円の手形債権を再割引することになった。

台銀は大正十一年五月日銀再割によるこの貸付を実施するとともに鈴木商店の内情実態に容易ならざるを認め、滞貸整理担当の課長小笠原の下に鈴木商店にたいする監督を移し、鈴木商店の日常の業務を監督すると同時に進んで監督員を派遣し、担保の確保と貸出の回収を期そうとした。この事は日銀に対しても誓約したのであったが、この監督員を派遣し鈴木商店の業務を監督するということは、当時の情勢において同店の信用を累する懸念もあったので、直ちに実行するにいたらなかった。しかし、日銀総裁の慫慂によって台銀の副頭取であった監査役下坂藤太郎を同店に入社せしめ、下坂は元台銀神戸支店長の重永壮輔とともに鈴木商店の内部を調査し、整理の確案をたてることになったのである。

下坂は、大正十一年十月、鈴木商店整理に関する「下坂案」なるものを内示してきた。それによると、(イ)店規を刷新すること、(ロ)事業資金として固定せる有価証券一億九百万円、受取手形五千五百万円に対しては、分身会社の開放、合併、社債発行、株式の売却等によって約六千万円、関係会社の株券を売却することによって約二千五十万円、普通株式を売却することによって七百五十万円、土地売却によって約一千万円、以上合計約一億円を資金化し借入金償還をなすこと、(ハ)商事部と事業部とを分離し支店ならびに分身会社の改革、監督、経費

態は依然として日々悪化してゆくのであった。そこで、九月一日の関東大震災の襲来となり、鈴木商店の内容はいよいよ悪化してきたので、先に実行を見送っていた監督員の制度を急遽実施することに決し、同本店の監督員として同年十月助役佐々木義彦、書記宮城弁次の兩人を神戸に派遣し、一方同店をして大正十二年末現在における詳密なる計算表を提出せしめたのであった。

その結果、大正十二年十二月末における損益の状態は、株式会社鈴木商店の純益六百七十六万円に対し、鈴木合名会社の損失は一千二百四十万五千円にのぼり主として利払差引五百六十四万五千円の損失をまぬがれない状態であった。

鈴木合名会社欠損の原因をみると、その借入金一億四千三百九十一万四千円のうち、利払を要する一億三千二百八十九万二千円、利息一千五百四十六万五千円にもかかわらず、資産は株式会社鈴木商店への払込み五千万円を除き、一億七百万四千円、年分の収入もまたわずかに三百二十一万円であったので、差引年分不足額が一十二百四十万五千円に達するという始末であった。また、同店において欠損と看なさるべき融通手形等は二千八百八十万円に上っていたので同店に対し外部より圧迫があれば、いつ破綻を生ずるかもしれぬという危険な実情にあった。そこで、台銀は、大正十三年三月、根本的な整理案をたて、日銀の援助を請うにいたった。

五 鈴木子会社整理方針大綱

鈴木商店の整理は必然的に関係会社をどうするかという問題が伴っていた。これ等は、大別すると、鈴木商店がその株式の全部を所有していたもの十六社、株式の過半数を所有しその会社の支配権を持つて

の節減、商品種類の選択、支店出張所の廃合によって同店組織を根本的に改革し、(二)借入金利率の低減を計り、(ホ)さらに商業貿易上の資金に限り融通をなすこと等の五箇条件を内容としていた。

台銀においては、大体この下坂案を骨子として、いよいよ同店の大整理に着手することに決定したが、その実行は、滞貸整理業務を担当していた小笠原の手に委ねられることになった。鈴木商店自体に対しては、まず組織の改造、業務の刷新、経費の節減、支店出張所の廃合等による各般の整理を断行せしむることとし、(イ)大正十二年三月資本金八千万円をもって株式会社鈴木商店を設立し、従来合名会社鈴木商店営業中収益率多く同店本来の業務でありその生命根幹とも称すべき商業貿易事業を独立せしめ、関係諸事業に対する経営は、これを鈴木合名会社においてあたらしめることとし、事業と貿易商業とを截然区別し、(ロ)更に会社内部においては重役を合議制として専務の独断専行を戒め、(ハ)神戸本店の麦粉部砂糖部以下十六部を第一営業部、第二営業部、経理部、庶務部の四部制に改め、(ニ)また各地支店が各係に分離しているのを営業、経理の二部制に変更せしめ、(ホ)経費の節減を断行し、人件費、物件費において都合年額百万円の整理をなさしめ、(ヘ)店舗の改廃を行ってポートセッド、カルカッタ、南米店、バタビヤ、厦門の各支店は廃止し、浦塩、長春、沙市、桑港は、出張所を出張員に収縮、(ト)取扱商品の種目を整理し、麦酒、食料品、ゴム製品、石油、軸木、厚木、マッチ、ペイント、カーバイド、塩素酸加里等は整理のこととし、(チ)関係諸会社の整理については、別項のごとき大綱に副って積極的に進めることとした。

以上のごとく鈴木商店に対し鋭意整理を断行せしめたが、その関係事業が広汎であるため、整理の進行は所期のごとくゆかず、同店の状

いたもの十六社、合計三十二社に及んでいたもので、この三十二社については、一社ごとにその実情に則した整理案をつくらねばならなかった。また、このほかに、その株式所有は半数以下であったが鈴木商店が経営上の支配権を有したもの五社、関係密接であったが支配権のなかったものが十二社に及んでいた。これらを合わせると、鈴木商店の関係会社は四十九社という多数に上っていた。

すなわち、諸関係会社は次の通りであった。

一、分身会社すなわち株式の全部を所有し支配権あるもの

- | | |
|----------------|-------------------|
| (一) 株式会社日本商業会社 | (二) 豊年製油株式会社 |
| (三) 太陽曹達株式会社 | (四) 帝国汽船株式会社 |
| (五) 株式会社日沙商会 | (六) 株式会社浪華倉庫 |
| (七) 帝国樟脳株式会社 | (八) 南朝鮮製紙会社 |
| (九) 帝国人造絹糸株式会社 | (十) 日本輪業株式会社 |
| (十一) 株式会社神戸製鋼所 | (十二) 南満洲物産株式会社 |
| (十三) 日本金属株式会社 | (十四) 米星煙草株式会社 |
| (十五) 東工業株式会社 | (十六) クロード窒素工業株式会社 |

二、株式の過半数を所有し支配権あるもの

- | | |
|-------------------|---------------------|
| (一) 再製樟脳株式会社 | (二) 日本酒類醸造株式会社 |
| (三) 沖見初炭坑株式会社 | (四) 帝国炭業株式会社 |
| (五) 帝国染料株式会社 | (六) 大陸木材工業株式会社 |
| (七) 八重山産業株式会社 | (八) 彦島増碁株式会社 |
| (九) 宜蘭殖産株式会社 | (十) 合同油脂グリセリン工業株式会社 |
| (十一) 日本教育生命保険株式会社 | (十二) 大正生命保険株式会社 |
| (十三) 東洋燐寸株式会社 | (十四) 大日本塩素株式会社 |
| (十五) 支那樟脳株式会社 | (十六) 新日本火災海上保険株式会社 |

三、株式所有半数以下なるも支配権あるもの

- (一) 旭石油株式会社
- (二) 南洋製糖株式会社
- (三) 帝國麦酒株式会社
- (四) 東京毛織株式会社
- (五) 日本冶金株式会社

四、関係密接なるも支配権なきもの

- (一) 東亜煙葉株式会社
- (二) 東洋製糖株式会社
- (三) 日本製粉株式会社
- (四) 日本樟腦株式会社
- (五) 大日本セロイド株式会社
- (六) 天満織物株式会社
- (七) 株式会社六十五銀行
- (八) 樺太漁業株式会社
- (九) 大成化学工業株式会社
- (十) 東亜製粉株式会社
- (十一) 大源鋳業株式会社
- (十二) 塩水港製糖株式会社

小笠原は、これら四十九社におよぶ関係会社の個別的整理の実行に着手したが、まずその根本となるべき鈴木子会社整理方針大綱をつくりあげたのであった。

鈴木子会社整理方針大綱

一、関係会社ハ其実体的価値ニ於テ債務ヲ負担スルコト

即チ関係会社中資産、状態良好ナルモノハ其資産ヲ限度トシ鈴木合名会社ノ利用ニ供シ又、資産状態良好ナルモノハ合名会社ニ於テ其資産ヲ超過スル債務ヲ負担シ鈴木ノ現在ニ相応シテ関係会社ノ独立ヲ図ラシムルト共ニ関係会社相互間ニ在リテモ常ニ貸借ノ固定紛糾ヲ避ケ一定限度ヲ設ケテ互ニ其限界ヲ侵ササルコト

二、関係会社中営業成績ノ不良ナルモノハ出来得ル限り収支ノ均衡ヲ得セシムル方策ヲ講シ其原因ヲ究明シテ閉鎖、解散、売却、合併等至急最善ノ措置ヲ執ルコトシ成績優良ナル会社ト雖モ鈴木合名全般ノ整理上必要ナル限り可成外部へ開放スルコト

中村竹二編

「人使い金使い名人伝」

抜粹「商機の生神様 金子直吉」

元合同油脂社長

語る人・

長崎 英造

元国際汽船取締役・東京都副知事

住田 正一

金子 直吉

四國土佐（高知縣）の出身、全生涯を主家鈴木商店（神戸）に託したものであるが、「鈴木の子」というよりも、むしろ「金子の鈴木」として著聞したほどである。寺小屋同然の小学校を出たゞけで、学識経験衆に越えるものがあり、常に新事業の企画に天才的な活動を示し、「商賣の生神様」として恐れられた。今日残されているその企画事業と育成人物は、余りにも大きく、余りにも多数だ。昭和二年の鈴木商店没落に依つて晩年不遇の中に逝いたが、卓抜なる経済先見と烈々たる商魂は、これ等の事業や人物に依つて立派に生かされている。昭和十九年二月歿（七九歳）。

天下の生き字引

大正四、五年のことであつたが、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

三、関係会社中現在既ニ自立ヲ為シ又将来自立シ得ルコトノ明白ナルモノニ対シテハ第一項ニヨリ負担セル債務ヲ会社ヘノ直接貸出トシテ一時当行ニ於テ之ヲ賄イ対合名会社債権ヨリ切落シ漸次会社ノ業績ヲ挙ゲテ他銀行ニ必要資金ノ融通ヲ求メシムルコトトシ

斯クシテ当行ト鈴木トノ関係ヲ稀薄ナラシメントス

四、事業会社ハ可成工場財団ヲ設定シ株券全部ヲ差入レシムルコト

五、関係会社ノ組織ヲ改造シテ可成各社ニ専任重役ヲ置キ名実トモ合名会社ヨリ独立セシムルコト

現在ノ如ク万事金子直吉氏一人ノ方寸ニ出ツルカ如キ弊ヲ矯メ専任重役ヲ配シテ鈴木ヨリ侵シ得サル独立ノ組織トスルコト、尚会社ハ出来ル丈ケ重役ノ兼任ヲ為ササルコトトシ特ニ鈴木社員ノ重役兼任ヲ許ササルコトトス

又今日ノ如ク各社独立性ヲ失ヒ成績良好ナルモノハ実体的価値以上ニ鈴木ニ利用セラレ成績不良ナルモノハ欠損乃至必要資金ヲ鈴木ニ求ムル状況ニ於テハ、従業者ハ何レモ精神的緊張ヲ欠キ成績ノ見ルヘキモノナキハ当然ナルニ付速ニ矯正ノコト

六、関係会社ノ監督ニ付当行ノ執ルヘキ方法左ノ如シ

(一) 当行ヨリ常任重役又ハ會計主任ヲ推薦シテ其業務ヲ監督スル事

(二) 関係会社ノ予算及決算ニ就テハ事前必ス当行ノ承認ヲ得セシムル事

(三) 毎週又ハ毎月定期的ニ商品在高、金繰、収支、營業状況等ノ報告ヲセシムル事

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ゐのもんでしよう。」

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、むつくり顔をあげて、ウンニヤ、と大きく首を振つた。

「それは大いにちがう。」

「いや、御けん、そんな……」

「ちがうく、その棺桶のことなら、他のものより一層よく知つてゐんだよ。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、重要商品の一つだね……」

と山下さんからこれだけは知るまいと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、満座の人々をあつけにとらせ、果ては大笑いとなつてしまつた。

この時ばかりは、さすがの龜三郎さんも尻ツぽをまき、首をちぢめた。

このほど左様に、「商賣の神様」金子直吉の博識と強記は実に大したものでした。まづ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、たゞ驚くばかりではありません。それは、徹頭徹尾の独学自修で、加うるに、商賣熱心の実地研究をもつて色上げたものですから、同じ物知りでも、たゞの物知りとはわけがちがう。いわゆる眼光紙背に徹する——いやく紙背どころか、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、大商賣人として、「西