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) 帝国麦酒株式会社　(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) 日本樟脳株式会社
(五) 大日本セルロイド株式会社　(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) 大源鉱業株式会社　(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、まずそれ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リ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リ可成外部ヘ開放スルコト

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会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、営業状況等ノ報告ヲセシムル事

中村竹二編
「人使い金使い 名人伝」
――抜粋「商機の生神様 金子直吉」

語る人・元合同油脂社長 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、「鈴木の金子」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、山下亀三郎さんが、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ば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ょう。」

ところが、それまで默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、御けんそんを……」

「ちがう〳〵、その棺桶のことなら、他のものより一層よく知つてるんだよ。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出された棺桶について、棺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、さすがの亀三郎さんも尻ツぽをまき、首をちゞめた。

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。まつ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〳〵驚くほかはありません。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したものですから、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〳〵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

に金子直吉、東に山本条太郎」と褒め上げていましたが、この大商賣人がまた、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、三十年前から、ずつと働きとおして來たものです。

相互利用の「あゝ、そう」

何から何まで御存じの金子さんは、その博覽達識に加えての奇策縱横、一見極めて貧相にみえたイガ栗頭の中、細目にあけた鉄ブチ眼鏡の奥には、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やべると、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つて來てしまうようでもあつた。とにかく、われ〳〵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「あゝ、そう」、「あゝ、そう」の連発、時には「へー、そう」の一点張りであつた。その声は朗々として、実に調子がよかつた。そうして、こちらのいうことが、分つているのかいないのか、いさゝか頼りなく思われるまでに直截簡明であつた。それがまた、なにもかも御承知済みの対手であるから、いよいよもつて油断がならないわけである。

事実、金子さんは、いつたん何か考えごとを始めると、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つた。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「あゝ、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、今の話はなんだつたかね。」

と、問い直したりした。こちらもあつけにとられて、何々の御報告でと答えると、

「あゝ、分かった〳〵。」

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つた。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、何から何までチヤ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つていたわけだ。

ところで、われ〳〵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、「あゝ、そう」の連発に出会うと、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、「あゝ、そう」の言葉を聽くと同時に、その部屋を脱兎のように飛び出し、さつそく実行に取りかゝるてあいもあつた。しかも、それはそれで大抵の場合スムースに仕事が運んでいた。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」となつたものである。

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、有事泰然の人であつた。

例の米騒動（大正七年八月）で、神戸の鈴木商店が燒打ちをくつた

際、急を聞いて東京から引き返して來た金子さんは、仮事務所の俄か世帯が上を下への大混雑をきわめている中で、從容常のごとく幹部からの報告を受け終り、たゞ一言、

「仕方がない、まアいゝさ。」

と、いつもの「あゝ、そう」の調子でいつたのみである。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つたのだつた。

その時、幹部店員の一人西岡君（勢七）――それが燒打ち事件に最も昂奮していた――に向つて、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う山は何処かい？」

当時西岡は満洲の間島で森林開拓を担当していたので、さつそく、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やが、どうかねえ。」

と、金子さんは地図の上へ大きく指で円形をえがいてみせた。それは間島などはそつちのけに、吉林省全面をすつかりおゝうものであつた。そうして、大きく笑いながら、

「これなら、燒打ちを食うこともなかろうぜ。」

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つたものである。

燒打ちといえば、御本家鈴木の大危難を知つて、内外各地から、「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〳〵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、ちよつと変つて「慶賀に堪えず」といつてよこした。もちろん、これには轉禍爲福、世俗にもいう燒けぶとりを期待する意味を含めていたもであろうが、本城が混乱のまつ只中へ、こうした人を喰った電報が飛び込んで來たのであるから、昂奮で血眼になつていた連中は、これを聞き傳えて、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、ポンと膝を打つて、

「あゝ、よい〳〵。」

と、ひとりでうれしがつたということである。

これなどは、全く、元龜天正の戰國時代の、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、「いつも人生は曲つては伸び、曲つては伸び、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つたら、折れてはいけない、上手に曲りなさい。」と繰り返し〳〵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ずくまでは、決して実地に採り上げなかつた。それかといつて、何言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「あゝ、そう」、「へー、そう」を不得要領に答えていた。

事業のことなどで、下僚がいろ〳〵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、やつて御覽、

いけなければまた相談においで。」
と、一應はやらせた。そうして、二度目に來るのを待ち構え、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つた。だから、金子さんが事に当つて折れないのはもちろん、曲るようにみせながらも、実はすこしも曲ることはなかつたのである。

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つていたものだが、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、」という感じで、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つた。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、「まアえゝ〳〵」で、出來るだけかばわれ、場合によつ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、こつ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々長になつているものが、どれだけあるか分りやしない。

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、金子翁の口癖であつた。本も人間も、ほんとうにその價値を知つて活用すれば、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藝の一つといつてもよろしく、かたわらの者がよく、「あんな男を」といつた男を、それぞれの向きにそれ〴〵使いこなして、つねに人を驚かせていた。金子さんの將に將たる稟性は、まつたく天賦のもののようであつた。

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、帰國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つと役立つんだよ。君の辞表は店のためにどうしても受付けられないね。」

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〳〵で、失敗のハツキリしているものには、どうしても表向きは賞與金が出せなかつたので、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（先任幹部）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なかつたのである。

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つた。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氣持になり、不平も飛び、不満も消え、勇氣づけられ、邪念のない清澄な心にして貰えた。豪放な太ツ腹の中には、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氣もなく分ち與えられたので、何よりもまず有難さで一ぱいになつたものである。

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つたが、その鈴木、金子によつて種がまかれ、苗を育てられて、現在隆盛を極めている大事業は数限りなくある。旧鈴木の店員だつたもので、既に大臣たり大臣たらんとする人々は十数人に上つている。いわゆる大臣級の人物なら数十人も数えられよう。まして実業界での大会社々長重役なら、数百の上を出でているかも知れない。そのいずれもが、みなねんごろな金子翁の指導と訓育を受けたものばかりだから、金子翁の偉大はいよ〳〵偉大に感じられる。

総大將になる法

金子さんはよく、氣にくわぬ対手や、どうでもいゝことに出喰わすと、

「何？　わしかい、わしはつまらん耄碌親爺じやよ。」

と、空とぼけられた。そのつまらん耄碌親爺の筈の金子さんに、或る人が「大將になる法」というのをきいたら、

「人の頭になり、大將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。昔の武士でいうなら、岩見重太郎とか後藤又兵衛とかは、一人々々で立ち合うなら何人にも負けなかつたかも知れぬが、いつも陣頭に立つて働くだけで、軍全体をまとめてゆく総大將という役目はつとまらなかつた。

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、つねに大將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、將軍となつて、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將となり、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、いつた。

金子翁の豊太閤崇拜は大したもので、いつかも、鈴木商店破綻後のことだが、

初夢や太閤秀吉ナポレオン

などという俳句を作つて、なかなか意氣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）元氣で、次から次へと新規事業を追ツかけておられた。そうして、敗軍の將、兵を語らずどころか、ことごとに、われ〳〵後輩に向つてあれこれと助言指導をつゞけられた。

金子翁はどんな時にも、決して氣落ちということをされなかつた人である。

鈴木商店が整理に入つた際、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亀三郎さんが揃つて見舞いにみえた時も、

「いよ〳〵、元亀、天正の時代が來た。しかし、大困りというものは、つねに必ずなんとかなるものだよ。」

と、どちらが見舞いか、見舞われたのか分からないような應酬ぶりであつた。

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」を不死身になつて画策されたものだつた。そこで、大元の鈴木は枯れてしまつても、他のひこばえはみんな大きく育ち、それ〴〵今日に至つて立派な巨木になつているのである。

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、ヒヨコ〳〵抜け出して來た金子さんが、そうつと、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、たゞ一行

背水の陣屋をかこむ櫻かな

という俳句がしたゝめてあつた。

これは、折りしも咲き乱れていた屋外の櫻花をみて、息ずまるようなような会談の間にも、不退轉の心境を述べて、捲土重來をひそかに期された感懐でもあつたであろう。

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

「商人とは商行爲を業とする」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〳〵しておられた。

それについて、また面白い話がある。

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〳〵と入つて行き、初夏のことゝて、そこに並べてあつたカン〳〵帽を手にとつて、いろいろとひねり廻した。

その帽子には一円四十錢という正札がつけてあつた。

そこの店員がさつそく寄つて來て「お求めになりますか」とたずねると、金子翁は、

「まア、えゝわ。」

と外へ出た。

「お買になるのではなかつたのですか。」

と西岡が問うと、翁はけろりとして答えた。

「ありア高い、まア一円二十錢ぐらいのもんじやのう。」

「御入用なら、二十錢ぐらいどうでもいゝじやありませんか。」

こゝで、いままで眞ツすぐに歩いていた翁は、足の運びを西岡の方へ向きかえて、ギヨロリとにらみにらみかえした。西岡はその瞬間、ヒヤーしまつたと思つた。

「お前はそれじやからあかん、二十錢ぐらいなんでもないと思つちよるが、商賣人は物の値打ちをよく知つて、それに至当な代價をチヤンと拂わねば恥だよ。オメンたちはまだ〳〵なつちよらん。」

これには、豪傑をもつて鳴つたさすがの西岡も、グーの音が出なかつた。「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つた。

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追われ、金に追われつゝ、またどこまでも仕事を追うてやまなかつた。

つね〳〵金子さんは、冗談めかしてこういつていた。

「事業家に借金はつきものだ。借金しなければ仕事が出来ない仕組みになつているから、どうも仕方がない。だから、金利はいつだつて安くなくちやいかん。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ようで、本末てんとうも甚だしい。どうしても利息厳禁、

金利のない時代が來なければウソなんだよ。」

これでみると、金子さんは共産党と紙一重のキケン思想を抱いていたようなもので、しかも、御本人は、バリ〳〵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ければならぬ。

藤原銀次郎 著
「徳の人・智の人・勇の人」
――「金子直吉と山元条太郎」より抜粋

西に金子・東に山条

知友内田信也君が、その著「風雪五十年」の中で、天下の大商売人として、「西に金子直吉在り、東に山本条太郎在り」と褒め上げていたが、わたしは別にそのひそみになろうというわけではなく、ただ好個の対照をなすものとしてこの二人を採り上げてみたい。両人ともわたしの尊敬し、畏敬する実業界の大先輩であるからである。

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と、失敗ということを、ここに一人を例にとつて両面から話したことがある。

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つた。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みてもよろしいほどの人であつた。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へ去つたが、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いるのである。

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、卒直にいつて失敗者としても詳細に論じつくした。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う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、いろいろ説きすすめたのであるが、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、わが産業経済界の一大先覚者としての金子直吉さんを、