

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／＼抜け出して来た金子さんが、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見ると、たゞ一行

背水の陣屋をかこむ櫻かな
という俳句がした、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話の間にも、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」と言いく／＼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／＼と入つて行き、初夏のこと、そこに並べてあつたカン／＼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銭という正札がつけてあつた。

その店の店員がさつそく寄つて来て「お求めになりますか」とたずねると、金子翁は、「まア、え、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、まア一円二十銭ぐらゐのもんじやのう。」

「御入用なら、二十銭ぐらゐりどうでもい、じやありませんか。」

こゝで、いままで眞ツすぐに歩いて来た翁は、足の運びを西岡の方へ向きかえて、ギョロリとにらみにらみかえした。西岡はその瞬間、ヒヤ／＼したと思つた。

「お前はそれじやからあかん、二十銭ぐらゐ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ャンと拂わねば恥だよ。オメンたちはまだ／＼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／＼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ゐるから、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ふ。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。どうしても利息嚴禁、

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ようなもので、しかも、御本人は、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、若し生産という部分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。

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・東に山元

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ら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。兩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、爾來三十年、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、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、

今にして虚心坦懐に見直さなければならぬ。そうして、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・メイドの人

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

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。

「わしは質屋大学の出身だ。わしの勉強は、質屋奉公のうちにくんとやつたものだ。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ツぱしからよんだ。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・経・文・理何んでも御座れの総合大学であるから、わしの学問も、そう馬鹿にしたもんじゃないよ。」

なかならず、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つ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。

質屋につとめる前、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。これで見ると、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、これで行くこうとい

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たした。生じツ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、持つて生れたアタマのよさで商才をみいだしたのであるから、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、これだけですつかり築き上げられていたというものである。

天成の創意と機敏

二十一歳のときに、将来の大成を期するには、土佐にいつまでい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」になるそもその始まりであり、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つた。

当時の鈴木商店は、もつ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だで、それから納品の約定攻めにあつた鈴木は、商品値上りで窮況におちいつた。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段目も今に伝わっている。

を手中に収めていたのである。

モチはモチ屋の商売

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の面倒をみて呉れた。これにはもちろん、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。

台湾といえは、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。砂糖工場が一つもなかつた。そこでこいつを新しく始めて台湾の産物をふやしたいと考えたのが、仕事好きな後藤民政長官で、そのことを、さつそく金子さんにはかつた。

最初は、金子さんも一つやつてみましょうと受合つたが、さてだんだんに考えてみると、面白くない。こいつは、台湾で興すよりも、消費地へ工場をもつて来る方が、運搬も便利であるし、生産費も安くつきそうである。製造事業というものは、少しでもコストを引下げなければ成功しないと思いついた。ここなんぞは、金子さんらしい非常な卓見といえる。

その時分、東京では小名木川で日糖が砂糖の精製をやつており、大阪では中之島かどこかで同じ仕事をやつていた。これはまた、非常に

老来の金子翁も、なかなかの熱情漢であつたが、青年時代の金子さんはもつともつとの熱情漢であつたらしい。この熱情に加うる勉強、商才、果敢というところで、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、樟脳をやつている時のことだ。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だ。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、ちよつと考えれば誰にもすぐ気づかれそうなことである。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。何もそう大騒ぎをして、むずかしいところを探さなくてもよろしいのである。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、金子さんの骨折れ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。

こういふので、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はや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、鈴木ドル箱として大いにかせいだ。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ツ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

儲つたものらしく、砂糖屋の商売といえ、何れも派手を極め、取引の話は、みんなお茶屋で行われていた。

そこへ目をつけたものが、金子さんで、ようし、お前達がそんなことをしているなら、今にビックリさせてやるぞと、台湾から原糖を運ぶに最も便利な北九州に土地をさがし、門司の鼻の大里へ古機械を買い集めて、建設費もやすく、原糖代もやすく、製造費も安くて、安いものづくめで安い精製糖を拵え出した。技術方面では既存の工物から優秀な工員を高給で引抜いて来たものである。

これに、すっかりドキモを抜かれたのが、お茶屋商売でいい気になつていた他社の連中だつた。素人の鈴木に、こんなことをやられてはたまらない、うかうかしているとこちらがつぶされてしまうと、大あわてにあわて出し、とうとう鈴木の大里製糖を大日本製糖と大阪製糖とで金を出し合つて、六百五十万円で購入することになつてしまつた。鈴木はこれで内地需要糖の大幅値下げに成功すると共に、当時の金としては大金だつた三百何十万円がところを、一挙にゴツゴツと儲け、神戸の地方商店から、一躍日本の大事業家の一人に仲間入りするに至つたのである。

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

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から事業化、工場化の予定で、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てるのも、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つた。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つた——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わが国人絹業の基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、久村両氏の功績は実に偉大である。

「船鉄交換」の名案

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た奇想天涯の名案であつた。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。

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、それに苦しめられているが、第一次大戦当時は連合国側に立ちながらそれに最も苦しめられた。その際の輸入の相手国はアメリカであつた。そこで政府からも米國政府に掛け合つて、出来るだけの手をつくして

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、そのどれ一つ一つを採り上げて、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、米國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、いちやく再びその地位を回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、東洋レザラーの技師長だつ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、ボ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、ちやんとその事業化がもくろまれていたのであろう。

単なる新研究の金銭的補助なら、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、研究者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つて行かねばウソだ。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れな

みた。ところが、どうしても思うように鉄が入つて来ない。現物は向うにはあるが、いろいろな支障があつて、どうしても外交官の腕だけでは日本へ持つて来られない。民間側としても、三井でやり、三菱でやろうとしてみたが、なかなかうまく行かない。その時、金子さんは見るに見兼ねて飛び出して来た。

「こいつは私にまかせて下さい。」

「まかせるといつても、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、船と鉄とを取っ換えこししようという案である。

大正六年、欧州大戦の真ツさい中のこととて、アメリカでは船が要る。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ほとんど鉄を持つて来て、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はないかと、金子さんはさつそくその実行にとりかかった。金子さんのこの「船鉄交換」は当時非常に評判になったもので、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分からない。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上げた。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彪大に彪大を加え、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、一部にあつてはこれを凌駕するほどの実力をそなえるに至つた。正に鈴木に至宝金子は、また、わが産業経済界の至宝でもあつたわけである。

金子は何につまづいたか

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。彪大、三井、三菱をしのぐかと思われた鈴木商店が没落して、財界の英雄ともみろべき金子が、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。或いは見方によつて、この金融恐慌こそ鈴木商店の行詰りに誘発されたともみなければならぬ。金融資本と産業資本の闘いだとみる人もある。それはともかく、鈴木商店にとつても、わが国金融界、産業界、一般民衆にとつても、この大パニックは甚だ不幸であり、また極めて遺憾なる事でもあつた。

しからばどういふワケ、どういふ原因で、とうとうこういうことになつてしまつたのか。鈴木商店のやり方がわるかつたのか、金子さんの采配の振り方が間違つていたのか。責任と罪のすべてをそれに帰せなければならぬのか。公平な目でみて、それは余りにも商傑金子さんにとつてお気の毒なことである。少なくとも今のわたしはそう考えるのである。

政治と産業界との混淆を戒む

震災の痛手を、まざまざと思い知らされて来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、実をいうとそれの例に洩れるものではなかつた。しかも、彪大、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らうか。

それには、彪大鈴木が、余りにも彪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、産業界として余りにも金融資本に依存し過ぎ、特にし得るかも知れぬが、これをここまで盛り立てることは、大小政治家群が束になつて掛かつて、なかなか困難なもの、いな、不可能なものであつた。

政治と産業界とは嚴重に一線を劃しなければならぬ。政争の具に産業界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。わたしは未来永却国家及び国民のためにこれが再び行われぬ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頂きたいと考える。それには、事業家は事業家としてあくまでも自主独立で行くことだ。政府の力を頼みすぎず、戦争のあやうきに近よらず、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、
初夢や太閤秀吉ナポレオン

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。そのとき金子さんは、自分の貯金帳にはわずか二千円の帳尻しか残しておられなかつたというが、金子さんがかつて種を蒔き、手塩にかけて育てられた十数余の会社事業はいずれも時勢の波にのつて、ぐんぐん見上げるばかりに成長を遂げつつあつた。金子さんも亦以つて瞑すべきであらう。

れを特殊銀行たる台銀一行に限つた観があつたことである。特銀に頼るといふことは、つまりは政府に頼るといふことで最も危険なことだ。さすが天才的事業者の金子さんにも、千慮の一失というか、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なうに、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の若槻内閣で、大蔵大臣は浜口雄幸氏であつた。浜口さんと金子さんとは、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