

威に当る元呉海軍工廠の小杉技監のすゝめによつて始めたものを、鈴木商店が三十八年の初秋に買収した。四十四年鈴木合名の直営より分離独立して株式会社神戸製鋼所となつたのである。初代社長に海軍少将黒川勇熊、ついで鈴木岩治郎、海軍中将伊藤乙次郎、海軍主計中将永安晋次郎、田宮嘉右衛門、浅田長平と順次かわり、今日は町永三郎が社長に坐つてゐる。第一次大戦中はずも華やかに活躍し、鑄鍛鋼品を得意とし、大正六年に門司工場（今の神鋼金属）、八年に脇浜の海岸工場、十年には播磨、鳥羽両造船所を買収（今日では分離）した。鈴木商店がこれを引受けた当時は、技術も幼稚であつて、開業式の際にはシーメンス炉からほとんど湯が出なかつたり、またトリベからインゴットケースに流し込むことも不成功で、技師長が大いに恐縮したといふような有様であつた。技術は拙劣、需要は少ないといふわけでも、赤字つづきであつたから、一時は三井、三菱に売付けの話もあつたが、それも成らず、やむなく継続したものらしい。それが歐洲大戦で大躍進をとげたのである。

帝国人絹も鈴木が残した大事業の一つである。金子は早くより人造纖維に着目し、明治四十年前後に人絹とセルロイドを製造する目的で播州網干に日本セルロイド人造絹糸といふ会社をたてた。近藤廉平を社長として事業を始めたが、人絹の方は技術不熟のため後廻しとなつてゐた。ところが東レザーの技師長久村清太がヴィスコース人絹を研究しているが、研究費がないといふことを聞いたので、金子は同学の秦逸三に相談して金を出し、米沢高工の研究室で研究をさせた。そして大正五年に米沢に一日三百封度の人絹製造工場を作り、秦と久村を前後して英米に派して更に研究させ、大正九年ついに帝国人絹を創立したのである。工場を広島市千田町（神戸製鋼所広島分工場内）に設

け、米沢は分工場とした。

折柄高畑ロンドン支店長よりドクター・ドレーバーが人絹の新技術を發明したから、至急技術者を派遣せよとの申越しがあつたので、久村は再び洋行し、ニューヨークでノッツルを買つたり、ロンドンでドレーバーにも会つたが、それほど目新しい發明でもなかつた。丁度その頃日窒の野口遵がロンドンに来ていたので、久村は高畑と共に会つた。野口は人絹をやるなら外国の会社と提携してやるうではないかと説いたが、久村は自信たつぷりであつたので、野口の提案を拒絶して独力で進んだ。野口は独逸のグラント・ストッフ会社と契約を結び、また空中窒素固定でも伊太利のファウザー法の特許を買おうとしていたのである。

かように野口と鈴木商店は、人絹と空中窒素固定事業で相対立することになつたが、帝国人絹は久村式でおし切り、技術は進み、量産をやり、原価は下つたのである。その後野口の旭ペンベルグを始め東洋レーヨン、倉敷絹織等の人絹会社が出来たが、今日なお帝人の地位は人絹界で揺るがぬものがある。これは鈴木商店の大遺産といつてよい。その他大日本塩業（終戦により解散）、国際汽船（大阪商船に合併）、合同油脂、クロード式窒素工業（東洋高圧に合併）、豊年製油、太陽曹達、播磨造船等の事業は、すべて鈴木商店の育てたものである。商事部門は現在日商株式会社が継承している。

## 「北村徳太郎随想集」より抜粋

はなしの漫歩抄

——岩下清周と金子直吉——

### 三人の敬服する人物

大屋 私は今まで身近に接触した人で、シンから敬服する人物が三人あります。そのうちの一人は鈴木商店の金子直吉で、二番目は、あなたも多少つき合いがあつたと思うが、金子さんの命令で人造絹糸を發明したわしのところの元帝人社長の久村清太、三番目はちよつと毛色が変わつて、孫文なんだよ。

なぜ私が孫文を知つたかという点、また鈴木商店におつた時分、大正八、九年、一九一九年ごろだが、孫文が一週間くらいおつたことがある。その時に孫文を知つた。とにかくセンセエの晩年に十べんくらい会つたが、大した人物だつたね。電氣にパツと打たれるような人物だつた。こつちも青年時代で感受性が強かつたせいもあるだろうがね。

それとちよつと意味が違うんですがね、お互い金子さんの薫陶を受けたわけなんだが、あなた、どんな思い出がありますか。

北村 私はあなたとちよつと違つた意味で、特に身近に私を指導してくれた人で尊敬する人が二人ある。一人は、私が世の中へ出る出発のときに秘書をした北浜銀行の岩下清周だ。これはまことに豪快な人物でね、金子さんと非常に共通点がある。

この人に最初こき使われたということが、私の人生の一つの大

きな仕合せだつたな。次いで金子さんにいろいろ指導を受けたことが私にとってさらに大きな仕合せだつたんだが、妙なことに、二人とも日本の経済界にパニックを起した火元なんだよ。

大屋 まつたく。

### 筋金のはいつた金子教育

北村 これは実におもしろい。運命といふかなんかしらんが……もう一つ共通点があるのは、はなしが妙なところへ飛びけれども、岩下清周の息子の壮一さんは早くカトリックに入つて神父さんになつた。それでヨーロッパに留学すること十年くらい、各大学をまわつて、カトリックの学者としてはおそらく最高峰をきわめた人だ。ローマでも有名であるし、フランスでも有名だ。田中耕太郎博士の最初に書かれた本は、岩下壮一先生にディケートしている。今日田中耕太郎は国際的なカトリックとして有名であるが、その土台を養つたともいえるのが岩下壮一だ。

大屋 オヤジとまるで違うね。

北村 金子直吉の息子の武蔵は哲学をやつて、ことに日本ではヘーゲル哲学を最高度に昇華させた人として有名だ。金子の息子が哲学者なんておかしきじゃないかと人はいうけれども、これは岩下の息子がカトリックの最高の学者になつたのと同じようにおかしきといへばおかしきのだが、私は岩下清周の中に、また金子直吉の中に、たまたま違つた道へ出たけれども、たとえば金子さんなんか商家の小僧にならずに順調に学校へ行つて、そういう世界を歩いていたら、彼は学者としての金子直吉で世に出たのじゃないか。そういう素質を十分持つておつたと思うね。

大屋 そりやまったく私も同感だ。金子さんが学問でもして、大学教授にでもなっとられたら、大した一流の学者だったでしょうな。

北村 金子さんの場合には、学校を出てないということは、そういうアクセサリを持ってなかったということ……。

大屋 なお地が出てきたわけだ。

北村 その点は非常によく出ておった。何よりも金子直吉という人で印象づけられたのは、あれは若い者を教育訓練する大教育者であったということだ。人間形成の土台をよく見て、あいつにはこういうふうに向けるというわけで、えらい教育者であったと思う。僕らには小言もあんまりいわれなんだし、こまかいことをあれやれ、これやれといわれただけでも、播磨造船所を草開きやるとき『おまえ、行ってこい』といわれた。こっちは何やるのかさっぱりわからない。彼はちつとも命令しないんだ。しようがない、いろいろ情勢を見て帰ってきたよ。『おまえ、何しておった』『魚釣りしておりました』『よかろう』実に禅坊主の問答みたいなもんでね。(笑)

それはどうということかというのと、実態をつかむまではあんまりあわてちゃいかん。いろいろ悪いのがおったりしてゴタゴタしているもんだから、行って様子を見てこいということなんだ。だから、普通の経営者なら『キサマ、一カ月何しとった、バカヤロウ』としかれるところを『よかろう』それだけしかいわれなかった。そういう点で、彼は何であるよりも、まったく偉大な教育者であった。洞察力が鋭く、ちゃんと個性を見きわめて人間を自由に使ったわけだ。

んな。

北村 岩下さんにも、そういう意味で非常に共通したところがあつてね。

大屋 岩下さんも非常に豪快な人だったらしいね。

北村 当時東大出の銀時計組が来たんだが、ポカンとさしておいて、何もこれせえあれせえいわんもんだから、一体私は何係でしょうかと聞きに行った。まだ創業時代ではあつたけれども『何係っておれのところはそんなゼイタクなところじゃない。今まで君は何しておったか』『何もせずにいました』『そりや不都合だ。もし道ばたにほこりが立ってるならバケツに水汲んで道にまくことも一つの仕事だ。紙クズが落っこつておいたら拾ってもいいじゃないか。何して悪いということはない。君の能力一切をかけて何でもやれ。係なんてゼイタクなものはないのだ』というような教育のしかたをやった。

事後監督という言葉を使ったね。それはどういうのかというと、役人は事前におまへの線はここがマキシムだ、この線を越えてはならぬぞというのだが、岩下さんは、少なくともおまへの線はこれ以上でなければならん、こういうわけだ。岩下という人はそういう人事管理をやった人で、当時としては驚くべきことであつた。それから日本の銀行で最初に女の人を行員に採用したのも岩下さんだよ。

もう一つ、金子さんと共通していると思うのは、たとえば総会をやるでしょう。役員が任期満了しているわけだな。そういうときのアイサツは決してお座なりのことをいわないんだ。『私初め取締役一同任期満了いたしております。再選重任をかたく期して

戦後、鈴木商店におつた連中で大臣になった者が五、六人もあるわね。あなたも早く大臣になられたんだが、鈴木のような店からどうしてそんなに出るのだ、僕は間違つて出ただけだね、やっぱり金子教育というものが、どっか筋を通してくれたんだと思うね。

#### 事後監督の岩下清周

大屋 その通りだよ。お互いに鈴木におつた時分、関係会社、本店、全部ひつくるめて五、六千人の人間がおりましたな。

北村 イヤ、もつとおつただろう。

大屋 要するに金子さんは太陽のごとき存在だな。鈴木商店の何千人の人間全部が金子さん金子さんといつて尊敬しておつたですな。金子さんのええところは、今あなたのお話のように、人の短所じゃなく、長所だけつかむ。だから鈴木商店にいろんな種類のえらいのがいた。

北村 えらいサムライがたくさんおつた。あんたもそのうちの一人だよ。

大屋 お互いだらう。そりや変なのがおるわな。しかしその特徴のええところだけをセンセエつかんでね。私なんぞも帝人へやられたとき、あとで聞いてみたら十人くらい候補者があつたんだぞうですよ。ところがなぜ私が行つたかという大屋つてやつは乱暴もんだから、新工場をつくつて土地の買収をやつたり、土木や建築の荒仕事なんかやるのによかろう、それだけのことでやられたらしい。しかしその片言隻句の中には、いろんな意味が含まれてるでしょうね。おそらく、近代にああいう型の人はおりませ

おります。その御決議を望みます(笑) 大上段からワツとこういうんだ。

大屋 ほんとのところだな。

#### 科学技術の先覚者

北村 それが一方からいうと敵が多かつたんだ。僕らも最初驚いたよ。そう言つて、本人はキョトンとしている。そういう行き方で、物事は簡単明瞭にやらにゃいかんといつておつた。

僕は初め後藤新平さんに手紙を書けといわれた。なんでも満鉄の監事を引受けてくれといつて懇切に私信の形で、巻紙に書いてきたその返事なんだ。『どう書くのですか』『引受けたということとでいいのだ』というので僕は『その任にあらずとは思ふけれども、せつかくの申聞けであるからお受けいたします』と書いた。センセエそれを見て『任にあらずつてどういふことだ』一本やられちゃつた。(笑)『それは謙遜の意味です』『ビジネスに謙遜はいらんよ。君のいつてきたことに対しては、僕は必ず責任を果します。それだけでいい。ほかのこととどくどく書くな』えらいしかられてね、まいったよ。

大屋 なるほどね、今の後藤新平で金子さんにかかわるはなしでひとつ思い出しましたが、晩年鈴木商店がつぶれて、金子さんは死ぬまで鈴木のとをうまくするように努力していました。それでわしら旧友三人ほどで神戸のタカラへ金子さんをよんで慰労したことがある。そのときにいろんな世間ばなしが出て、今まで金子さんが一番えらいと思つた人物、尊敬する人物はだれですかと質問したら『児玉源太郎じゃ』といった。『どう

「うわけ」で」と聞いたら、兎玉と後藤の、台湾総督と民政長官の間で植民政策としていろんな大きな仕事をするのだが、それは今日のように書類をつくったり、何べんも会議をしたりということはほとんどない。ちよつと考えておこうといつて二三日もたちますかいな。そうすると廊下でばったりと会うと『どうだ、後藤、あれやろうか』後藤は『ちよつとわしに考えさせてくれ』何日かたつて今度また便所かどつかで会うと『総督やりましたよ』非常な大事業をやるのもそのくらいの調子で行くんだそうだ。これは形式こそ非常にシンプルで偶発的のように見えるけれども、両方とも大人物だからだ。仕事なんてものは、そういうふうには社長と専務なり支配人なりの間が行かずにやいかん。政治でいやア総理大臣と閣僚の間は、そういうふうに行かずにやいかんかという話を聞いて聞かしたことがあつた。

北村 金子さんという人は科学や技術の世界を出た人じゃないけれども、非常に早くそれに目をつけた。これは非常な卓見だと思ふね。サイエンスに対して、非常な傾倒を持っておつて、その道の人を尊敬する。これはああいう経歴の人には珍らしい。とかく独りよがり、独断的のものを決めようとする傾向があるべきであるが、金子さんは決断は非常によくやつたけれども、ちゃんと学者の意見は聞くことは聞いて、サイエンスを非常に尊重した。これはえらかつたと思ふな。今だいぶ世代が變つて、ああいう経営者はいないな。

大屋 ちよつと見当らんね。

北村 後藤新平さんの話が出て思ひ出すのだがね、鈴木木屋台骨が傾いたとき、後藤さんが新聞記者にこんなことをいつていた

金子直吉翁、自ら著した書物はごく少く本号で紹介する「經濟野話」は大正末期の金融恐慌が吹き荒れ、鈴木商店が破綻するほぼ3年前の大正13年6月に初版が発行されています。その後昭和8年の6版が発行されたことが記されています。同書は、直吉翁の經濟論を披瀝したもので、直吉翁の經營哲學を垣間見る著書と言えるかもしれません。  
本号では、紙面の都合から「經濟野話」の「序」の部分を転載し、次号で本文を紹介いたします。

## 金子直吉著

### 「經濟野話」

#### 序

丁度大正十一年春、櫻の花の散つた頃であつた。東京ステーションホテルの二十號室で色々の事を默想して居つた。其時ふと次の様な事を考へ始めた。

大正九年以來、日本の財界は、まるで石垣の壞れる様に大動搖を來たし、我國の大事業家、大實業家が續々倒産しつゝ、あるのは如何なる原因であろうか、又此の人々は何の罪科が有つて、斯くの如く不幸な破綻の逆境に遭遇したのであるのか、某君にしろ、某々君にしろ、何れも日本の立派な代表的實業家として、從來隨分國家的貢獻を爲し來たつたものであつて、假令其間に多少不眞面目な仕事をした事があつたとしても、それは大體から言へば、玉に瑕位のもので、其功は罪よりも遙かに多大であるからして、斯くの如き憂き目を見るべき理はないのである。何うしても之には何か深い原因があるものに違ひないと、段々冥想を續けて行つた。そうすると何時の間にか夢の中に這入つて

のを私は今思ひ出した。「オレは鈴木商店から一文の金も貰つたこともないし借金した覚えもない、しかし金子直吉からはずいぶん智慧を貰つたし、またどつさり智慧を借りているよ」面白いじゃないか。

大屋 全くね。

北村 こんな話もある。武蔵博士がヘーゲルの哲學書の処女出版をしたとき、息子がそんな本を出したということをオヤジはどこかで誰からか聞いて帰つて、武蔵さんにおまえの書いた本をおれに見せよといった。夏の夕方で庭の木蔭に籐椅子を出させてそこでオヤジさんはそれを讀んだ。武蔵さんにすると、オヤジは一分間位本をめぐつてみて、もうよしと突き戻すだらうと思つて待つていたが、とにかく三、四十分は讀んでいた。そして紙と硯を持つて来いといつて、オヤジさんは、こう書いたそうだ。屁化留はわか蘭（ヘーゲルはわからん）これが題で次に一句

蟬鳴くや 樹下のあるじはつんぼなる

この親子風景はちよつと面白い。

（帝人会長大屋晋三氏との対談）

しまつた。それから暫くして、夢から醒めて氣の付いた時に、私の頭には斯んな考が浮んで來た。或は之を天來の福音とでも名くべきものであるのか、つまりそれは次の様な考である。

日本の經濟界の實情は、輸入超過の爲め年々通貨が減少するから利息が高くなり、其結果有價證券其他の財産の評價が減少し、資本の減少となり、信用が氷結してしまつたから、今迄手廣く商賣をやつて居つた者から、眞先に倒産し、夫れから次第に小さい商人迄も倒れて仕舞う運命に成つて居る。故に之を救済し、日本の財界の建替をやるうと思ふならば、何うしても早く在外正貨の賣止を爲し、同時に通貨の増發をしないと云ふと、日本の國民それ自身は、恰もお伽嘶の蛇が、冬期に穴の中で自分の尻尾を喰つて居るようなもので、結局自分の身體を喰ふより外に仕方がないのである。即ち始めは尻尾の所からして、遂には臍の邊迄も段々と喰ひ減らして行き、終には首の付け根迄も喰ひ詰め、借金で首の廻らぬ位の騒ぎではなく、餓えて青黒い生氣の無い顔をした首ばかりが残つて居るような事になり、日本國中はまるで、炭團屋の庭先ではないが、首ばかりがごろごろ轉がり廻つて居る様な状態になるであらう。

そこで私は此夢から思ひ付いた考を基礎として、暇のある毎に色々考へたり、又時々新聞などにも斷片的に卑見を述べて見た事もあり、先輩と意見をも戦はした事があつた。私の考は正しいか否かは分らないが、唯だ私の考へに間違のないと云ふだけの信念と、今や此等の考へを幾分纏めて來たと云ふ自負心だけは出來た。

丁度住田君がやつて來て、私の考へた事を一通り纏めて話をした時に、同君が之を清書して持つて來て呉れたので、此際「經濟野話」と題して公刊する事にした。道は遠くて夜は暗い。然し此書が、暗夜の一燈とでもなれば、それは私の一生の光榮とする所である。

大正十三年五月

東京ステーションホテル二〇號室にて

著 著