

決断

の背景

第十回

鈴木商店専務

かねこ なおきち
金子直吉

自社を潰すも、日本経済の 礎を築いた事業群を設立

PHP総合研究所松下理念研究部副主任研究員

わたなべ ゆうすけ
渡邊祐介

戦争特需に乗って、「行け！ まっしぐらじゃ」と事業を拡大、神戸の砂糖商を一躍、世界的総合商社にし、なおかつ数多くの製造業を設立して鈴木コンツェルンを形成した男・金子直吉。

学歴もなく、風采も上がらず、自ら「白鼠」と称する男が、狂気に憑かれたごとく事業に邁進したのはなぜだったのか。「煙突男」「財界のナポレオン」等々、背中につけられた多くの異名は人間・金子の際立った個性を証明している。金子の破天荒な人となりをふまえつつ、空前絶後の事業設立を目指したその決断の背景を探る。

金子の人となり

金子直吉を名経営者として論じることには異を唱える人がいてもしかたがないかもしれない。というのも金子は自分の会社を潰してしまった企業家であるからだ。神戸の鈴木商店という、三井物産や三菱商事を凌駕したこともある大商社があった、と思いを馳せる人は今や少ないことだろう。

しかし、鈴木商店の栄光と挫折は、金子とともにただ歴史の海に沈んだのではない。鈴木の名こそ消滅したが、金子が心血

図表1・金子直吉の略年譜

1866(慶應2)年	土佐の吾川郡名野川村に生まれる
1877(明治10)年	長尾という高知の砂糖屋の丁稚となる
1886(明治19)年	鈴木商店に入店
1893(明治26)年	鈴木岩治郎が亡くなり、未亡人ヨネから経営を託される
1903(明治36)年	大里製糖所を建設
1905(明治38)年	小林製鋼所を買収し神戸製鋼所を設立。この頃から次々に事業を設立
1907(明治40)年	250万円を投資した大里製糖所を650万円で売却
1917(大正6)年	ロンドン支店長の高畑誠一に「天下三分の書」を送る。売上高で三井物産を抜き、日本一になる
1918(大正7)年	米騒動により本店が焼き討ちにあう
1920(大正9)年	支配人・西川文蔵が急逝
1927(昭和2)年	金融恐慌によって4月5日、鈴木商店破産
1931(昭和6)年	太陽曹達相談役に就任
1944(昭和19)年	2月26日逝去

を注いで設立した企業群の一部は、神戸製鋼所、帝人、日本製粉等、今も確固たる活動をしている。その源というのは、じつは「煙突病」と揶揄された金子の常軌を逸したともいえる起業家精神にある。

鈴木商店は戦争特需の波に乗ったものの、その後の景気後退に資金繰りが悪化、ついに昭和初期の金融恐慌に耐え切れず瓦解する。けれども、金子の産んだ事業は親会社が減びても日本経済の発展に寄与している。

資料や証言による金子直吉という人物は、たいへん個性的である。福澤諭吉の養子だった福澤桃介は金子を、「実業家の風

貌も二代三代となると、自然鍍金がのって、綺麗にもなれば品も出来るが初代の御面相

はお話にならぬ。澁澤栄一、大倉喜八郎、根津嘉一郎等何れも皆然り。金子と来ては抜群なものだ……口大きく鼻低く、眼は小さく、近眼の上、色黒で……人並外れた醜男」と散々に評している。その上、服装にも無関心で破れ帽子に詰襟を着ていたため、大臣官邸の門衛に阻止されたという逸話もある。

その一方、日々の行ないは規律正しく、酒や煙草は一切たしなまず、仕事一筋だった。こんなこともあった。

ある夕方、金子が須磨の自宅に帰ろうと

電車に乗った。あいにく車中は混んでおり、金子は立っていた。すると、前に座っていた婦人が席を譲ってくれたので礼を言っただ座った。そしていつものように事業のことをあれこれ考えていた。駅に着いたので電車を降り、自宅へ向かう坂道を歩いていくと、先ほどの婦人が前にいて、しかもわが家に入ろうとする。はて、と眼をみはってやっとそれが自分の妻であることに気づいた。金子の仕事中毒ぶりを示す逸話である。

慶応二(一八六六)年、土佐の吾川郡名野川村の貧しい商家に生まれた金子は、小学校すら通えなかった。読み書きも独習だった。十二歳になって高知で丁稚奉公を始め、砂糖屋、乾物屋、質屋を転々とした。恵まれない境遇ながら、金子は腐らず商人として身を立てることを誓う。後年、冗談めかして周囲にこう語っていたという。「わたしは質屋大学の出身だ。質入れになった本を片っ端から読んだので、法・経・文・理何でもござれの総合大学だから、そう馬鹿にしたもんじゃないよ」。常人を超えたバイタリテイを金子は元来持っていた。

鈴木入りと精進の日々

金子は二十一歳の時に航路神戸に向か

う。立身の望みを土佐にとどまって枯らし
てしまつてはいけないと思うところへ、神
戸の鈴木商店の番頭・柳田富士松が偶然金
子のいる店を訪れた。そして運良く金子を
気に入ってくれて、鈴木入りの口を利いて
くれたのであった。

当時の鈴木商店は初代岩治郎が輸入砂糖
の引き取り、販売をしていたが、店員はわず
か二名に過ぎず、総合商社の片鱗はまだな
い。単調な貸し金取り立ての毎日、その上
岩治郎の躰は、ソロバンの角で頭を殴りつ
けるといふ手荒なものであったから、金子
は耐えられず一度土佐に帰郷する。しかし、
母と岩治郎の妻ヨネが説得、店に戻った。

岩治郎から新しい取扱商品の検討を任せ
られた金子は一転、本領を發揮し始める。樟
脳や薄荷、鯉節を取り扱いに加え、それが
いずれも当たつたのである。ところが、金
子の活躍によつて店が個人商店の域を脱し
ようとしている矢先に、主人岩治郎が急逝
する。店じまいも選択肢にあつたが、未亡
人ヨネは商売をあきらめず、先輩の番頭柳
田と番頭になつていた金子の二人に託して
事業継続を決定する。二十九歳の金子はヨ
ネの信頼に応えようと事業に精を出した。
しかし、思いとは裏腹に金子は大失敗をし
てしまう。相場を読み切れず、無茶な樟脳
の空売りを続けてしまつたのだ。納品の期

日が来てもモノはなく、金子はヨネに詫び
るしかなかった。

しかし、ヨネは金子を叱らなかつた。金
子は示談で解決するよう諭され、注文を受
けた外国商館に向いた。ところがいくら
釈明しても、厳しく督促されるだけだつた。
意を決した金子はにわかはその場にひざま
ずき、九寸五分の短刀を抜く。切腹して謝
罪するというわけである。芝居じみた行な
いだったが、恐れをなした相手の譲歩を引
き出し、どうにか少額の違約金で示談をま
とめることができた。

鈴木商店の飛躍は、この金子の逆境をは
ねかえす精神力が生んだといつても過言で
はないだろう。早々に金子は先輩の柳田に
代わつて、鈴木商店の全権を任されるよう
になつていた。拡大路線のために金子が企
図したのは、やはり樟脳であつた。故郷土
佐が樟脳の産地（樟脳が採れる楠が豊富）
であり、また防蝕剤、火薬の原料として当
時、世界的に大きな需要があつたことから、
金子はまず樟脳に勝負をかけた。金子は樟
脳の大産地・台湾に進出する。

当時、日本が支配していた台湾で、時の
民政長官後藤新平に取り入り、樟脳の政府
専売化を献策する。そして、明治三十二
（二八九九）年それが成つたところで、し
たたかに樟脳および樟脳油の六五パーセン

トの販売権を獲得した。さらに翌三十三
（一九〇〇）年、台湾の現地工場を建設、
見事に軌道に乗せる。

独自の戦略が もたらした頂点

樟脳で成功したのち、金子は薄荷でも成
功、そして明治三十六（一九〇三）年、卸
商のみならず製造にも進出、大里製糖所を
設立する。独占的なシェアから流通に圧力
をかけてきた製糖所の経営に反発して起業
したのである。そして苦難の末、これも立
ち上げに成功。業界の健全な再編に成功し
たと見るや、二百五十万円かけて建設した
この製糖所を競合相手の大日本製糖に六百
五十万円で売却、巨額の差益を手にする。
これがその後の鈴木商店快進撃の大きな資
源となつた。

図表2は、大里製糖所設立以降に金子が
設立した事業群である。広範にわたつた設
立は、まさに矢継ぎ早である。

母体である鈴木商店は、第一次世界大戦
における積極投機によつて最盛期を迎え
る。

世界中の軍需品が暴騰すると読んだ金子
は、「鈴木商店の大を成すはこの一挙にあ
る。まっしぐらに前進じゃ！」と宣言する。

図表2・金子によって集中的に設立された事業群

1903 (明治36)年	大里製糖所
1905 (明治38)年	神戸製鋼所
1906 (明治39)年	魚油製油所
1907 (明治40)年	東レザー
1908 (明治41)年	日本セルロイド人造絹糸、東洋塩業
1909 (明治42)年	大日本塩業、合同油脂、日本商業
1910 (明治43)年	北港製糖、再製樟脳
1911 (明治44)年	大里製粉所、帝国麦酒、東亜煙草、札幌製粉
1912 (明治45)年	東洋海上火災保険、南満州汽船
1913 (大正 2)年	日本酒類醸造、日本製粉、日本輪業、山陽電気鉄道、大正生命保険、日本教育生命保険、日本酒精醸造
1915 (大正 4)年	南洋製糖、日本金属、播磨造船所、沖見初炭鉱
1916 (大正 5)年	日本セルロイド、日本クロード式窒素肥料、帝国染料
1917 (大正 6)年	台湾炭業、南朝鮮鉄道、東洋ファイバー、浪華倉庫、信越電力、大田川水電
1918 (大正 7)年	日本冶金、旭石油、大陸木材
1919 (大正 8)年	帝国炭業、太陽曹達、米星煙草

(「人物で読む日本経済史第8巻 金子直吉伝」〈ゆまに書房〉より作成[一部])

金子がロンドン支店に送った電報は、「BUY ANY STEEL, ANY QUANTITY, AT ANY PRICE」、ありったけの資産を担保にして、鋼鉄と名のつくものは、何でも、いくらでも、あるだけ買いまくれ、というものだった。そして船舶にも進出、船舶を発注するだけではあきたらず自ら造船所の経営に乗り出す。

そして鈴木が鉄を買い始めて三カ月、鉄や船舶は金子の予想通りに高騰する。大正四、五、六(一九一五〜一七)年と雪だるま式に売上げは拡大した。その成長は投機の成功によるものだけではない。第三国間

貿易という鈴木商店のお家芸ともいわれた商売戦術が功を奏していた。日本でつくった物を外国で売るといふ貿易だけではなく、世界の相場の動きを把握しながら、外国でつくった物を他の外国に売る。チリの硝石をロシアへ運び、ロシアで積んだウクライナ産の小麦をロンドンへ運んで売りさばくといった大掛かりな商法である。かくして、「SZK・イン・ダイヤモンド」のマークを付けた鈴木商店の船は、積荷を満載にして世界の海を航行する。これはかつて相場で大失敗した経験をふまえ、情報には金に糸目をつけず電報によって世界の情

報を集めたことによる勝利だった。

五十二歳の金子が若き二十九歳のロンドン支店長の高畑誠一(のち日商岩井会長)に「天下三分の書」を送ったのは、大正六(一九一七)年十二月のことである。

「此戦乱の変遷を利用し大儲けを為し三井三菱を圧倒する乎 然らざるも彼等と並んで天下を三分する乎 是鈴木商店全員の理想とする所也 小生共是が為め生命を五年や十年早く縮小するも更に厭ふ所にあらず」

そして妻の手ほどきでつくった俳句が「初夢や 太閤秀吉奈奈翁 白鼠」

金子がいかに意気軒昂であつたかがよくわかる。白鼠の俳号は、主家に忠実な番頭を意味し(広辞苑)、鳴き声が「チュウ」、すなわち「忠」に通じるからだという。

最盛期といわれる大正八〜九(一九一九〜二〇)年において、鈴木商店は従業員三千、年間取引高は十六億円に及び、かつて三井物産が記録していた最高額十二億六千万円を越え、ついに日本一となる。日本はもとより、世界でも指折りの大商社となった。

なぜ常軌を逸した事業拡大を目指したのか

鈴木商店は砂糖の専門商社から総合商社

へ拡大、その余勢を駆って製鋼・造船・金属・化学・繊維・製糖・製粉・製油・製塩・麦酒・製紙といった製造業進出を重点にコンツェルン化した。そこに金子の大きな意図があったことは確かである。現在に至るまでの日本の工業立国の輝かしい軌跡をふりかえれば、「工業化のオルガナイザー」として、金子は鈴木商店を潰した汚名を補って余りある役割を果たしたといえるだろう。

しかし、なぜ金子はそうまでして事業拡大に邁進したのであろうか。ともすれば資金的なりスクにさらされる可能性が出てくるのも理解できていたはずである。

考えられる理由はいくつかある。

まず挙げられるのが、単純なトップ志向である。三井、三菱を越えて一番になるというのは、経済人としての本懐といえはそれとおりであろう。

次には、「工商立国」という金子独自の事業観である。商社としての間口を広げるだけではなく、製造業に進出することを厭わなかった。

「損しても得してもいいが、事業家は生産をしなくてはいかん」

すなわち製造業を盛んにすることは、すなわち原料を買い、製品を売ることにつながる。つまり商社の利益のためにも製造業

設立の意義があるというのだ。独学ながら博覧強記で知られた金子の頭脳は知識の上でも製造業に対する目利きに相当な自信をもたらしていたのではないだろうか。

そして、もう一つ事業拡大の大きな背景としてあったのは、現代の実業人よりも当時の実業人のほうがはるかに有していたと思われる国益志向である。「国家がやらなくてはならんことを、鈴木がやっておる」と、金子は各種工業の育成を、日本の国益と目して追求していた。

たとえば、人絹（人造絹糸）である。日本の国際的な繊維産業の地位の高さを考えれば、天然繊維を補う意味で人絹製造の意義は非常に大きい。金子の製造業へのこだわりはすべて国家への奉仕という意識が根底にあった。

一商店の番頭に過ぎなかった金子はいつから、天下国家のためにのみ、事業を煙突のごとくによきによきと多数設立しようとしたのだろうか。考えられるのは事業成長とともに交際が広まった政治家との関係である。後藤新平をはじめ政治家との関係を深めていく中で、彼なりに実業人としての使命感が形成されたのかもしれない。

金子は自ら政治家ばりの行動をとったことがある。第一次世界大戦中、英米は鉄輸出禁止の措置に出た。そのため連合国側で

あっても鉄が入らず、日本の重工業界は危機に陥った。政治家も動かない。この時、金子は単身上京してアメリカ大使と会見、戦時により船を欲している相手を見越して、「船を売りましょう。ただし代金は鉄でいただきたい」と交渉、見事に成立させた。この行動は国難を救った美挙とされ、金子に叙勲の話が出た。が、金子はすぐに辞退したという。

こうした行動は一実業人でありながら国益を背負うといった使命感と、生来蔵していたヒロイズムが現れたものかもしれない。それと、もしかすれば、顔に似合わぬロマンチズムといった人間性を持ち合わせていたのかもしれない。

金子と女主人ヨネとの関係は封建的といっても差し支えなかったであろう。初代岩治郎亡きあと、ワンマンといわれた金子だが、ヨネに対する誠実さは不変であった。ヨネも、終生「直吉！」と呼んでいた。ヨネの金子への信頼は絶大で、経営不振に陥って金子更迭の話が持ち上がったも耳を貸さず、鈴木商店倒産の報を聞いても顔色一つ変えなかったという。若き頃の重大失敗を許してくれた女主人、その恩義に報いんとする気持ちの中に忠誠心と、わずかながらでも恋慕の情が潜んでいたとするのは筆者の思い過ごしであろうか。

今、金子に学ぶもの

大戦後の不況を受け、鈴木商店の資金繰りは次第に悪化。昭和二（一九二七）年三月二十六日、取引銀行からの貸し出し停止により万策尽きる。鈴木商店倒産は金融恐慌の引き金となり、その名は栄光よりもその挫折で歴史に名を刻んでしまった。

金子の失敗は二つあった。一つは金融の軽視である。「煙突」を建てるばかりで、回転させるための資金繰りの手立てが手薄だった。株式会社化し増資するのは遅かったし、そもそも巨大企業グループを形成しながらその傘下に銀行などの金融機関を持たなかった。金子は金利という不労所得によって社会を牛耳る金融業を批判していた。「日曜祭日は金も遊んでいる。金利を取る

図表3・金子の決断のポイント



な」と訴え、銀行国営論まで述べていた。

もう一つの失敗は近代的な経営組織をつくることできなかったことである。優秀な人材はいたが、経営への干渉を恐れて、経理内容の開示を社内においてさえ拒み続けた。トップマネジメントとして独善的に過ぎた。肥大化した組織で世代間の断絶も見受けられるようになったが、組織内を調整して解消する有効な対策も打ち出せなかった。

つまりは、こと創造において抜群のセンスを発揮しながら、守成にあつては自らの古く、固陋な経営観から抜け出せず、今風にいえば、グローバルスタンダードの近代管理経営に適応できなかったのである。

破綻後、晩年にかけて金子は黙々と債務処理に携わり、部下の再就職に手を尽した。後年、近衛内閣の内閣参議に推されたこともあつたが、「私は昭和二年のパニツクを起こした元凶です」と固辞したという。

金子は、生涯を通じて私財を築く意思に乏しかった。鈴木商店が最盛期の時でさえ、生活費に窮したことがある。ところが社の自分の机の引き出しを開くと給与袋がぎゅうぎゅう詰めに詰まっていたという。晩年の住まいも、かつての部下がお金を集めて建てたものだった。

こんな逸話がある。かつての部下が訪ね

ていくと、「少し金が欲しい」と言う。部下が、生活費のことかと思つて、ありあわせの金額を言うと、「今考えている事業のお金じゃ」と答える。思わず部下が失笑すると、「おまえは実業家になる資格がないぞ」と怒鳴つたという。金子の企業家魂はその後も不変であつた。亡くなる直前まで樺太のツンドラを資源化するという途方もない事業を夢見ていた。

私財のためではなく、公益のために事業を起こす。そのためにはあらゆる可能性を追求する。それが金子の実業家としての本懐なのだった。今、経営者はいるが、金子ほどの使命感を持った人物は幾人いるだろう。金子の存在こそアントレプレナーシップの権化として時には顧みられるべきではないだろうか。

参考文献

藤原銀次郎「天才的実業家 金子直吉翁を見直す」『実業の日本』実業之日本社、一九五二年十二月号
 城山三郎「金子直吉と大正の企業家精神」『中央公論』中央公論新社、一九六五年一月号
 城山三郎「『単』鈴木商店検討事件」『文藝文庫』一九七五年
 桂芳男「総合商社の源流 鈴木商店」『日経新書』一九七七年
 神原史郎「金子直吉、台銀を食いつぶした金融恐慌の白鼠」『現代の眼』現代談話社、一九八〇年八月号
 澤野恵之「史上最大の仕事師 鈴木商店の大番頭・金子直吉のすべて」『PHPビジネス・ライブラリー』一九八三年
 「人物で読む日本経済史第8巻 金子直吉伝」ゆまに書房、一九九八年
 辻本嘉明「行け! まっしぐらじゃ」評伝・金子直吉 郁朋社、一九九九年
 鹿島茂「金融恐慌の海火線となった鈴木商店の大番頭 金子直吉」『101 富士総合研究所』二〇〇一年一月号
 加菜耕「巨大商社「鈴木商店」の興亡 金子直吉」『RUIJSU 飛躍』富士通「富士通飛躍」編集室、二〇〇一年六月号