

昔、個人商店でありながら
三井、三菱などの大財閥と競い
日本一の総合商社の座をつかんだ鈴木商店を
皆さんはご存じでしょうか？

鈴木商店は貿易のみならず
製糖・製鋼・造船・金属・化学・繊維・製粉・製油・製塩・
麦酒・製紙など約80社もの関連会社を持つ
巨大な産業コンツェルンでもありました。

しかし、鈴木商店の栄光は永くは続きませんでした。
創業50年後、最盛期からわずか8年後には
倒産しその名は消えました。

この小冊子は
彗星のように現れ、そして消えていった
日本一痛快でダイナミックな会社の物語です。

目 次

プロローグ	1,2
辰 鈴木商店の誕生	3,4
初代鈴木岩治郎の死と「新生」鈴木商店	5,6
台湾に着目、大いなる飛躍	7,8
第一次大戦で大商い	9,10
鈴木商店の成長期	11,12
米騒動と鈴木商店焼き討ち	13,14
鈴木商店の栄光と落日	15,16
鈴木商店解散、その後	17, 18
鈴木商店とは何だったのか、お家さん鈴木よねとは	19, 20
エピローグ	21

そして鈴木商店を語る上で欠かせないの
が女店主 鈴木よね と大番頭 金子直吉の
二人です。よねは店の経営のすべてを直
吉に任せ全幅の信頼を寄せ、また、直吉
もその信頼に応えるべく誠心誠意働き、
無限責任社員として自己の持つ商才を思
う存分発揮させ、鈴木商店の大躍進の基
盤を築き上げ、日本の産業立国に大いに
貢献しました。また、直吉によって育て
られた企業群の中には、鈴木倒産後も
今日の日本を代表する大企業にまで発展
したものが数多くあります。



鈴木よね



金子直吉

辰 鈴木商店の誕生



鈴木岩治郎

明治7年頃神戸にて発足

鈴木商店は、明治七年頃、兵庫の弁天浜で先代鈴木岩治郎の個人経営である「洋糖引取商」神戸辰巳屋「辰巳屋」

として発足した。

先代岩治郎は天保八(1837)年川越藩の下級武士の子として生まれた。維新後、菓子職人を目指すが後にその砂糖の鑑別の知識を活かして貿易問屋「辰巳屋」に入り、商才を認め

られ番頭に抜擢された後、店主の隠退を機に「辰巳屋」ののれんを譲り受け独立したのであった。



鈴木商店の暖簾かねたつ

「洋糖引取商」は、これまで日本には無かった外国人相手の取引(商館取引)であり、しかも決済は相場の変動するダラー銀が用いられたため、外人に気後れせず、大胆で機敏な判断を求められる難しい仕事であった。しかし、これが後の「総合商社鈴木商店」誕生の礎となったと思われる。

先代岩治郎は精力的に働き、商売も安定してきた創業3年後よねを妻として迎え、さらに6年後、21才の小柄なひとりの青年を雇った、後に大番頭になる金子直吉である。

金子直吉

金子直吉は慶応2(1866)年土佐で生まれた。金子家は代々高知城下の富豪と称されたほどの名門であったが、数代前に道楽者の主人が現れ、たちまちその日の暮らしにも困る境遇にまで落ちぶれてしまった。直吉は学校も行けず、肩拾いをする日々を送っていたそうである。

直吉は12才の時から砂糖問屋、乾物屋、質屋など、様々な所へ奉公に出された。読み書きは奉公先で独学で学び、特に質屋での奉公中は時間が有れば店にある大量の本を読み続け、直吉の商人としてのスタイルはこの時に会得したと思われる。当初、直吉も将来は政治家になることを志していたが、家が余りにも貧しいため、お金を手っ取り早く稼げる事業家の道を選びました。体で覚えた商売のやり方を古今



鈴木商店創業時の神戸

東西の経済書で確かめる、それが直吉のやり方であった。また、今では信じられないが当時の日本では、まだ原価計算の概念が無く、日本で最初に原価計算を経営に取り入れたのも直吉と言われている。

鈴木岩治郎と金子直吉

直吉は先代岩治郎の厳しい躰に耐えかねて入店後わずか三ヶ月で郷里に逃げ帰った。しかし、よねはすぐに優しく諭して呼び戻してくれた。これが直吉のよねに対する忠誠心の始まりであった。また、岩治郎は厳しい面だけでなく太っ腹の所もあり、入店間もない若い直吉に多くを任した。直吉が最初に任されたのは郷里土佐の饅頭であった。これが見事に当たり、岩治郎を喜ばした。商才を見込まれた直吉は樟脳、肥料、薄荷などを扱い、店の信用度も高まり海外にも輸出するようになり、鈴木商店は神戸八



大貿易商の一つに数えられるようになりました。商いが大きくなり、人員も増えたため先代岩治郎は砂糖部門を先輩番頭の柳田富士松に樟脳部門を直吉に任せるようにした。直吉は番頭になっても相変わらず、正月以外日曜も休まず、毎日早朝から深夜まで働き身だしなみにかまわず、ごく質素な食事を摂っておりまして。

学卒者第一号、西川文蔵

商人は丁稚から叩き上げるのが常識の時代であったが、先代岩治郎は東京高商(現一橋大学)を卒業直前の学校騒動で中退した西川文蔵を入店させた。最初は学卒の入店には反対していた直吉であったが、西川の帳簿計算能力や卓越した経済知識、そして「和」を基調とした人をまとめる能力を知り、たちまち直吉は西川を見直した。

西川の存在は直吉から後顧の憂いを取り去り、直吉が本来の仕事に集中出来るようになった。西川は後に支配人となり、直吉は西川への信頼を表明するかのよう自分の長男に文蔵と命名したのであった。

金子直吉のエピソード

とにかく、直吉の頭の中はいつも仕事のことで一杯で、それを物語る逸話がある。ある日、仕事帰りの電車の中で婦人が会釈をする。誰かと思いながら考え事に夢中で気に止めず、家に着くと、その婦人も付いて来た。不審に思いよく見ると自分の女房であった。

直吉は少し変人な所があり、腹を冷やしてはいけないう、夏でも懐炉を入れた腹巻をし、逆に頭は冷やさないとい働きが悪いと、氷嚢を頭に乘せずり落ちないように、いつもヨレヨレの帽子を被っていた。17 ページの写真で直吉が帽子をしたまま食事をしているのはその為なのです。

初代鈴木岩治郎の死と「新生」鈴木商店

若い二人の香頭に全てを任せる



商売も軌道に乗り、これからだと皆が思っていた時、思わぬ不幸が鈴木商店を襲った。店主である先代岩治郎が急逝したのである。

店主の死去に店は大

いに揺れた。子供の二代目岩治郎はまだ幼く、外国人相手の貿易の仕事はよねにはとても無理と思われ、「廃業して、遺産の9万円で2人の遣児を養育したら……」と親戚友人達は廃業を勧める声が多かった。しかし、よねは事業を継続することこそ亡父への誓いと決断した。そして、自ら店主となり、直吉と柳田の二人に全面的に委任して、自分は事業に関して一切の口出しをしないと決めた。このよねの提言に若い二人は感激し、「お家さんを守り、必ずやお店を繁昌させます。」と先代の仏前に泣いて誓ったのであった。この時、直吉28才、柳田27才。二人の鈴木家とよねに対する忠誠心は、これ以後生涯変わらなかったのである。

この二人香頭制、本来は鈴木家の身内であり、入店も一年先輩で、しかも上席重役の柳田が店を仕切るのが相応しい訳だが、賢明な柳田は直吉の商才を高く買っている所以自分は女房役になり、大香頭の役目を直吉に譲ったのである。

初が確立され、その後の鈴木商店が大飛躍する環境が整った。

樟腦取引で失敗、倒産の危機

しかし、直吉は「新生」鈴木商店の再出発早々大きくつまずくのである。

鈴木的主要扱い品である樟腦は虫除け剤や医薬品、香料に用いられ特にセルロイドの可塑性として世界中で大量に使用されていた。当時はナフタリンのような合成製品が無く、樟腦は生活必需品として貴重な品物であった。

明治29年、日清戦争の後台湾が日本領土になり、反乱討伐のため日本軍が上陸したニュースが流れると、「樟腦の品薄必至」と見たイギリスの相場師が樟腦の世界的な買い占めを密に行っていた。

直吉は、そう言う裏事情を知らず、値上がり基調の樟腦に着目し、今がチャンスとばかりに当時百斤(60kg)当たり31円の相場を上取40円と競み先物取引で大量にカラ売りを賭けたが、樟腦は直吉の予想を遙かに超え95円まで暴騰し、結果、95円のを40円でしかも膨大な量を売る大失敗をしてしまった。

損失は膨大なものになり、契約を実行したら鈴木

はたちどころに倒産する大ピンチに直面したのであ

った。各商館からは現物を早く納品せよと矢の催促が



来て、社員一同途窮果った状態に追い込まれた。

小刀を懐に切腹覚悟で交渉へ

ここにいたって直吉はよねに事の次第を一部始終うちあげ、ただひたすら詫言、いろいろと善後策を講じたのであったが、妙案はなかった。

「責任取ってきます。」と一言残し、直吉は売り先である外人貿易商に向かった。もとより現物もなく、幾ばくかのお金で妥協して買えるよう頭を下げるしかありません。



当然、相手は契約違反だと烈火のごとく怒りだし交渉決裂と思われた時、直吉は「わかりました。どうしても承諾してもらえないとならば、この場をお借りして腹を切る。」と直吉は懐から小刀を出しました。仰天した外人は押しとどめ、提示額より少し上乗せした金額で納得しました。

この調子で直吉はなんとか全ての示談交渉を済ませ、後に「今度の事だって、お家さんは腹を立てる所か小言一つ言わない。もし、お家さんに迷惑をかける事があれば、腹ぐらい切ったかもしれん。」と

語っている。

樟腦のカラ売りで生じた大失敗にも微動だにしない「お家さん」よねの全幅の信任は、直吉を大いに奮起させた。

失敗をバネに、体制を変える

直吉は今回の失敗を教訓にし、これまでの勘に頼る従来型商売に眼界を感じ、これからは情報、それも国際的な情報が不可欠と認識した。世界中の作物と商品知識、天候・需要予測に基づく正確な相場予想。直吉は英葡も駆使して経済知識も持っている学卒社員を積極的に採用するようになった。

樟腦油の価値に気づく

クスノキの木片を蒸気で蒸すと樟腦と樟腦油が得られます。当時、副産物の樟腦油は捨てられた物であったが、樟腦油から再生樟腦や塗料用溶剤・香料・医薬品・蒸餾油等を得る技術が進みつつあった事を直吉は知っていた。

クスノキの産地即ち樟腦の大産地である台湾が日本領土になった今、直吉は台湾へ渡った。



台湾に着目、大いなる飛躍

台湾總督府長官 後藤新平

日清戦争後、日本領となった台湾は樟腦の世界需要の9割近く占める大産地であった。明治31年に第4代總督児玉源太郎と初代民政長官後藤新平は台湾統治・インフラ整備に取りかかったが、それにかかる莫大な予算の財源には台湾産樟腦を専売化し、資金を得る方法が無いと考えていた。

しかし、そのための「台湾樟腦専売法」制定は、全国の取り扱い業者にとっては正に死活問題であり、官営化反対の大請願運動が起こっていた。



後藤新平

直吉は逆を考えていた。「同業者が山のようにいる中、樟腦に拘らずに価値の知られていない樟腦油の一手販売権を握った方が得策である」と。直吉は一人官営化に賛成し、業者との折衝に苦慮している後藤新平に手助けし、反対業者を説得と切り出しを行い、「台湾樟腦専売法」が成立する道筋を作ったのである。

思惑を感じた後藤新平は目算通り台湾樟腦油の65%の販売権を鈴木に与え、これを欧米に輸出し、鈴木商店に巨額な利益をもたらす、飛躍的な発展を遂げるのであった。また、それだけでなく後藤の絶对的信頼を直吉が得たことも大きい。



当時の舊の支店。今は使われる台湾銀行の建物の跡

力な政治家・官僚との輪を広げ、いわゆる「政商」への道が開いたのである。また、後藤の力によって鈴木と台湾銀行とを強く結びつけ、以後、鈴木は事業資金をまかなうようになった。

砂糖の事業化

台湾への進出から、直吉は砂糖にも関心を持つようになった。当時、砂糖は大日本製糖が独占する状態であったが、直吉は入念に調査し、原材料のジャワ原糖や燃料の輸送費などを考慮し、製造原価が抑えられる北九州の大里に製糖所を作り生産に入った。

しかし、なれない製糖事業は大変で、どうしてもサラサラした砂糖が出来なかった。不良品の山に直吉が頭を抱えた時、日糖連の一職工に助けられ優良な砂糖が出来るようになった。

販売競争を繰り返し、規模は小さいが原価が格段に安い大里に日糖側



日糖工場

は弱り、買収を持ちかけて来た。強気に出た直吉は650万円で売り（当時、大里を含め鈴木は資本金はわずか250万円）しかも、鈴木に北海道・九州・山陽山陰・朝鮮の独占販売権を与える条件で受諾した。また、直吉の大勝利であった。

また、大里製糖所の売却は鈴木に400万円の利益を生み、以後の多角化戦略の原資となり、50社以上の生産会社を系列化するきっかけとなった。

製鉄業に進出

直吉の事業欲は止まることがなかった。直吉は神戸製鋼の前身となる小林製鋼所を買収したが、元々ここ



明治末期の神戸製鋼所

は操業1ヶ月で初出鋼に失敗し、破綻した工場だった。まったくの畑違いの買収に人々は首を傾げたが、直吉は「国がやるべき事を鈴木がやるのだ」と耳を貸さなかった。再開するとやはり予想以上に苦勞の連続であった。ドイツ人技師を招いた官営の八幡製鉄所ですら操業を中止する有様であったから、鉄鋼業がいかに難しいかが判る。さすがの直吉も余りの赤字に工場閉鎖を何度も考えた。

直吉は独クルップ社で学んだ海軍士官を招き、大里の売却益を投入して設備拡充をはかった。結果、何とか出鋼できるようになり、海軍との取引が成立した。後、神戸製鋼所は従業員約4千人を数える鈴

木のドル箱企業に成長した。

拡大を続ける各部門

明治43年には鈴木商店は先の製糖・製鉄を含め直営6工場と2支店8出張所体制を確立した。また、輸出部門への進出を狙って「日本商業」が設立され、（後に、鈴木に吸収）商社機能が促進された。

さらに、これまでの定期船の利用ではなく自前の船を抱え「鈴木商店 船舶部」を生み出した。日本の不定期船で初めて大西洋に入ったのは鈴木船であった。

情報網の整備

直吉はかねてからの課題であった情報網の整備に取りかかり、ロンドン支店を手始めに、米国、豪州、ロシアなどにも駐在員を派遣し、何処よりも早く商品相場をキャッチするために、電信暗号（プライベート・コード）を備え付け、世界的なネットワークを築き上げていった。そして、この情報網構築要員として、本格的に学卒者を大量採用した。直吉は中学から神戸高商まで首席で通した秀才、弱冠25才の高細誠一をロンドン支店に赴任させたのであった。



第一次大戦で大商い

鈴木は大胆に買いに走った

大正3(1914)年7月、第一次世界大戦が勃発。当時、戦争はすぐに終結し、過去の事例に習い物価は下がるというのが大方の見方であった。

しかし、直吉は海外派遣の若い社員から続々打電してくる報告と戦況を分析し、物価は暴騰すると判断した。直吉は一世一代の決断を下し、「全ての商品船舶に対する一斉買い」の号令を出した。当時、世間では直吉の一斉買いを見て気が狂ったかと笑ったほどである。特に鉄に対しては直吉から高畑に「Buy Any Steel, Any Quantity at Any Price」「鉄なら何でも、金にいとめをつけず、あるだけ買え」と言う異例の電報が発せられた。高畑は、イギリスとアメリカの鉄を買い占め、直吉はその鉄で船を造った。しかも、受注無しの見込み生産で、同一形式の貨物船を大量に建造した。当時、船舶はオーダーメイドである常識を覆すもので、当然、早く安く出来た。直吉は、船舶を発注するだけで無く同時に造船用の鋼材を大量に売り込んでいた。



戦時需要のため増産される船舶



西部戦線に投入された英軍の戦車

ートに1日平均5万トン沈められる有様で、船価は遂にトン当たり750円まで上がった。

ロンドン支店 高畑誠一

このような未曾有の大商いに傑出した役割を演じたのがロンドン支店の高畑誠一であった。まだ20才半ばの若さでありながら高畑は、連合国の軍需品購買局とわたりをつけ、英国政府と連合国相手に應ずることなく鉄材・船舶・食料の販売に大活躍したのである。今や、大英帝国自身も鈴木抜きでは成り立たなくなっていたのである。

高畑は「カイゼルを商売人にしたような男」と評判をとるようになり、船舶の取引の手付け金に50万ポンド(現在の約500億円)請求したり、銀行から流用資金1000万ポンド(同じく約1兆円)融通させたなどの桁外れで豪快な逸話が残っている。また、高畑は英国流のジェントルマンシップを身に付け、高名なサロンに出入りし、英語での論戦にも強く、趣味のゴルフはハンディ3であり、日本で最初のゴルフルールブックを発刊したのも高畑であった。

鈴木が買い占めに出

てから3ヶ月後、鋼材のほか船舶・砂糖・小麦などがいっせいに暴騰した。トン当たり50

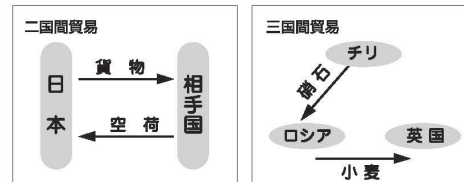
円で作った船が350円

で売れ、しかも、Uボ



華麗で大胆な取引

高畑はただ向こう意気だけで商売をする男では無かった、当時は本国と相手国との二国間貿易が普通で帰りは空荷になることが多かった。



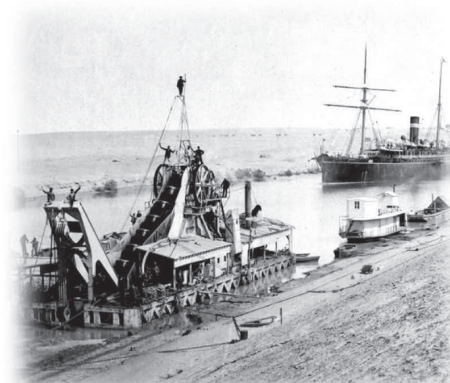
全世界の相場の動きをつかみ、外国のものを他の外国に売る。三国間貿易は、高畑が始め、以後鈴木のお家芸となった。チリ硝石をロシアへ、ロシア小麦をロンドンへと、空荷無しの運用はこれまでにない大きな利益を生んだ。

また、高畑は「積地=サンパウロ。揚地=地中海沿岸の港いずれか」と言った荒っぽい契約で出港させる離れ業をよく行った。到着までに揚地と買手を決める自信もあったが、それ以上に積み荷を早く渡す事が出来るので普通より高く売れる目算があった。

売っても売っても連合国からは食料品や船舶の注文が殺到し、それをさばくため高畑は、食料品を満載した船を積み荷ごと売り飛ばす「一船売り」を行い、その常識はずれの豪快さで世界中の貿易商の度肝を抜いたのであった。

世界の鈴木へ

高畑が大戦中英国に売り込んだ小麦粉は500万袋満州小麦50万トンにおよび、欧州の戦場で塹壕の土嚢に鈴木商店のロゴマーク <SZK> の入った小麦袋



当時のスエズ運河

が大量に使われたそうである。鈴木は食料品供給のスケールの大きさを表している。



西部戦線の塹壕

当時、世界の七つの海を鈴木家のトランパー(不定期船)は走っており、スエズ運河を通過する船の1割は鈴木商店の所有と言われていた。

天下三分の宣言書

このようにして、大正6(1917)年には、鈴木商店の貿易年商は15億4千万円の巨額なものに達し、ついに三井物産を凌駕したのであった。

かくして、この年の秋、直吉はロンドン駐在の高畑宛に「天下三分の宣言書」を発し、「三井三菱を圧倒するか、然らざるも彼らと並んで天下を三分するか、是鈴木商店全員の理想とする所也」と、宣言したのである。

鈴木商店の成長期

総合商社体制の完成

大戦景気はこれまでに進行していた鈴木商店の総合商社体制をいっきに完成させることとなった。

貿易量の増大と三國間貿易の拡大は、国際情報企業としての機能を促進し、さらなる営業拠点の拡充を促し、15支店・42出張所体制を完成させた。また、傘下企業が増えるに従いその原料供給と販売権の取得により取扱商品の多角化とさらなる取扱い金額の増加につながった。

日本一の煙突男

大戦景気による膨大な利潤は直吉の「創造的経営拡張戦略」を刺激して、次々と数社78社に及ぶ事業を立ち上げるのであった。従業員数2万5千人、内外支店営業所150ヶ所を持つ産業コンツェルンを築き上げ、「日本一の鈴木商店」と謳われた。

鈴木商店の関連企業

食品/10社
製糖・製粉・製塩・酒造・ビール
化学/24社
麻薬・人工皮革・ゴム・ファイバー・製紙・火薬
セルロイド・織物・染料・石油・樟腦・人絹
買運・油類・合成炭酸
繊維製糸/4社 煙草/2社 紙業/5社
鉄鋼冶金/5社 電気機械/3社 電力/3社
鉄道/3社 海運/2社 水産/2社
不動産倉庫/2社 殖産開発/3社 保険/4社
銀行・信託/2社 商業/4社 その他



鈴木商店本館

金子直吉の原点

なぜ、直吉はこれほどにも事業の立ち上げに邁進するのか、それは、丁稚の頃、商館相手の苦勞がある。犬のように追いつかれたこともあれば、商品を計るとき、外人は秤台の上に公然と足を乗せ、ニヤリと笑ったものだ。日本人・日本人を馬鹿にしていると憤慨した過去があり、産業を発展させて一流国にならなければ、日本人はいつまでも馬鹿にされると言う思いがあった。



もうひとつは、直吉はかねがね、国内で日本人同士の商売は「家庭内麻雀」のようなものと言い、外国から金を儲ける事を生きがいとし、逆に、日本に技術や生産設備が無い為、やむなく輸入に頼る状態が我慢できないのであった。

経営ナショナリズム

直吉は国家がやるべき事を鈴木がやっているという自負があった。人絹の生産は、綿花や羊毛を輸入に頼っている現状を補い、空中窒素固定法は輸入額2億4千万円に及ぶ肥料の内2億円を占める窒素肥料

を自給できる物であり、共に天然資源の乏しい日本にとって必要な事業であった。

ナショナリスト直吉を物語る例として日本冶金の設立がある。当時の電球は国産であっても、中のフィラメントはすべてゼネラル・



エレクトリック (GE) 系の製品であり1日の半分はGEに特許料を払い続けるような現状に直吉は我慢がなかった。そこで彼はGEの特許に触れない技術でフィラメントを開発製造するために事業を立ち上げ、GEの独占を打破したのであった。

不屈の精神で事業化

普通、事業家は自分が判らない分野には手を出さないものだが、直吉は違った。出来る出来ないではなく、日本に必要か否かが問題であった。よって事業化には常にバイオニアならではの苦勞があった。先に紹介した神戸製鋼所しかり、人造絹糸に至っては工場設立から操業開始まで6年もかかり、その間膨大な資金が投入された。新規事業立ち上げには、大変な苦勞と赤字が付き物であったが、直吉は堪えて完成させていった。

これは、「日本経済の確立」の理念だけでなく、幼いときから培われた不屈の精神と大変楽観的な直吉の性格にも基づくと思われる。直吉の口癖は「めくら減法だ。まっしぐらに前進じゃ」であった。



鈴木商店大阪支店の社員たち (大正14年)

人材も産出した鈴木

急激に躍進する会社なので、新入社員にも充分に腕を振るう機会が与えられた。新人でも1日に100万円 (現在の約30億円) もの取引を任されていた。

いくら好景気とはいえ、既成の会社だったら学校出たての新人にこんな大きな権限を与えないだろう。

ロンドン支店の高畑を始め、鈴木は社員はごく若いときから大きな仕事を任せて、皆が自由で積極的であった。

現代に繋ぐ鈴木商店の主な系列会社 () 内は旧社名

- ・神戸製鋼所
- ・帝人 (帝国人造絹糸)
- ・サッポロビール (札幌麦酒)
- ・J-オイルミルズ (豊年製油)
- ・太平洋セメント (日本セメント)
- ・IHI (三菱重工業)
- ・太陽化学 (太陽化学)
- ・東洋炭素 (日本冶金)
- ・日本硝子 (日本硝子)
- ・ナブテスコ (日本エアーブレーキ)
- ・三井住友銀行 (第六十五銀行)
- ・北越製紙 (日野製紙)
- ・太陽化学 (市川製紙)
- ・出光興産 (出光)
- ・日油 (倉庫油類)
- ・三井化学 (クロード式窒素工場、第一窒素工場)
- ・ダイセル (大日本セルロイド)
- ・日本化薬 (日本火薬製造)
- ・宝日 (日本硝子)
- ・ニチリン (日本硝子)
- ・ニッポン (日本硝子)
- ・三井物産 (台湾製紙)
- ・岡田三井 (市川製紙、豊年製紙)
- ・三井住友海上火災保険 (新日本火災保険)
- ・日揮 (大日本硝子)
- ・日本チルベン化学 (市川製紙)
- ・日本硝子硝子 (市川製紙)

米騒動と鈴木商店焼き討ち

米、豊作から凶作へ、鈴木への嫉妬

大正5年、6年は大豊作により米は供給過剰であった。鈴木商店は政府の米価調整策に協力し、大戦景気で船舶の欠乏時期でありながらも、大量の政府買上げ米を迅速に欧米へ輸出したのであった。

翌大正7年は、凶作と消費増大により一転して米不足が予想され、鈴木は1月以降サイゴン・ラングーン米、6月以降は朝鮮米を大量に輸入したのであった。

このように政府方針に従い大量の米を売買したが鈴木が得たのは一石あたり37銭の手数料のみであった。しかし、鈴木の手取量はほぼ抜けており、目立つ存在で、米不足が進むと「買い占めの鈴木」の噂が仲仕から民衆へと口コミで広がるのであった。

米価高騰

大正7(1918)年7月、それまでも大戦景気で米価は高値を更新していたが、ロシア革命に対して、日本軍のシベリア出兵が決定された。需要増を見込んだ商社・米問屋がさらに米の買占め、売り惜しみに走ったため米価は急騰し、一升11銭から最盛には50銭まで上昇した。この異常な事態に全国の民衆は怒りを募らせていた。

大阪朝日新聞のキャンペーン

大阪朝日は米不足の元凶は鈴木にあると断定し、一大キャンペーンを展開した。ことごとくに鈴木を攻撃し「心得ぬ鈴木」「例の鈴木商店」の見出しを付け、



大阪朝日新聞2月3日紙面



ワラジオストックを行進する日本軍

「鈴木＝悪徳商店」のイメージを民衆に植え付けた。「鈴木はこの米不足の時に米を輸出している」とか、「鈴木は一石当たり1円もの手数料を貰う」と報じた。

実際は、政府の米価調整策に協力しているだけであり、そもそも、当時の鈴木は米相場に関与していなかったのである。

余りの内容に社内でも西川支配人を中心として鈴木店の正当性を主張すべきの声が上がったが、直吉は「放っておけ、鈴木は何も悪いことはしていない、正しいことはいずれ判る」と、取り合なかった。

直吉は欧州戦争では買い占めは盛んにやったがそれは外国でのこと、内地の市場で同僚を苦しめたことは一度もなかった。米だってそうである。これは貧乏な少年時代、母から聞かされた言葉「金持ちになっても貧乏人を苛めてはならぬ」を守っていたのであった。

実際、直吉はそんなことにかまっている暇は無かった。8月に大戦に

よる世界的な鉄不足から米国の鉄の輸出禁止を発表した。運送を統括する我が国の造船会社でも、鉄鋼業界の生産量の低さから鉄材自給体制が期待できず、全面的に米国の鉄に依存する日本造船界にとっては死活問題であった。政府交渉は失敗に終わり、直吉が米国モリス大使と交渉し、「船を売る、ただし代金は鉄で支払う」と言う案で画策中であった。

米騒動勃発

7月22日夜、富山県魚津町の主婦達が、米の県外への積み出しに反対して蜂起した「越中女一揆」は次の日には富山県中に広がり、米屋・商店を襲撃した暴動は次々に全国に広がり、近代日本で最大規模の民衆暴動「米騒動」が勃発した。

貧富の格差と民衆の怒り

大戦景気は所得分配の不公平を極度に高めた。戦争歳入を始めるとする各種の歳入を生む一方、低所得勤労者の実質所得は低下し、この4年間で7割以下にまで下がった。生活を守るためストライキが頻発し、大正7年には417件に達した。

ことに神戸は、急激な人口流入を背景に米価は8月



高騰米価を憂えて暴れ出す民衆

に62銭8厘を記録し、家賃も前年の2倍に暴騰した。県界にまでに抑圧された民衆のエネルギーは、大戦景気で蓄けられ、鈴木に向けられたのであった。



放出米を買い取る紳商

7年8月12日 鈴木商店焼き討ちと西川の死

直吉が「ホンナンガヤキウチニアウ」の電報を受け取ったのは、正に、交渉買収のため上京中の夜行列車の中であった。その日、ついに民衆の怒りは爆発し、鈴木商店本店も焼き討ちされた。その時、神戸の街では「金子直吉の首に10万円(現在の約3億円)の懸賞金を出す」という張り紙が出た。西部劇のお尋ね者では無く、一般市民の首に賞金が懸かるとは空前絶後で、現在では考えられない話である。

本店を焼かれても鈴木商店はビクともしなかったが、この騒動の心労で疲れ果てた支配人西川文雄は倒れ、2年後の大正9年春に47才で急逝するのであった。実務派西川という大きな柱を失った鈴木商店は以後急進に傾いていくのである。



焼跡を受けて打ち壊された神戸新聞社

鈴木商店の栄光と落日

戦後復興需要で記録的な大商い

鈴木商店が焼き討ちされて3ヶ月後の大正7(1918)年11月に第一次大戦の休戦が成立した。休戦後、敗戦国ドイツを始め欧州各国は深刻な食糧不足に陥っていた。米国の注文を受けた鈴木商店は戦争中と同様に大規模な買い付けを行い100万トンの食料品を供給するのであった。

かたやロンドンの高畑も英国から食料品50万トンの注文を受け、満鉄の貨車1万両、大型貨物船45隻を使って搬送した。また、休戦後急騰すると見たジャワ糖を先物で大量に買い、見込みどおり休戦後10倍近くまで跳ね上がると貨物船50隻分も売り、巨万の利益を鈴木にもたらしたのであった。

かくして大正8年、絶頂期を迎えた鈴木商店の売上げは16億円(現在の約4兆5千億円)を超え、これは当時の日本のGNPの一角を占めるもので三井物産・三菱商事を遙かに上回り日本一の商社となった。

大正9年、合名会社鈴木商店は資本金の100倍増を行い5,000万円とした。つまり、16億円も売上げた前年度まで僅か資本金50万円の豆会社であった。

破局への道、金融恐慌

大正12年3月15日、東京の株価が大暴落。これをきっかけに世界大戦後の反動恐慌が始まった。鈴木の手持つ60隻50万トンの大船団“Kライン”も大戦終結による需要の激減と1/3以下にまで暴落した用船料により多大な損失を出していた。また、神戸製鋼所や傘下の造船所が頼みにしていた八八艦隊建造計画は、

軍縮により破棄された。

この時期、事業縮小を主張する声が強かったが、直吉は聞かず、さらに拡大路線を進めたため、鈴木の実績は急激に悪化した。銀行からの借り入れだけで

まかっていた鈴木商店は、資本金1億3千万円に対し、10億円を超える借入金(その殆どが台銀)があった。これは当時の日銀券発行高に匹敵する巨額なのである。

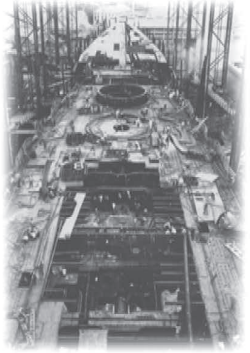
* 戦艦8隻と巡洋戦艦8隻を主軸とし、多数の巡洋艦・駆逐艦を建造する大艦隊整備計画。大正9年に第一次予算案が通過、全体で国家予算レベルの莫大な金額なる予定であった。

鈴木商店のウィークポイント

鈴木は、三井や三菱のような系列銀行を持たず、株式も発行しなかった。直吉は、銀行のような物を作らず金を貸して金を儲ける仕事は、虚業だと毛嫌いでいた。また、株を発行して株主に何か言われるのも、頑固者の直吉には我慢できないし、株主に配当を払うくらいなら銀行に利子を払って金を借りる方がましだと思っていた。何より直吉にとって、



鈴木商店は「お家さん」よねを筆頭とする鈴木家のものという意識が強く、他人の中に入れたくなかったのである。



建造中止になった戦艦

深まる台湾銀行への依存

以前より鈴木は台湾銀行から多くの融資を受けていたが、鈴木側は直吉と後藤新平の仲を利用して資金力のある台銀からかなり融通して貰っていた。また、台銀側も財閥系銀行に先を越され鈴木以外に大口融資先が見つからず、共に依存し合う状態であった。大正10年からは融資残高は雪だるま式に増え、台銀まで経営が悪化した、直吉の借金政策は国策銀行台銀の金融力を遙かに超えてしまったのである。



関東大震災

同年9月に関東大震災が発生、鈴木は500万円の損失を受けた。政府は経済界の打撃を緩和するため「震災手形割引損失補償令」を公布した。鈴木と台銀はこれを利用し、巨額な負債を震災手形に変え、2年間の決済繰り延べを得て、当面の危機を乗り越えたのであった。

最後の賭け「震災手形の買い上げ」

昭和2年、震災手形の決済時期を迎えた。鈴木も台銀も決済出来る資金はまったくなく、このままでは共に倒産するのは必至であった。直吉はこの土壇場で政治力を活かし、震災手形を日銀が買い上げる

「震災手形処理法案」を

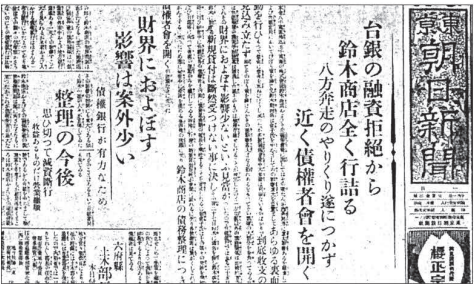
議会に出せるようにした。「税金で鈴木を助けるのか」と審議は大紛糾した。

直吉は怒った「国がやるべき事を鈴木がやってきた。大戦中15億の外資を集め、日本を債務国から債権国へと導いた。国のため働きそのために傷ついた鈴木を救えんのか」と。

片岡蔵相の失言から銀行への取り付け騒ぎが起り、昭和の金融恐慌が勃発した。しかし3月23日、法案は何とか貴族院を通過して鈴木は助かる見通しが出来き、皆が安堵したが…。

新規融資を打ち切り、そして倒産

台銀は法案が成立するまでの間、コール取引で凌ごうとしていたが、法案通過と同時に財閥系銀行がコール市場から金を引き揚げたため、たちまち台銀はやり繰りがつかなくなった。ついに新規貸し出し中止命令が出、3月26日に取引の断絶が言い渡された。4月2日、万策つくいてついに鈴木商店は倒れた。かつて、日本一の業績を誇った会社がわずか8年で終焉を迎えたのである。



鈴木商店解散、その後

鈴木商店の名はなぜ、消えたのか

結局、鈴木商店は直吉が巨大化させ、直吉が潰したようなものである。戦中戦後、空前絶後の利益を上げながら、その利益をそのまま数十の工場の建設に全て投入してしまった。その後の不景気で多数の工場の商品は売れなくなり、しかも、在庫品・原料も下落し、そろって赤字経営となった。結果として借金に借金を重ね膨大な借金の金利負担で倒れたのであった。

高畑曰く「金子さんは驕気一点張りで、戦争終結に当たって引く時期を失した。船舶を例にしても売り逃げるチャンスは度々あったのを自ら失ってしまった。」優良な部門を残し、不採算部門をうまく整理すれば、鈴木店の立ち直りは十分可能だった。しかし、直吉はそれを許さなかった。

台銀は鈴木商店を切るに先立って、鈴木店の再建策を示していた。高畑誠一を始めとする新鋭を中心とする経営体制を作り、関係会社の整理を行うために



出来ません

は直吉の追放しかないと言った。これを飲めば鈴木は救われるという土壇場でも、よねと二代目岩泊郎は「直吉は鈴木店の功労者である。諦めさせることはできぬ」と言い、鈴木商店は直吉と運命を共にする道をあえて選んだのであった。



晩年の金子直吉

何も資産を持たなかった無欲な直吉

倒産後、直吉の資産調査をしていた債権者は仰天した。一軒の家も一坪の土地も持っていなかったのである。大企業の経営責任者でありながら借家住まいを続けていた。直吉は無欲な男で、遊興の癖で遊ぶこともせず、まったく蓄財をしなかった。

直吉は関連企業の配当も持ち帰ったこともなく、給料ですら何ヶ月分も机の引き出しに入れたまま忘れて夫人をよく困らせていたほどで、まったく仕事一途の性分と純粋に国益を思う明治の男であった。倒産後も千人近い社員を見込みのある関連企業に振り向けるなどで最後まで踏みとどまり、無一文になって去っていた。退社後は住むところもなく高畑らが面倒を見るほどであった。

倒産時の鈴木商店

鈴木は倒産時に於いても、「帝人」「豊年製油」「神戸製鋼」「播磨造船」「日本製粉」などを始めとする優良な会社を多数保有しており、しかも、外部資本のまったく入っていない会社が14社もあった。また、株式の半数以上所有の会社が16社、支配権のある会社6社、その他7社、計43社を有していた。

その為、鈴木は現金は無かったが、かなりの資産価値を持っていて、その資産を処分する事により人に迷惑をかけることもなく清算された。債権者会議すら開かれず、鈴木は破産宣告も受けなかったのである。



倒産時の太陽産業

最後までお家再興を願った直吉

昭和13年「お家さん」よねが他界する享年87才。「生前に於いてお家の再興と事業の回復を為し能わざりしは無上の遺憾」と直吉は慟哭した。

70才を過ぎても、直吉の事業欲は旺盛で、

- ・オーストラリア鉄鉱の調査 (71才)
- ・ソ連ツンドラ事業の画策 (74才)

・ジャワ砂鉄の調査 (75才) などを行い

昭和14年、鈴木の子会社であった太陽産業を新規事業展開の中心とし、鈴木家再興の夢を賭けていた。ここで直吉はレア・アースやレアメタルの製造、樺太の石炭開発やボルネオのゴム事業などを手がけていた。太陽産業はその後、太陽鉄工に改組されたが、今も直吉の胸像と「お家さん」よねの写真を飾り、鈴木商店のOB会である「辰巳会」の本部もここに置かれている。

一方、高畑誠一は、鈴木が倒産した10ヶ月後の昭和3年、旧鈴木店の貿易部門の精鋭40人余りと共に、整理会社・株式会社鈴木を「日商」(現双日)と改称し再興させた。折からの不景氣に加え、旧鈴木商店の負債を多く抱え込んでおり「3年保てば、逆立ちもの」と世間では言われていたが、負債をすべて返し、現在も大手商社のひとつに数えられています。

太平洋戦争が終わる前年、昭和19年、破天荒な事業家 金子直吉はその生涯を閉じた。享年79才。最後の肩書きは、太陽産業相談役であった。



神戸の街を見下ろす六甲山の麓に、この地蔵の主人公、鈴木家、金子直吉、西川文雄、柳田高士松の墓が寄り添うように並んでいます。

鈴木商店とは何だったのか

大黒三が語る鈴木商店



大黒 三

旧鈴木商店OB会の会報「たつみ」第7号に帝人元社長故大黒三氏の寄稿が掲載されている。私が鈴木商店に勤務したのは一ツ橋を卒業した25才から32才で帝人に移るまでの7年半であるが、この7年有余が私の一生に決定的な影響を与えている。自由奔放にして偉大な鈴木商店の経営、金子直吉翁の卓越した指導などが、私の基本的なものの考え方や人格形成を構築していると思います。また、それについても私は完全に満足しており、他の会社に入っていたならば、私は現在の自分にはなれなかった。要するに「我、鈴木に勤めて一切の悔い無し」の心境である。

急速に発展した会社だけに、若い社員にも権限を大幅に任せていた。それで張り切って大商いをする場合もあるが、また、若さゆえの失敗もあった。それでも別に叱られるもせず寛大であった。しかし、これが私にはこたえ、爾来、全身全霊を投じて仕事に没頭したのであった。

金子翁に学んだこと

金子さんは、大胆奔放であり実に裏の回転が早い人であった。大きな事業をする人は、一つの事に囚われるのではなく、多くのことを一つ一つ、それぞれ、ケース・バイ・ケースで迅速に的確に処理出来

なければならない。たとえ大きな損失を被り事業の舞台骨が揺らいでいる時でも、友人からの盛衰な依頼も丁寧に嬉々として楽しそうに応えるだけの心の余裕がなければいけないと教えられた。

金子さんは鈴木商店破綻の時でも、最後まで悠々たる態度を崩されなかった。いつも「人間得意の時に有頂天になり、失意の時に消沈するほど、みっともない事はない」と、言っておられたと言う。これも金子さんから受けた大きな教訓である。

金子さんが鈴木を讀した親本人と言う人もいるが、現在でも金子さんが残した事業の中で、実業界の第一線で活躍しているのが十指に余りあります。これだけの事業を残した人が他にあるだろうか？船政交換で金子さんと折衝した駐日アメリカ大使モリスは「金子こそ庶民日本大使として欲しい人だ」と言った。

偉大な金子さん、これに指導された鈴木商店のダイナミックで自由奔放な社風。鈴木商店に一度でも勤めた人にとっては、その記憶は永遠に消えぬ鮮やかに懐かしいものであろう。



大黒三が人海無名の創業の途に不屈不休の努力で築き上げた帝人の工場。鈴木が破綻する寸前にフル稼働にこぎつける事ができた。

お家さん鈴木よねとは

白星の人であったよね



鈴木 よね

よねは主人の死後、店の経営を弱冠28才の直吉に任せ、自分は一切口出しをしなかった。「よねは何もしなかった」と言われるが、それは逆で、人は口出ししたいもの。まして、お家さんの立場から自己の意見は通るはず。口出ししたいのを我慢し通したよねは、やはり、ただ者ではなかった。

よねは質素で儉約家であり華美なことを嫌った。それは鈴木商店の社風にもなった。年商が数百万円の時代から十数億円になっても、よねは砂糖問屋のお家さんの姿勢をとりつづけた。

社長室のよね

よねは黒い乗用車をゆっくり走らせて（他の車を追い抜くことを禁じていた為）出勤してくる。自宅の庭で丹精した花や野菜を運び込み、社員に配った。端午の節句には柏餅を持ってきた。各部署から人数分の柏餅を社長室に買いに行く、鈴木商店の社長室とはそんな部屋でもあった。

社長であるよねには事業の全てが報告され、裁決を求められたが、答えはいつも同じであった。「それでよろしいです」と。

直吉に失敗があったように、柳田にも高畑にも失敗はあった。しかし彼らは決してそのことでよねから責められることはなかった。全責任はよねにある

よねは主人の死後、店の経営を弱冠28才の直吉に任せ、自分は一切口出しをしなかった。「よねは何もしなかった」と言われるが、それは逆で、



やりたいだけの働きをするがよい。よねのこの精神は、鈴木商店の社員すべてに浸透し、上司は部下の働きを評価するが失敗を責めない。このメンタリティは「家」に近いものである。

また、よねはよく社長室の大きな椅子に座り、店で使われる雑巾を縫っていた。白い木綿に黒糸できっちり幾何面に幾何学模様を刺してある。よねは生涯に数千枚の雑巾を社長室で作った。

働かない人であったよね

よねは風流や陰口と無縁な屈託のない性格であったが、本店を焼き討ちにあった際、屋根づたいに逃げながら「焼いてどないしますねん」と、一言激しい怒りを漏らしたが、それは鈴木商店の全社員の気持ちでもあった。また、鈴木破綻の際にも「降りるときのエレベーターは着く迄は気分が悪いナー」と、泰然とした態度で言った。

よねは死ぬまで威厳に満ちた「お家さん」の役目を演じきった。フランス政府からレジオン・ド・ノール勲章が贈られている。日本の民間人でしかも女性の受賞は極めて珍しいものである。2ページのよねの肖像写真、向かって左端の勲章がそれである。

エピソード

旧鈴木商店OB会「辰巳会」の発足

鈴木商店の破綻により全国に散った旧社員達や旧鈴木系の会社社員の間で、その後、自然発生的に各地で「同窓会」が度々催されるようになり、その場で、この感激を広げ、全国の同志に呼びかけ旧鈴木

の親睦組織を全国に築きたい気持ちが高まっていた。破綻から33年後の昭和35年10月、旧鈴木商店OB会「辰巳会」が発足した。本部に東京・中部・四国九州の4支部を持ち、多数の個人会員と旧鈴木系の法人会員30数社を擁する大掛かりなものであり、全国大会・新年会・親月会・忘年会等を行い、4年後からは会報誌「たつみ」が発刊され、初代会長には高畑誠一が就任した。

また、昭和43年4月2日には供養塔が建立された。この供養塔は辰創業以来今日まで、幾百千の物故店員を合祀したもので、春秋のお彼岸には辰巳会会員により盛大な慰霊祭が執り行われた。



昭和42年4月、神戸祥龍寺で行われた辰巳会全国大会。この年は、鈴木解散40周年に当たり、40周年記念法要が行われ、供養塔の建立計画が発表された。



会報誌「たつみ」

この愛着心はどこから

およそ同窓会を何十年も行う近代企業があろうかしかも、80年も昔に消えた会社なのだ。何がそこまですりつけるのであろうか、例えば、戦艦大和の元乗組員達で作られている「大和会」がある。会員達は当時を懐かしみ、強い結束力を持ち、皆は大和に乗っていたことを生涯の誇りとしている。

大和は普通の軍艦ではなかった。鈴木商店もまた普通の会社ではなかった。鈴木商店は日本一の会社でありながら社長が雑巾を縫い、最高経営責任者は財産を持たず小さな借家に住み、国家のため、お家

さんの為懸命に働く。このような会社も経営者も二度と現れないだろう。

鈴木商店は最後まで精神的に小さな家族的砂糖問屋で有り続け、ついに近代企業になりえなかった。

しかし、遠い日の花火は、はかなくも美しく、いつまでも記憶に残るもの。

鈴木商店はOBや関係者にとって終わり

無きファンタジーかも知れない。

「鈴木商店物語」

皆様のご感想はいかがだったでしょうか

明治から大正、昭和と

激動の時代を舞台にして、

大活躍し、そして消えていった鈴木商店、と大番頭の金子直吉

その名を知る人も少なくなりましたが

かつて日本にこれほどにも痛快無比な

会社と男達がいたことを

覚えていただけたら幸いです。



当社のシンボルマークにもその歴史が刻まれています。

Sは、太陽のSUNと鈴木(I)のイニシャルであり、

全体の星形は、店主よねの米の文字を表し「よね星」と呼ばれています。

〈参考資料〉

太陽鋳工 30年史

旧鈴木商店OB会「辰巳会」会報誌「たつみ」初号～第70号

「総合商社の源流 鈴木商店」桂 芳男 日本経済新聞社 1977年

「嵐 鈴木商店焼打ち事件」城山三郎 文藝春秋 1998年

「鈴木商店焼き打ち」勝本淳弘 学校が教えない歴史

「栄光なき天才たち—鈴木商店・世界への挑戦」伊藤智義

「日本の怪物実業家・金子直吉」前坂俊之「歴史読本」1997年6月

「近代神戸の足跡」神戸大学附属図書館資料

〈写真提供〉

神戸大学附属図書館

共同通信社

PPS通信社

ロイター通信

〈協力〉

辰巳会・鈴木商店記念館

鈴木商店物語

発行 2007年11月 初版発行

2009年 3月 第2版発行

2018年 3月 第3版発行

2022年 3月 第4版発行

編集発行 太陽鋳工株式会社

神戸市中央区磯辺通1-1-39

<http://www.taiyokoko.co.jp/>