



ブラック・ボックスとしての鈴木商店

神戸大学 経済経営研究所
准教授 藤村 聡

かつて鈴木商店という貿易商社があった。明治期に神戸の一隅で産声をあげ、砂糖や樟脳を売買する小商店の頃は目立つ存在ではなかったが、大正3（1914）年の第一次世界大戦の勃発に際し、先行きの不透明さに日本国中の企業が身を縮めるなかで大番頭の金子直吉は乾坤一擲の大勝負を決意して、何でもどれだけでも、いくら値段でも、という猪突猛進の買い方針に打って出た。その目論見は的中し、わずか数年で世界に雄飛する大企業に成長したばかりでなく、果敢な企業買収を繰り返して一大帝国を作り上げ、そこからは帝人や神戸製鋼、サッポロビールに双日、太陽鋳工や鈴木薄荷といった現在も活躍する著名な企業が誕生した。しかし第一次大戦終結の反動不況や大正12年の関東大震災で資金繰りに行き詰まり、昭和2（1927）年に鈴木商店は経営破綻して姿を消した。

企業の歴史で燦然と輝く鈴木商店ではあるが、大正7年の米騒動で神戸本店が全焼したのに加えて、経営破綻で資料が散逸したという事情により、これまでに桂芳男『総合商社の源流 鈴木商店』（日本経済新聞社、1977年）など著作物はいくつもあるものの、研究上は長年にわたってブラック・ボックスになってきた。しかし鈴木商店への関心は高く、2017年上半年期だけでも『遙かな海路』（神戸新聞社）、斎藤尚文『鈴木商店と台湾』（晃洋書房）、武田晴人『鈴木商店の経営破綻』（日本経済評論社）の3冊が刊行されている。とりわけ武田晴人は鈴木商店の有力な資金提供者であった横浜正金銀行の史料を丹念に読み解き、大正後期から昭和初年の経営破綻に至る経緯を精緻に解明する。

鈴木商店をめぐる論点は二つあり、その一つは鈴木商店が三井物産を凌駕したと言われる大正6年の売上高の問題、もう一つは金子直吉の壮大な経営プランである「国家三分の計」の執筆時期である。それらを初めて指摘したのは鈴木邦夫氏〔埼玉大学教授（当時）〕で、2015年5月29日に日比谷公会堂で開催された「鈴木商店シンポジウム」（鈴木商店記念館主催）において、鈴木商店が三井物産を抜いたという従来の理解は史料の整合性から適切ではなく、三井物産の売上高は鈴木商店を上回っていたと推測されるほか、大正6年の執筆とされてきた「国家三分の計」は文中に登場する船舶の名称から大正6年以前の作成であることを明らかにした。世上に定着した常識を覆す同氏の卓見に、シンポジウムで司会を務めていた筆者は大いに驚いた記憶がある。

しかし大正6年の売上高は、容易に解決できない問題である。典拠史料の『朝日経済年史』（1928年）の記述は伝聞形式かつ粗雑であり、同書の鈴木商店の年間売上高15億4

千万円という金額をそのまま受け入れるのは躊躇される（ちなみに桂芳男は三井物産 11 億円と算定して両社を比較している）。

そこで別の観点から三井物産と鈴木商店の対比を試みよう。その手掛かりに従業員規模に着目したい。鈴木商店の従業員の数人を伝える史料はなく、何人の社員が在職したのかは明かでない。しかし従業員の中核であった東京高商（一橋大学）や神戸高商（神戸大学）など官立 5 高商〔東京・神戸・長崎・山口・小樽の高等商業学校〕の大正 8（1919）年における各校出身者を卒業生名簿からカウントすると、三井物産 862 名、三菱商事 233 名、鈴木商店 224 名という数値が得られる。従業員総数は三井物産が約 2800 名、三菱商事が約 800 名なので、もし従業員に占める官立 5 高商の出身者の比率が三井物産や三菱商事と同程度と仮定するならば、鈴木商店の従業員は約 800 名と推測できる。この人数は三井物産の 3 割以下にすぎない。人員規模では三井物産と鈴木商店には隔絶した差があり、両社の売上高は、やはり三井物産が上回っていたと考えるのが自然ではないか。

ただし第一次大戦期の売上高の計測という作業自体に疑問を感じなくもない。日本史上で最大のバブル経済が到来した第一次大戦期は、国内はもちろん世界各国との取引が急増して各商社はどれだけの売掛金を抱えているのか、一体損益はいくらなのかが曖昧で、それが大戦終結の反動不況で多くの商社が倒れた一因になっていた。さらに投機取引の損失を隠蔽するために従業員が会計記録を改ざんする不正行為も横行した。経営者自身が自社の財務状態を把握できなかったのに、百年後の研究者が厳密な数値を捕捉するのは史料の杜撰さからも不可能に近い。鈴木商店が三井物産を抜いたのか、日本一になったかという問題に対して、おそらく最も妥当な解答は、いささか歯切れは悪いものの、三井物産・三菱商事・鈴木商店が商社グループの第一集団を構成していたというほどの認識に留めるのが良いかもしれない。

多くの謎を残しながら、実は鈴木商店は 21 世紀の今日も消滅してない。いまだ登記は抹消されておらず、本店は神戸市栄町通三丁目に所在しているという（『神戸新聞ネクスト [インターネット版]』2016 年 8 月 30 日）。あるいは見方を変えれば、戦前期も消滅しなかったと言える。鈴木商店の後継企業として日商が活動し、現在の双日まで脈々と受け継がれている系譜を考慮するならば、第 1 段階は大番頭の金子直吉が率いて不徹底な近代化で挫折した鈴木商店、第 2 段階の日商は高畑誠一や永井孝太郎など神戸高商を卒業して鈴木出身の専門経営者たちが作り上げた近代企業で、両社は企業組織として連続していたと評価できる。ともあれブラック・ボックスとしての鈴木商店は当分続くように思われるが、それは歴史の浪漫と呼ばれる輝きであり、今後も関心を惹きつける魅力的な存在なのは間違いなさそうである。