

第3節……………第一次世界大戦期における拡大

1. 化学薬品事業の発展

1914(大正3)年7月に勃発した第一次世界大戦は、日露戦争後不振を続けていた日本経済に、空前のブームをもたらした。アメリカ以外の主要な工業国は、戦禍に巻き込まれたことによってその生産力が破壊され、世界市場(とくにアジア市場)における既得権がかつてない規模で失われた。このことによる重化学工業製品および原料の日本への輸入途絶と、国内外の軍需関連市場の拡大、敵国ドイツ所有の特許の消滅で、日本産業は飛躍的な発展の機会を与えられた。すなわち日本における重化学工業化の促進、参戦国への軍需品輸出、アジアなど海外市場への輸出の急増、さらにこれらに伴う海運業の活況、であった。日本は大戦期間中に債務国から債権国へと転換したのである。第一次大戦は、鈴木家の事業、とくに化学薬品事業にも絶好の発展の機会をもたらした。

第一次大戦勃発時、鈴木家は川崎工場を建設したが、硫酸法の失敗で多大な損失を被り、さらに「味の素」の販売もまだ試行錯誤の段階だった。一方、合資会社鈴木製薬所は、1911(明治44)年5月に館山工場を総房水産社に売却したものの、ヨードと硝石の製造販売を中心に経営は安定していた。二代鈴木三郎助はこの間も原料資材の確保、製品の官庁への納入や化学工業会社への販売、そして海外への輸出を推し進めていった。とはいえ、鈴木家の人々の関心は、どちらかといえば「味の素」の製造販売に傾いていたため、葉山工場における製薬事業の日常業務は、二代三郎助の娘婿の鈴木百太郎に任されていた。

ところで第一次大戦が開始されると、硫酸、硝酸、ヨード、塩化カリ、硝石をはじめ、これらを原料とする二次製品は、先述のように欧米諸国からの輸入途絶の結果、需要が急増して、価格の急騰が起こった。とくに硝石は、大正時代になると火薬ばかりでなく硫酸をはじめとする化学工業用原料にも広く使用されるようになっていた。さらにマッチの主要な発火剤である塩素酸カリの需要も急増し、それにつれて塩素酸カリ用の塩化カリの需要が旺盛になり、1915(大正4)年になると、それぞれの価格は戦前の数倍ないし数十倍にも跳ね上がった。塩素酸カリは明治末年から国内需要だけでなく、輸出も増加の一途をた

どっていたが、とりわけ第一次大戦中には輸出が急激に伸張していたのである。

二代三郎助は、この機会を逃さなかった。ヨード、硝石、塩化カリの増産に乗り出しただけでなく、1915年12月に川崎工場に200kWの直流発電装置と電解槽を設置して塩素酸カリの自家製造を始めたのである。

しかしながら、塩素酸カリの製造には電解槽の電極板に白金が必要だったが、それは輸入に依存していて入手が困難であった。まして当時は、鈴木商店以外のヨード製造業者も相次いで塩素酸カリの製造に着手し、30以上もの業者がしのぎを削っていた。二代三郎助は何とかして白金を入手するため奔走しなければならなかった。

二代三郎助は、大阪造幣局に死蔵されている白金の^{るつぼ}情報を得て、払い下げの陳情を行い、許可を得た。1916年1月、白金の^{るつぼ}公開入札に参加して、彼は再入札でやっと落札することに成功した。これをもとに、川崎工場の塩素酸カリ工場を拡張するとともに、1917年2月に東京府下南葛飾郡大島町(現在の江東区大島町)に500kWの直流発電設備を有する塩素酸カリの製造工場を建設した。鈴木商店は大戦期を通じて両工場をフル稼働し、塩素酸カリのメーカーとして、日本化学工業社、程谷曹達社(現、保土谷化学工業(株))に続く生産実績を上げるまでになったのである。

また、1917年4月には、塩素酸カリ以外のカリ製品およびヨードの増産を図るため、川崎工場内にヨード工場を併設した。ここに葉山工場では処理しきれないケルプを運び、塩化カリ、硫酸カリ、ヨードの製造を開始したのである。カリ製品事業の拡張に伴い、原料であるヨードの大量獲得が必要になると、二代三郎助は、関東から東海・近畿地方の沿岸だけでなく、北は北海道の太平洋沿岸、西は朝鮮海峡まで原料の買い付けに奔走した。そして、1917年に北海道の浜中(釧路)に臨時の粗製ヨード工場を建設し(1921年閉鎖)、またこれと前後して九州の壱岐と済州島にも海藻の集荷の拠点を設けたのであった。

このように、第一次大戦期に鈴木商店の製薬部は、ブームを利用して従来のヨードと硝石の製造からカリ製品の製造・販売にも着手することで業容を拡大していった。とくに塩素酸カリは、鈴木商店が第一次大戦中に製造した諸化学薬品のなかでも、需要が多く、売上げ、利益ともに最も大きな比率を占めていたのであった。加えて、芒硝(硫酸ナトリウム)や重クロム酸カリなど大戦中に価格の高騰した薬品を取り扱って利益を得ることに成功した。1917年頃には味精部の売上げが約120万円で、赤字だったのに対し、製薬部の売上げはその2～3倍で、利益率もかなり高かったという。大戦期ばかりは、「味の素」の事業は鈴木商店

にとって副業だった観もあるが、二代三郎助には、「味の素」にかけた創業以来の出費や川崎工場の損失を取り戻そうという動機も働いていたことだろう。

2. 株式会社鈴木商店の設立

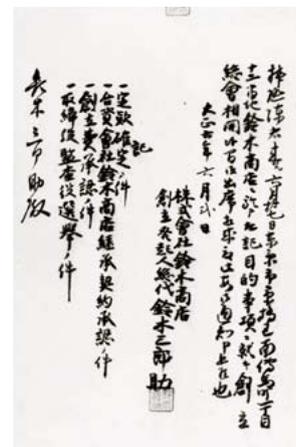
第一次大戦期は「味の素」以前からの家業である化学薬品工業にとって絶好の発展の機会であり、二代三郎助は諸化学薬品の製造や取引を手広く行うことによって、鈴木商店の事業を大幅に拡大させた。

一方、「味の素」の売上げは、大正時代に入ると徐々に伸びてきた。そして第一次大戦期に、人々の生活が豊かになって、国内消費市場も活況を呈した。また、重化学工業の進展に伴って都市への人口集中が進み、人々の生活は大きく変わっていった。サラリーマン層(新中間層)が出現し、彼らによって衣食住全般で新たなライフスタイルが取り入れられるようになったのである。そうしたなかで、「味の素」に対する注文も増加していった。1917(大正6)年には生産高は約80トン、売上高は約120万円に上るようになった。だが副生澱粉の販路が十分に開拓されていないこともあって収支は若干の赤字であった。とはいえ、二代三郎助は、「味の素」が事業として成立する見通しがついたと判断した。

そこで二代三郎助は、今後も経営規模を一層拡大させていくのに、より有利な経営体制を採用することを決意した。すなわち、1917年6月17日、資本金300万円で株式会社鈴木商店を設立したのであった。払い込みは2回に分けて行われ、1回目は120万円、2回目の1918年には残り180万円が払い込まれた。なお第2回払い込みの際、「味の素」の特許権100万円を計上した。この額は、「味の素」の創業費および創業以来の損失を概算して、特許権として評価したものである。同時に、これまでの合資会社鈴木商店は、その営業権のいっさいを新会社に譲渡し、鈴木家の財産保有の法人とした。

株式発行数は6万株、株主は26名であった。内訳は、二代三郎助の1万9250株を筆頭に、そのほとんどを鈴木家の人々が保有し、その他の役員および従業員の持株は僅少であった。新会社の経営陣もほぼ鈴木家一族が占めた。

役員の内訳は、二代三郎助が社長として事業全体を統括する最高責任者で、鈴木忠治は専務として社長補佐と製造を担当、取締役の鈴木百太郎が葉山工場長、鈴木三郎が営業を担当、そして鈴木六郎が川崎工場長というものであった。鈴木百太郎と鈴木六郎はそれぞれ所轄の工場事務に専念し、経営の意思決定は二代三郎助を中心に忠治と三郎の3人で行われた。



株式会社鈴木商店の創立総会案内状

表1-4 株式会社鈴木商店創立時の株主と持株数

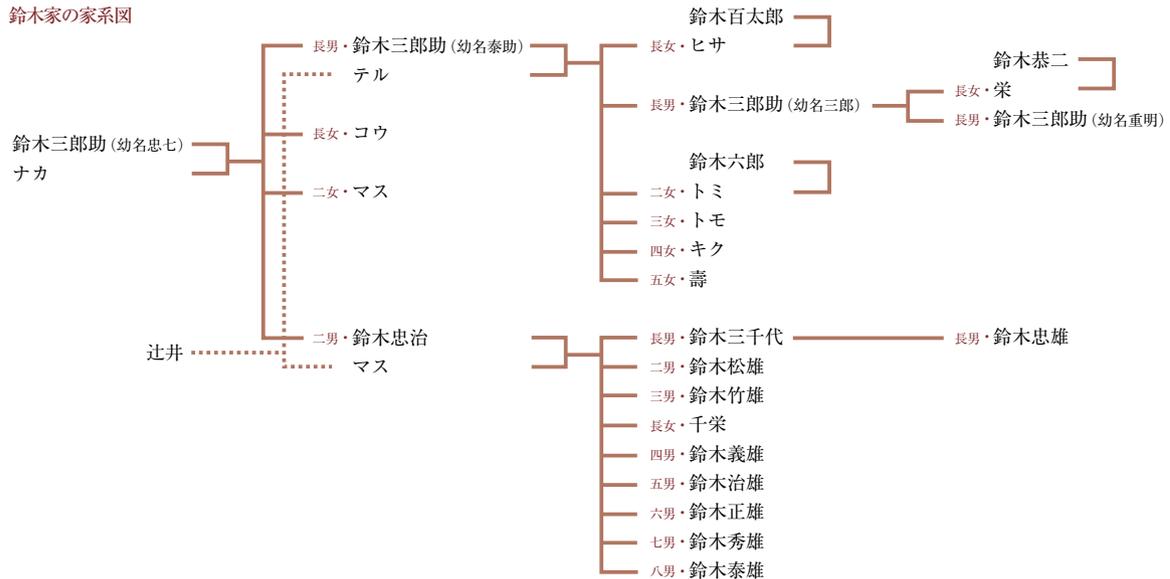
氏名	持株数
鈴木 三郎助	19,250
鈴木 忠治	9,550
鈴木 百太郎	3,850
鈴木 三郎	3,000
鈴木 テル	3,000
鈴木 壽	3,000
鈴木 六郎	2,850

鈴木六郎(旧姓桑野)は、1889(明治22)年に東京で生まれた。東京帝国大学理学部を卒業後、池田菊苗教授の推薦を媒酌として、1912年に二代三郎助の次女トミと養子縁組をした。鈴木家に入籍するとともに、川崎工場の工場管理を担当して忠治を強力に補佐していたのである。

次いで、忠治の提案で内部機構も改革された。支配人制度が設けられ、そのもとに庶務、会計、商事、調査、広告、外国の各課が設置された。支配人には高梨新三郎が、副支配人には井上哲がそれぞれ就任し、本店の業務を管轄することにした。高梨は取引や経理実務に優れ、井上は法律規則や文書に詳しかった。彼らはそれぞれの得意分野を生かして、鈴木家一族を中心とする鈴木商店の事業活動を強力に補佐していったのである。

さらに二代三郎助と忠治は、工場管理の改革を図った。それは近代的管理方式を導入して、生産能率の向上を図るものだった。これには、川崎工場長の鈴木六郎がまだ30歳にも満たない若年だったので、工場管理を専門とする経験豊富な人物を招聘し、管理手法や能力を習得させてやりたいという事情もあったのかもしれない。二代三郎助と忠治は、当時の日本で最も進んだ工場管理として定評のあった鐘淵紡績社の武藤山治社長に依頼した。同社から1915(大正4)年に入社した澱粉製造技術者が、川崎工場の澱粉製造技術向上に貢献していた前例もあった。そして鐘淵紡績社から、1918年1月に、川崎工場長として北風七郎助、そのほか庶務、職工、倉庫などの諸係の管理者数名が入社して

鈴木家の家系図



きた。

しかしながら、この改革は失敗だった。新工場長の導入する鐘淵紡績社の管理手法は機械的システムを前提としたものだった。そして、北風らは従来の手工業的作業がかなり残っていた川崎工場の製造現場のやり方に理解を示さなかったため、栗原喜賢ら従来の工場技術陣との間に対立が起こった。二代三郎助はこの対立の鎮まらない状況を鑑みて、鐘淵紡績社を範とした管理手法の導入を断念し、翌1919年3月に北風と栗原を本店に異動させ、再び六郎を工場長として工場を管理させることにした。鐘淵紡績社から移籍した社員は北風の復帰を望んだが、自分たちの申し出が受け入れられないとわかると、会社を去っていった。また、「味の素」創業以来製造に携わってきた栗原も、この事件に巻き込まれた形で退職した。

3. 電気化学工業への進出

二代三郎助は、株式会社鈴木商店を設立する一方で、本格的な電気化学工業の会社を設立することを企図していた。そして株式会社鈴木商店設立から2カ月後の、1917(大正6)年8月18日、鈴木家の資本を中心に、資本金300万円の東信電気社が設立された。取締役社長には二代三郎助が就任した。

二代三郎助が電力ないし電気化学工業への進出を考え始めたきっかけは、1915年末に川崎工場で開始された塩素酸カリの製造であった。彼は塩素酸カリ製造が単に戦時下の時局産業ではなく、将来的にも有望な産業であると確信していたのである。塩素酸カリは、ヨード副産物の塩化カリを電気分解することで製造されるが、川崎工場は数百kWの小規模な自家発電設備であるため、電力コストが高くてしまった。また、その当時の関東地区には電力に余裕がなく、多量の電気を購入することはできなかった。そこで二代三郎助は、水力開発によって電気を大量に賄えるようになれば、大幅にコストダウンができると考えた。そしてこれを実現すれば、原料の塩化カリ自体は安く手に入るので、将来、海外製品との競合にも耐えられるにちがいないと目論んだのである。また二代三郎助は、もし余剰電力が生じた場合には、砂鉄の電気精錬業を行えば採算ベースに乗るということも計算してい



東信電気社土村第一発電所(1917年建設開始)

た。

まず二代三郎助は、電力事業について芝浦製作所社(現、(株)東芝)で常務取締役を務める岸敬二郎に相談した。岸は東京大学工学部卒業後、芝浦製作所社に入社、同社技術陣の第一人者として活躍し、水力電気の元祖ともいわれた人物だった。二代三郎助との機縁については明らかでないが、大正初年以來親しく付き合っていたようである。岸は二代三郎助の電力事業進出に賛成し、長野電燈社(1915年設立、資本金500万円)の取締役小坂順造と取締役兼技師長高橋保の二人を紹介した。彼らのうち、地元の長野県出身である高橋は、京都帝国大学工学部を卒業後、1915年長野電燈社に入社して長野県下の水力開発事業に従事していた。そして1917年には取締役に就任していた。二代三郎助とはこのとき初めて会ったのだが、これ以來、高橋は鈴木家の知己となり、電力開発の技術者として二代三郎助の電力事業に欠かせない人物となった(その後1927〈昭和2〉年に東信電気社取締役、1928年に昭和肥料社取締役〈1930年常務、1934年専務〉に就任した)。

二代三郎助と忠治は、長野電燈社が千曲川上流の南佐久地方に4つの隣接する水利権を有しており、それが未開発であることを聞くと、さっそく同社に水利権の譲渡を申し入れた。千曲川は水量が豊富なうえ水路が短く、落差も大きいので、水力発電には適していたのである。長野電燈社の経営陣は、彼らがこの事業に参加することを条件に、二代三郎助の要請を承諾した。そこで1916(大正5)年6月、二代三郎助は東信電化工業社という会社の設立計画を立て、同年11月に長野県知事から河川利用の許可を得た。発起人は二代三郎助、忠治、大橋新太郎、小坂順造、高橋保らで、発生電力を利用して電化製品(塩素酸カリ)の製造および電炉工業(砂鉄精錬)を行う、という趣旨のものであった。さらに翌1917年になって、4つの発電所の発生電力が計画を大幅に上回る事がわかると、二代三郎助は、余剰電力を京浜地方に消費地を持つ電力会社に転売するようにした。当時は、第一次大戦による好況で工業用および家庭用の電力需要が急増しており、都市を中心に電力不足が生じていたからであった。

こうして計画を一部変更したうえで、二代三郎助は、1917年8月18日に、東信電化工業社のいっさいの権利を引き継ぐ形で、改めて東信電気社を設立したのである。資本金は300万円で、1917年に75万円、翌1918年に残り全額が払い込まれた。鈴木家は、二代三郎助の1万570株を筆頭に、株式の約40%を保有した。残りは、長野電燈社が10%、鈴木商店と長野電燈社の取引銀行である川崎銀行および川崎貯蓄銀行が7.5%、その他鈴木家の関係者や長野県の

有志で構成された。取締役社長には二代三郎助、取締役には花岡次郎(長野電燈社長)、川崎友之介(川崎銀行頭取)、青木大三郎、忠治がそれぞれ就任した。

東信電気社は、1917年11月に土村第一水力発電所の建設を開始し、翌1918年には第二水力発電所の建設にも着手した。ただ、二代三郎助は工事現場が東京から離れていること、彼自身が「味の素」や化学薬品事業で多忙を極めていることなどもあって、東信電気社の十分な管理はできなかった。それゆえ当初は必ずしも順調には進捗しなかった。だが1919年9月に森^{のぶてる}が建設部長として就任してからは、それまで難航していた地元との交渉が大きく進み、建設工事はうまく進展していったのであった。

森^{のぶてる}は1884(明治17)年に千葉県夷隅郡に生まれた。森家は、鈴木家同様、父為吉の代から房総でかじめ焼きを手がけていたが、為吉は学者肌で実業は^{のぶてる}が行っていた。森は、当時の政府による家内工業的なヨード業者の合併奨励にあわせ、1908年に地元のヨード業者を合併して総房水産社を設立し、営業部長として事実上会社を主宰した。1911年には二代三郎助の勧めもあって、森は鈴木製薬所から館山工場を譲り受け、代金は総房水産社の株式で払った。第一次大戦ブームに乗じて事業を拡張したが、恩義を感じた森は、鈴木商店向けのケルプの売り渡し価格は世間相場並みの値上げを行う事無く対応した。しかし、大戦後の恐慌で経営が行き詰まり、総房水産社は破綻の危機に直面した。森は経営危機を乗り切るために奔走したが、なかなか解決策が見つからず、最後の手段として二代三郎助に支援を依頼した。二代三郎助は、高橋保に総房水産社の資産評価をさせた上で、1919(大正8)年8月に東信電気社が総房水産社を吸収し、森を東信電気社の取締役とした。森は、そこで命ぜられた建設部長の仕事を見事にやり遂げ、二代三郎助の期待に応えた。第一発電所に続き土村第二水力発電所を完成させると、1920年6月に、小海工場を建設、同工場長に就任して、葉山工場と旧総房水産の清海・館山両工場で生産される塩化カリを原料とする塩素酸カリの製造を開始した。

しかしながら、その後、東信電気社の事業は、1920年の反動恐慌に始まる経済情勢の変化のなかで翻弄されていくことになる。それについては第2章で詳述する。