

### 1. 鈴木商店の経営危機

1914(大正3)年に勃発した第一次世界大戦は、日本経済に未曾有の好景気をもたらし、国内の諸産業にとって、躍進の絶好の機会となった。しかしながら、大戦が1918年11月に終結した後、1920年春には反動恐慌に見舞われ、日本経済および国内産業は大きな打撃を受けることになった。

反動恐慌は、1920年3月の株式市場の暴落から4月の米・生糸・綿糸などの商品市場の低落、地方銀行の取り付けや操業短縮に至り、中小商工業者の破綻が相次いだ。4月15日からは1カ月間株式取引所が閉鎖された。さらに5月にはアメリカをはじめとする世界的な戦後恐慌の影響を受けて、国内の恐慌も全産業部門にまで拡大し、日本経済は全面的な麻痺状態になった。その後、日本銀行の各産業部門への救済融資などによって恐慌は沈静化していったが、同年秋まで国内産業は不振を極めたのであった。

この反動恐慌により、鈴木商店は倒産の危機に立たされた。しかしながら、ただ単にこのときに不景気だから業績が落ち込んだというわけではなく、それは第一次大戦終了時からの二代鈴木三郎助の企業経営のあり方に端を発していた。前章の範囲でもあるが、その一連の動きについて見ていくと、以下のようになる。

1918年春、二代三郎助は、第一次世界大戦の終結とともに大きな不況がくることを予測し、大戦中に拡大した製薬事業をすぐさま縮小する方針に切り換えた。とくに増産を重ねてきた塩素酸カリについては、ニューヨーク事務所を通じて製品の対米輸出を急ぎ、同時に工場の操業を短縮した。そして同年11月に休戦が成立すると、二代三郎助はただちに川崎工場におけるヨードおよび塩素酸カリの製造を中止した。また翌1919年には塩素酸カリ製造を行っていた大島工場も閉鎖し、工場用地を売却した。さらにヨード、硝石など在庫品の一掃を図った。

ヨードやカリ製品の製造施設を整理する一方で、二代三郎助は「味の素」については増産方策をとった。第一次大戦ブームがきっかけになって、「味の素」に対する注文が順調に増加していたからであった。1918年3月からは、川崎工場

で「味の素」および澱粉の生産拡充を図るべく、製造設備の転用と増設工事が開始された。

この時点では、二代三郎助の先を読んだ機敏な行動は功を奏した。すなわち第一次大戦が終結し、ブームの続いた市況が一転悪化しても、鈴木商店は大して打撃を受けなかった。とくにヨード製造をはじめとする無機薬品業界は、二代三郎助の予測通り、かなり深刻な状況にあった。製品の売れ行き的大幅な落ち込み、値下がり、あるいは手持ち原料の評価損によって、中小規模の業者には破綻するものが相次いだ。

ところで、第一次大戦直後の不況が世間の予想に反して全体として軽微に終わると、1919年8月からは見込み需要に眩惑されたブームが訪れた。いったん暴落したヨードや薬品の価格は再び高騰したのである。このため鈴木商店にもそれらへの注文が殺到するようになり、縮小した薬品の取引も、再び拡張せざるを得ない状況に置かれた。

ブームはとくに関西で熱狂的であった。大阪支店には各商社からさまざまな商品の売り込みが激しく行われた。それゆえ大阪支店を率いる鈴木三郎が、半ばそれに巻き込まれる形で、二代三郎助に無断で大量の化学工業製品の買い付けにまで着手したほどであった。だがそのようななかでも、二代三郎助は将来への警戒を怠らなかった。1919年11月に、ニューヨーク事務所の道面からアメリカ株式市場の暴落を知らせる電報を受け取ると、いずれ日本にも不況が波及してくると確信した。そうならば化学薬品の大量の原料や在庫、および増産体制に入った「味の素」など手持ちの商品の値下がり損をいかに防止するかを考えなければならなかった。そこで二代三郎助は、急騰しつつあった東株(戦前の仕手株の代表であった東京株式取引所の株式)の先物を信用売りすることを思いついた。

二代三郎助が株式市場に乗り出したのは、1919年11月中旬であった。東株を400円前後から売りに出したようである。だが株式市場は二代三郎助の予想に反して熱狂の様相を呈したままで、翌1920年1月になると東株は500円に達した。となると二代三郎助にも迷いが生じた。そこで彼は方針を転換し、1月下旬に売り玉を整理して逆に先物買いに回って買付量を増やしていった。

ところが3月15日になって反動恐慌なる株式市場の暴落が起こり、立ち会いは2日間停止された。続いて4月7日に再び大暴落し、4月15日から事実上1カ月にわたって株式市場が閉鎖されたのであった。大阪でも商品市場が4月14日に立会停止になるなど、商品取引も4月中旬から恐慌に見舞われた。中小銀行の

休業が相次ぎ、信用取引はほとんど途絶した。鈴木商店でも化学薬品の売れ行きは急激に落ち込み、取引先への荷為替は不渡りになるものが相次いだ。「味の素」も影響を免れることができず、取扱店との取引は一時停止状態となった。

東京株式取引所は5月15日に再開されたが、東株は180円前後に低落していた。それゆえ二代三郎助は、この株式投機で莫大な損失を被ったのである。第一次大戦中における鈴木商店の利益は大きかったが、その資金は設備拡張や新会社への投資に回っていて、手元の資金的な余裕は全くなかった。また主力銀行であった川崎銀行は、二代三郎助の投機の失敗を知って態度を硬化し、融資を停止しただけでなく、操業の中止を勧告してきた。なお川崎銀行から派遣された塚口慶三郎取締役は、このとき責任をとって辞任した。

この1920年春の株式投機での失敗は、二代三郎助の企業人としての最大の失敗であった。鈴木商店の破綻さえ覚悟したという。彼は最高責任者として窮地に立つとともに、緊急の対策を迫られていた。そこで二代三郎助は4月中旬に、専務の鈴木忠治と相談したうえで、従来の化学薬品および「味の素」の事業の存続をひとまず断念して、川崎工場の操業を停止した。同時に退職希望者には退職金を支給する旨を発表した。もっとも従業員のなかには、先行きの不透明さゆえ辞めていくものも多かった。

## 2. 経営体制の再建

---

鈴木商店は厳しい状況に置かれていた。1920(大正9)年5月の段階で支払いを要する金額は300万円近くに達し、そのうち緊急を要するものは200万円前後だった。最悪の事態まで覚悟した二代三郎助であったが、彼は何とか自力でこの窮状を打開し、鈴木商店を再建したいと考えていた。忠治や三郎も同じ思いだった。三井物産をはじめ2、3の有力会社から資金援助の申し出があったが、忠治は他人の資本を入れることを極力避けて、あくまでも鈴木家独力で事業を再建しようと説いたという。ひとまず当面の資金難の解決に、二代三郎助らは懸命に奔走することになった。

まず頼りにしたのは、鈴木商店にとっての長年の取引銀行・川崎銀行であった。いったんは融資を停止されていたが、二代三郎助らは手を尽くして融資を懇請した。その結果、川崎銀行は鈴木家をはじめ葉山における関係者の信用をもとに50万円の融資に応じた。

次いで澱粉の最大の販売先である鐘淵紡績社の武藤専務に、大阪支店長の

三郎が鈴木商店の窮状を訴え、援助を依頼した。これに対し武藤は助力を承諾し、彼と親交のある平賀敏(藤本ビルブローカー銀行社長)に融資を頼んだ。その時武藤は「このような失敗は、後々の良い勉強になる」と三郎に言った。三郎は後日、この反省をもとに社内で予算制度等を導入することを提案した。平賀は、東信電気社の株式2万株を担保に100万円の手形貸付に応じた。先に触れたように、三郎もブーム時において独自に化学工業製品の買い付けに着手して大量の在庫を抱えていたので、彼はこの資金の一部で大阪支店の支払いの整理を行い、残金を東京本店に送金したのであった。

また、創業以来の「味の素」の最大の特約店である松下商店も、助力に応じてくれた。同店の資力は大きく、信用も高かった。二代三郎助と三郎は、松下商店に大量の「味の素」の在庫買い取りを乞い、約60万円分の出荷と代金の手形払いを得たのである。なお手形は松下商店の取引銀行である第一銀行大阪支店で現金化したが、これを機に同行も鈴木商店の主要な取引銀行になった。

こうした協力・援助によって、1920年の7月頃に資金繰りの目途がつくと、二代三郎助と三郎は、原料小麦粉の買入先(日本製粉株、東亜製粉株)など大口の債権者に支払いの延期を承諾してもらい、当面の破綻の危機を切り抜けることに成功した。そして同年9月ようやく川崎工場の操業を再開した。

資金の問題が一段落ついたところで、二代三郎助は、忠治と三郎を中心に鈴木商店の主要な幹部たちと、今後の鈴木商店の経営方針について協議した。二代三郎助と三郎は、戦争の有無による需要の大きな波や価格変動のある薬品事業を止め、今後は「味の素」の製造・販売を主体に鈴木商店の経営を発展させていこうと決意を固めていたのであった。これには、薬品製造について長く技術経験を積んできた忠治にも異論はなかった。そこで塩素酸カリをはじめとするカリ製品の取引を全面的に打ち切ることにし、ヨード薬品および硝石の製造も整理することを決定した。

これに基づき、1921年5月に北海道釧路の浜中工場(粗製ヨード製造)は閉鎖された。また葉山工場の閉鎖も検討されたが、三浦半島や伊勢湾地区のヨード業者から長年定期的に原料を購入していることもあって、いきなり全面的に閉鎖することは業者への影響が大きいため、徐々に縮小する方針がとられた。葉山工場の操業が完全に停止したのは、1923年4月になってからであった。

新しい事業方針は「味の素」の製造・販売を中心に置くこととなったが、同時に、経営の指針には「堅実主義」を掲げることにも意見の一致を見た。具体的には、三郎の提案で収支についての予算制度等を採用することにした。すなわ

ち第一次大戦時および戦後の好況時に放漫な支出を伴いがちであったことを反省し、今後は工場の諸経費、経常支出、宣伝広告費、旅費、交際費などの営業に関する支出に加え、社長の二代三郎助以下一族の役員の給与についても予算化し、予算で決めた範囲での出費を心がけるという予算制度を設けた。また工場の諸経費、旅費、交際費などの営業に関する支出のすべてを極力節減することにした。細かな購入品も、一つ一つその単価の理由を明確にして少しでも支出を切り詰めることとしたのには、従業員から不満も出たが方針は変えなかった。さらに、赤字であっても毎月最低5万円(年間60万円)以上の資金を経営上の貯金として積み立てることにして、非常時に備えることにした。

この予算制度は、その後大正末年まで厳格に励行された。後述するように、「味の素」の業績が急激に向上したこともあって、計画を上回って預金が積み立てられた。1924年末には鈴木商店の預金額は139万円に達し、1926年半ばには458万円にもものぼったのであった。

### 3. 電気事業の推移

こうして鈴木商店は、「味の素」の事業を中心に堅実主義の方針で再建することになった。そして忠治を中心とした製造面の取り組みについては第2節で、三郎が主導した販売活動については第3節で述べるとして、ここでは東信電気社関係について触れておこう。

東信電気社は、マッチの原料である塩素酸カリ製造のための安価な電力を入手することを目的に1917年に設立された電力会社だった。だが第一次大戦後に世界的なマッチ製造大手のスウェーデンのクルーゲル社が日本に進出して、ダンピング、日本のマッチ工場の大半の買い占め、日本企業からの原料購入のボイコットを始めると、国内の塩素酸カリ工業は全滅した。加えて鈴木商店も戦後恐慌で企業存亡の危機に立たされていたのである。

そこで二代三郎助は、1920年10月、建設部長の森に小海工場での塩素酸カリの製造中止を指令し、その一方で建設中だった残り2つの発電所(土村第三〈1000kW〉と箕輪〈4700kW〉)の竣工を急がせた。そしてこれらが完成すると、1921年5月に千曲川水系の4発電所と送電線を資産に第二東信電気社(資本金500万円)を設立し、同社を東京電燈社と対等合併させた。当時、電力は供給不足の状態にあったので、電気化学事業を整理するとともに東信電気社の発電所を有利に売却したのであった。この結果、東信電気社は電力会社としての事

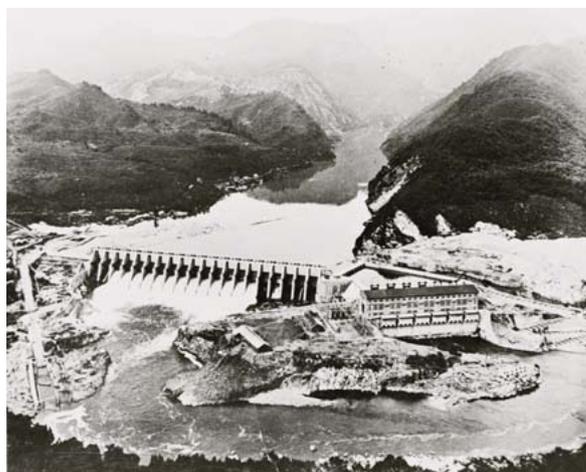
業の実体は一時的に失われることになったが、その代わり東京電燈社の株式10万株を保有する優秀な資産会社となった。

二代三郎助は、東信電気社を鈴木商店の経営とは独立した、純然たる水力発電会社として発展させようと考えた。そこで第二東信電気社の合併の目途がついて会社の基盤づくりに成功すると、明治水力電気社(未開業、資本金300万円)を合併し、森に命じて同社の持つ高瀬川筋の発電所(高瀬川第1～第5、合計3万7500kW)の開発に着手した。さらに、新たに千曲川筋の2つの発電所(穂積、海瀬計1万300kW)の建設に取りかかった。1925年時点で、東信電気社は資本金

2500万円、7発電所(合計約5万kW)を有する電力会社となった。発電電力はすべて東京電燈社に販売された。この過程で、二代三郎助は東信電気社の化学薬品事業ならびに水産事業を廃止し、館山と清海の2工場を、森の経営する森興業社(資本金30万円)に売却した。森は東信電気社の建設部長であったが、その一方で反動恐慌時の負債を整理して、1922年6月に再び郷里で森興業社を設立して社長に就任した。そして東信電気社からかつて総房水産社の所有であった2工場を買い戻し、ヨードおよび副製品工場として操業を開始したのであった。なお森は1926年10月に日本沃度社を設立し、両工場を同社に移した。

その後、東信電気社は、1927(昭和2)年3月に千曲川電力社(千曲川下流<1万4000kW>)、同年11月には岩越電力社・第二岩越電力社(阿賀野川の鹿瀬<4万500kW>)および豊実<4万4800kW>を合併・設立した。その結果、1929年には千曲川に3発電所、高瀬川に5発電所、阿賀野川に2発電所の合計10発電所(計14万7800kW)を持つ、資本金4175万円の大水力発電会社に発展し、鈴木家は株式総数の約20%を保有した。

しかし、第一次大戦後の発電設備投資により電力供給は過剰な時代を迎え、関西系の電力会社が関東地区へと進出してきた。関東地区の売電は競争が激化し、東信電気社の経営は悪化した。森はその対策として、余剰電力を利用した石灰窒素と硫酸の製造を提案、二代三郎助はそれに同意し、1928年、東信電気社と東京電燈社折半出資の昭和肥料社を設立した。



東信電気社の鹿瀬発電所(1928年竣工)