

清水港の発展に見る企業者活動の展開と企業経営 ——六代目鈴木与平のビハイビアを中心に——

安彦正一

(東京交通短期大学)

目 次

はじめに

1. 清水港と鈴与の発展概観
2. 事業経営の展開と企業者活動
3. 関連事業の発展と経営理念

おわりに

はじめに

地方港湾が地域経済の発展をはかる上で、極めて重要な役割を果していることは改めていうまでもない。

わけても港湾を基盤とした企業は自から産業基盤を整備し、各種公共施設を整備するなど、企業発展にともなう地域社会に対応し、それらを充実していくことが必要である。特に地方港湾に立地した企業と地域社会は、相互に良好な関係をつくり出し、それを維持していくことが重要な課題でもあるし、それらの施行の主体は経営者の意思決定でもある。

本稿の課題は、清水港の近代化の過程において、地域社会と関連の深い、同市に本社をおく鈴与を事例としてとりあげ、同社の企業者六代目鈴木与平が如何なる企業者活動を展開していったのか。その場合、どのような理念及び戦略によって、同社の発展が可能であったのであろうかということを明ら

かにすることにある。

さて、私が鈴与を取り上げる理由は次の二点にある。第一に清水という地方港湾都市において、早くから回漕業を中心に発展し、地域社会との関係が深い点、第二は、企業者鈴木与平が 地域社会の発展を理念とし、自からの郷土清水の発展に果した役割が大きい点にある。こうした事例は、地方都市に見られるところであるが、港運業を中心とした事例からは未だ不十分な状況にあると思われる。したがって港運業の個別具体的研究の一つになると思われる。なお、本稿での分析期間は、鈴与の六代目与平の活動期間を中心に考察した。

1. 清水港と鈴与の発展概観

清水が湊町として登場してくるのは655年齊明天皇の時代といわれる。

江戸時代に入ると家康は、当港を軍事上の拠点、海上交通の要衝とし湊町を造り、幕府は功勞のあった報償として、元和2年に42軒の廻船問屋に湊での営業独占権を与えた⁽¹⁾。鈴与は、初代与平が港屋平右衛門から問屋株を譲り受け播磨屋与平の名で登場するのが、享和元年（1801年）。鈴与の創業とされる。その後、清水湊が近代的港湾に脱皮していくのは、明治11年町民有志が旧問屋の出資による波止場が築造されてからである。それは、鈴与四代目与平を中心創設された⁽²⁾。

明治22年東海道線が全通すると、清水港はかなりの打撃を受けたため⁽³⁾、その活路は沿岸交易から外国貿易に見出すに至った。明治29年には開港外国貿易港に指定され、同32年には正式に開港場に指定された⁽⁴⁾。こうした清水港開港の期待は地元静岡をはじめとする茶業組合関係者が多年望んでいたところである⁽⁵⁾。つまり清水港を拠点に茶の直輸出を発展させることにあった。36年における清水港輸出高は全国の1.5%に過ぎず、直輸出高も製茶輸出高の23.9%にとどまっていたが、39年には外航船が寄港する一方⁽⁶⁾、清水港直輸出の茶荷に補助金を交付する等の保護・指導を与えた結果⁽⁷⁾、清水港の輸出は発展し、ついに44年には全国製茶輸出高の56.5%を占めるに至った。

明治40年には内務省土木局による「重要港湾ノ撰定及施設ノ方針ニ関スル件」が議決され、清水港も同年「第2種重要港湾」に指定された⁽⁸⁾。これを機に貿易の発展と相まって港湾施設の不完全さを補充すべきとして、明治42年から6ヶ年の継続事業として第1次修築工事が開始され、大正3年に完成した。工事は全額県負担によるもので⁽⁹⁾、清水、江尻の新船渠と護岸工事による防波堤、広大な埋立地には製油工場が出現するなど面目を一新した。その後、大正10年から昭和11年にかけて再び第二次修築工事が内務省直轄として施行されたが、その間予算上の問題、あるいは関東大地震による被害、昭和10年7月の静清地方の烈震による被害などを生じたが、復旧工事の結果昭和13年3月現在の清水港の原形である大修築事業の完成を見たのである。⁽¹⁰⁾

次にその間の鈴与の動向について概観しておきたい。鈴与は清水港に於いて回漕業を主体に発展した企業であるが、代々「与平」を襲名している。特に初代から三代与平についての資料は充分とはいはず⁽¹¹⁾、かれらがどの程度の企業者活動を發揮したか詳しく知る由しもない。だが、共通している点は、伝統的な意識、即ち、家業第一というモットーを通じて家業の維持と繁栄を子孫に伝えるという「家」制度の精神が貫ぬかれてきたのではないかと思われる。

これに対し、四代五代目与平になると先代とは違った、それまでに蓄積した資本と経営手腕を發揮し、積極的な企業経営の革新が見られるのである。四代与平の功績については『清水町沿革誌』人物編にその事歴がまとめられており明らかになる⁽¹²⁾。それは、回漕業を中心に、食塩・米穀取引・石炭売買をはじめ、明治9年には三菱会社の荷物取扱所で船舶代理業の初步的業務を開始する等、そこには多角経営的な萌芽が見られる。また明治22年には前述したように鉄道の開通によって清水港をはじめ鈴与もかなりの打撃を受けるに至ったが⁽¹³⁾、こうした状況を四代与平は、本業のほかに、反対に鉄道当局へ石炭を納入する一方、鉄道貨物の取扱などの戦略を探ることによって経営の危機を乗り越えている。そのほか、かれは政治と公共事業に力を注いだ点も見逃がせない⁽¹⁴⁾。

明治31年四代目与平の後を継いだ五代与平も家業を中心に積極的に事業を

発展させた。その主な活動は、茶の直輸出の取扱、保険代理業の開始、塩元売捌人の指定を受けるなど、四代目に劣らず多彩な活動をしている。

以上は五代目与平までの鈴与と清水港の概観を見てきたが、総じて、清水港の発展に対応しつつ鈴与も事業を拡大していることを窺い知れる。したがって、鈴与の事業はむしろ明治期を通じて個人的経営ではあるものの、事業経営としては定着したと考えられる。だが、一般に考えられるように、明治以前から鈴与の地位が大きかったわけではなく、明治10年代以前にあっては、鈴与の本港における勢力・格式の序列は必ずしも最上位ではなかった¹⁵⁾のである。むしろ、それは、四代五代与平の時期になって基礎固めができたとみられ、ここにおいて六代与平は、本格的に回漕業を中心に鈴与を飛躍的に発展させるのである。なお六代目与平の事歴については紙面の関係で割愛させていただいた。

- (1) 清水市史編纂委員会『清水市史資料編1』昭和48年 p.250、及び、鈴木与平『清水港に於ける廻船問屋』昭和35年等、竹井清一『日本商業史』ミネルバ書房、昭和40年、p.176。
- (2) 清水町役場『静岡県安倍郡清水町沿革誌』大正6年。
- (3) 『静岡大務新聞』明治25年2月版によると「荷物は至急を要するもの外は、汽船に積込むもの少きより、其割合には減少せざれど、凡そ二割以上は確かに減じたり」と伝えている。
- (4) 県茶業連合会編『静岡県茶業史』昭和元年、p.436 開港外貿易港は日本船にかぎって出入、貿易を行うものとする。
- (5) 県茶業連合会編『前掲書』p.436頁。
- (6) 県茶業連合会編『前掲書』p.463～465頁。
- (7) 県茶業連合会編『前掲書』p.466～467頁。
- (8) 細田徳寿「港湾・運河編」p.35～37。
- (9) 県土木課編纂『静岡県土木史』昭和60年、p.898。
- (10) 県土木課編纂『前掲書』p.898～899を参照せよ。
- (11) 『鈴与170年史』（以下『社史』と略す）によると、初代、二代についての記

録はほとんどないという。三代与平についての記述は『決野家文書』に若干の記録が見られるが、安政の災害で資料は全滅したと」社史は記している。
p.16~18.

- (12) 清水町役場『前掲書』p.25.
- (13) 鈴与編『社史』p.24~42.
- (14) 鈴与編『社史』は、四代与平の貢献を、町政の指導的役割、公有波止場の建設、新開地の埋立と港橋の架橋、埋立紛争の解決、開港場指定の請願運動等を掲げている。p.42~45.
- (15) 桝幸雄稿「清水港要史」(『海運と港湾の新しい発展のために』所収) 昭和39年、同文館、p.472.

2. 事業経営の展開と企業者活動

六代目与平の活動を大別すれば次の二点に集約される。

第1は、事業経営者としての活動、第2は政治家としての活動である。
(本稿は第2の問題について省略した)

まず、かれの活動した時期を社史の区分によって給与の発展過程と関連づけて作成すると図1のようになる。

図1 歴代与平の活動年譜と鈴与の発展

創業期	明治	大正	昭和	
	播籠期	発展前期	発展期	沈滞期
1752 初代 1820				
2代目与平 1841				
3代目与平 1869				
	4代目与平 1904			
	5代目与平 1917			
1883	6代目与平		1940	

『六代鈴木与平伝』より作成

図1に明らかなように、かれの事業経営の活動期は、明治末期から大正時代、さらに昭和初年にまで及んでいる。

周知のように、この世代出身の企業家、実業家の多数が主として専門経営者として活躍したことは注目に値する。それは専ら、インテリ経営者とし

て、合理的判断と活動によって自からの学識と経験を実地に生かし、事業経営を展開させたのである。それらの点を踏まえれば、六代与平も例外ではなく、そこには明らかに四代五代目与平とな違ったタイプの事業家といえる。

では、六代与平時代の企業経営は、それがその後の鈴与の発展とどう関わったのであろうか。以下、その点について見ていく。

六代与平の事業経営は、まず、先代の事業活動を踏襲し、それらの継承された事業の拡大する戦略を目指すこと。とりわけ、かれの時代に回漕・販売、倉庫の三本柱が確立されたことは注目されよう。更に新規の事業経営の多角化を目指した点にあった⁽¹⁾。

かれが、鈴与を経営するようになった大正初期の清水港の港勢は、表2、表3から明らかなように、清水港の輸出入は順調な発展を示めしている。このような状況の中で、大正8年事務所を港湾活動の中心に新設し、陣容を整えて、経営に乗り出した。ちなみに、当時の鈴与の営業規模は表4のとおりである。もちろん店務組織もはっきりと分担されたものではなく、まだ末分化の段階であった⁽²⁾。したがって、店主と従業員だけで何もかもやっていた。だが、その主力は「回漕部門」であり、石炭、木材、雑貨の各回漕、茶輸出

表2 大正5年～昭和元年 清水港輸移出入額調（静岡県統計書・清水税関支署調）
(単位・千円)

区分	輸出 入 額			移出 入 額			総計
	輸出	輸入	計	移出	移入	計	
大正5年	8,828 ※ 9,698	926 1,054	9,754 10,752	200 200	3,795 3,795	3,995 3,995	13,749 14,747
6年	10,530 ※ 10,560	4,156 5,325	14,686 15,885	4,784 4,784	8,128 8,128	12,875 12,875	27,561 28,760
7年	16,286 ※ 16,286	4,574 4,873	20,860 21,159	3,176 3,176	14,471 14,471	14,647 14,647	35,507 35,806
8年	14,407 ※ 25,376	5,636 7,285	20,043 32,661	10,904 10,904	38,865 38,865	49,769 49,769	69,812 82,430
9年	14,167 ※ 26,640	5,982 38,040	20,149 44,388	859 859	37,312 37,312	38,171 38,171	58,320 102,851
10年	6,554 ※ 8,720	11,127 35,668	17,681 64,680	886 886	20,864 20,864	21,750 21,750	39,431 66,138
11年	16,540 ※ 22,480	13,800 27,830	30,340 50,310	1,132 1,132	18,349 18,349	19,481 19,481	49,821 69,791
12年	15,062	12,755	27,817	54,133	21,401	75,534	103,361
13年	13,524	16,139	29,663	1,498	30,281	31,779	61,442
14年	16,607	18,334	34,941	799	31,522	32,321	67,262
15年 (昭和元年)	14,398	20,986	35,384	2,174	26,273	28,447	63,832

注 大正5年～11年、輸出入額の※印数字と移出入額は静岡県統計書による

表3 大正後期 清水港輸用入主要貨物量（静岡県統計書）

(単位・千円)

区分	輸出			輸入					
	茶	みかん	大豆油	大豆	大豆粕	米穀類	食塩	石炭	木材
大正5年	8,715	78		51	623	0.8	134	26	
6年	10,491	32		5,182			142		
7年	16,217	58	271	4,573			165		
8年	20,519	638	3,115	1,481	4,573	570	345	238	1
9年	13,871	236		8,133			2,372		
10年	5,976	215	479		4,948			2,953	394
11年	10,392	206	1,667	12,947	3,738	2,258	2,570		3,687
12年	13,525	833	567	6,465	3,848		61	351	1,204
13年	11,636	560	1,221	8,465	4,096	161	67	788	838
14年	13,220	606	2,644	11,643	3,096	84	47	1,208	152
(昭和元年)	11,636	510	2,729	14,185	3,096	123	91	1,141	1,684

表4 大正7年の主要出入貨物扱高

(単位・千トン・千箱)

	出入貨物(A)	鈴与扱(B)	AとBとの比率
石炭	274	212	77%
木材	301	309	大部分
茶	15	9	60
大豆	64	64	100
大豆油	271箱	251箱	92
大豆粕 (大正8年)	6	1.6	
外米	タ 3	2	
関東州塩	5	5	100

注 木材の出入貨物より鈴与扱高の多いのは前年貯木分の発送が加算されているものと推定される

の取扱、食塩回漕等に組分される。

「販売部門」石炭、塩を中心に取扱う。米肥部（大正13年廃止）では、大豆粕、米穀類を取扱う。「運送部門」江尻支店、清水港駅出張所の到発迄貨物取扱、船舶代理部は回漕業務に包括されていた。その他保険代理店業も行っている。

さて、問題の所在を明確にするために、各部門別の展開過程をみていく。

(イ) 回漕部門の展開

石炭回漕=鈴与の石炭回漕業務の取扱は早く明治30年代僅か4千トンの取扱が、時代の伸長とともに増大し、清水港輸移入炭の80%前後を取扱っている。

木材回漕=五代与平の時代に木材取扱を開始して以来増大している。清水港が木材港として注目されるのは、大正8年北洋材の移入により、天竜、島田地区の製材業者が進出して来てからである。外材の輸入は、11年に沿海州材、13年米材の輸入が開始され、大正15年には、207万石と戦前の最高を示めし、全国木材港のトップクラスの地位を定着させた⁽³⁾。

雑貨回漕=鈴与の雑貨とは、石炭、木材を除いた（茶は別扱い）貨物を総

称している。そのため種類も雑多である。特に主なものにとどめておく。

「輸入大豆」をみると、表3にみるように、満州産黄大豆を中心に、大正6年7万余トン、金額にして518万円であったものが、15年には1418万と増加し2.7倍までになっている。大豆を利用する製油会社の清水港進出は⁽⁴⁾、鈴与の回漕業務に大きな飛躍をもたらせる要因のひとつとなった。一方、大正7年に初めて海外へ輸出された大豆油は、製茶とみかん輸出の分野に新しく加わった。その他、米、食塩の輸入などが主要なものである。

以上は、鈴与の清水港の取扱商品であるが、では、どの程度取扱っていたのだろうか。表5は、六代与平時代の鈴与の取扱高である。

表5 大正7年～昭和6年 清水港主要出入貨物扱高

区分	大正7年		昭和2年		昭和4年		昭和6年	
	出入高	鈴与扱	出入高	鈴与扱	出入高	鈴与扱	出入高	鈴与扱
輸出	茶 みかん 大豆油 罐詰	ト ン 15,426 599 271 92	% 60	9,051 566 4,634	% 31	10,087 758 5,787	% 43	10,656 394 7,189 333
	石炭	千 トン 274	78	380	84	347	86	280
	木材	千 石 301	大半	1,720	73	1,770	53	1,533
	大豆	千 トン 64	大半	117	大半	160	大半	166
輸入	米	千 トン (8年) 86		11		15		(8年) 21
	肥料	千 トン 7		36	75	39	75	(7年) 27
	銅料	千 トン (8年) 21		13		21	80	(7年) 12
	セメント	千 トン		9		23	80	(7年) 28
移入	バーブ	千 トン		0.1	大半	0.6	大半	(8年) 14
	砂糖	千 トン						16
	塩	千 袋 5	大半	千 トン 8	大半	26	大半	(8年) 31

出所『鈴与170年史』p.379より

取扱商品の種類だけから判断すれば清水港輸移出入貨物の大半を取扱っていたといえる。輸出入取扱の著増、主要取扱商品、特に石炭や大豆、大豆油、塩等の、高い取扱高は、まさに鈴与が独占という表現にふさわしい。その他、船舶代理業も主な回漕部門の業務であった。

以上、概略的に回漕部門の展開について触れたが、前述したように鈴与の回漕部の占める位置は極めて重要である。七代与平はその点を⁽⁵⁾「今やっている回漕業にしても創業の時以来のもので鈴与の太い幹がある。その幹から、

今日の様な色々な仕事が生まれた。…石炭販売、船舶代理、倉庫、保険代理など」といわれる。その過程は「経営多角化」の推進と把えることができるが、それは、すべての事業が回漕業を主体とした経営の一環から、段階的に事業を拡大していったといえる。そこで六代与平の意図は、清水港と鈴与との共存共栄を図る展開を背景として、多角化志向をはかったと思われる。

注(1) 鈴与は、既に4、5代与平において多角化経営が行われており、6代与平はむしろ、その事業を拡大したとみられる。

(2) 明治41年入店した山内薰次郎の回顧談によると、店員は4、5名程度で、2年後に本店を新築し、倉庫坪数も増加し、店員も5、60人くらいで多忙を極めたと述べている点からしても、7、~80名程度と考えられる。

鈴与編『社史』p.336頁。

(3) 木材編纂会『清水港木材産業協同組合20年史』昭和48年を参照されたい。清水港製材組合編『清水港木材史』昭和37年。

(4) 平野茂之編纂『豊年製油株式会社と吾社20年史』昭和19年、同社刊、本書の巻末に清水港の大豆輸出入統計表に詳細されている。

(5) 池田篤紀編著『前掲書』p.76~77.

(ロ) 販売部門の展開

鈴与の販売部門の中心は石炭販売と食塩販売である。ともに販売部門の収益事業を推進していく大きな原動力となっている。

鈴与は四代与平の時代にすでに鉄道用炭以外の石炭販売を始めている。はじめ、三菱鉱業の特約店としてスタートしたが⁽¹⁾、その後古河鉱業、撫順炭販売会社、貝島鉱業、帝国炭業、木原興業をはじめ、その他有力な鉱主、あるいは石炭販売元の特約店として、九州、北海道、撫順炭をはじめ、常盤、台湾、元山、開平、青島、朝鮮無煙炭その他各地の有煙炭の取扱いを行っている⁽²⁾。このように取扱高の拡大は豊富な資金力による一手販売権の獲得であった。こうして販売網を拡大していったのであった。次に、販売高、販売先をみておこう。

表6 大正時代の鈴与販売部の

年 次		石炭販売数量 (単位・トン)
年	次	数 量
大正元年	12月～2年11月	(推定) 20,000
〃	6年12月～7年11月	35,000
〃	8年6月～8年11月	(半期) 40,715
〃	12年12月～13年11月	63,670
〃	14年12月～15年5月	(半期) 51,595
〃	15年6月～昭和2年5月	112,101

鈴与編『鈴与社史』p.526より作成

表6によると、鈴与の石炭販売数量は、多少の変動を伴いつつも増加の一途をたどった。大正7年度の35,000トンが8年度の下期だけで40,715トンと前年度分を超える販売高を示めしている。こうした石炭需要の著しい増加は、鈴与に愛知県東部、浜松地方の販売網を拡張する目的をもって豊橋支店を開設するに至った。需要の急激によって、炭価は急騰し、鈴与に大きな利潤をもたらせた。しかしながら石炭業に未曾有の好景気をもたらせた大戦景気と、その後の戦後ブームも大正9年には、事態は戦後恐慌へと転換していく⁽³⁾。鈴与にも次のような変化がみられた。販売数量の激減、倒産、休業工場の壳捌金回収不能のため⁽⁴⁾、石炭販売、米穀、肥料各販売部門は大きな打撃を受けた。六代与平の残した手許書類によると⁽⁵⁾「石炭は欠損、価格下落により大なる損失を生せり」と記し「……石炭総売上52,357円（大正9年実績）…」とあり総売上は7年度の100万円の半額になっている。ちなみに昭和2年度の決算総括書は、豊橋支店が石炭販売の貸倒れにより赤字が計上されている。創業早々のシェアの拡大失敗にもよるが大正9年以来の経済界の不振による累積赤字を見逃すわけにはいかない。しかし、大正15年度下期には立直り、営業利益も42,000円までに達している。だが昭和時代に入ると再

表7 昭和前期 鈴与決算損益（売上利益金）比較表

(単位・千円)

区 分	鈴与売上 利益総計	販売部門 売上利益計	石 炭 売 上 利 益				石炭売上利益 の販売部門売 上利益に対する 比率	石炭売上利益 の販売部門売 上利益に対する 比率
			本 店	豊橋支店	甲府支店	計		
大正15年度 (昭和元年)	195	83	42			42	21%	50%
昭和2年度	418	160	90	△ 120		△ 30		
3年下期	207	53	21			21	10	40
4年	405	154	73	6		79	19	51
7年下期	175	82	26	15	3	44	26	54
8年	479	261	140	54	13	207	43	79
11年	340	130	78	21	9	108	32	82
13年	1,268	861	551	208	38	797	63	91
14年上期	710	444	260	124	23	407	57	91

注 (1)昭和11年度は4月～11月の8か月分 (2)昭和4年上期までは支店分も本店分へふくめる

(3)支店分は石炭以外の燃料、自動車、保険代理等の売上利益も合算

(出所：鈴与編『鈴与170年史』p.542より作成)

び石炭販売は伸びつづける状況の中で、六代与平の戦略は販売シェアの拡大を積極的に行つた⁽⁶⁾。併せて、各地に出張所を新設する一方、出張所を支店に昇格させるなど販売の強化策を探っている⁽⁷⁾。そこには与平の大胆な決断と事業の成長を図るという積極的意欲があったと見てよいだろう。

では石炭が、回漕・販売両部門にどの程度のウエイトを占めたのであるか。表8によると、各部の取扱高はそれぞれバラツキがあるが、全体として10年間に倍増しており、それに販売・回漕両部門とも、石炭の取扱高比率は平均30%近く占め鈴与の主軸であった。しかし、こうした事実をもって石炭の効果を過大に評価するわけにはいかない。というのもエネルギー革命の進展は「石炭から石油への転換」となり、鈴与販売部門では昭和38年組織の機構改革とともに石油・石炭両部を廃止し、燃料部を新設し、そこに吸収してしまった。以来鈴与の石油販売事業は躍進し鈴与の基幹事業となるのである。

表8 昭和前期各部取扱高

(単位・千円以下切捨)

販 売 部 門			回 滕 部 門		
年 次	昭和 2 年	昭和11年	年 次	昭和 2 年	昭和11年
石 煉	炭 岩	2,039	東京出張所	438	91
石 壇	炭 油	176	材 木	452	108
再 製	提 壇	971	石 炭	251	364
豐 半	橋 田	22	雜 貨		276
		456	豐 年		275
		7	輪 出	37	86
		106	船 舶	22	162
			代 理		
			小 蒸	69	37
			氣		
			貨 車	35	21
			積 达		
			電 車	32	8
			投		
			東京湾汽船	8	8
			砂 糖		15
			提 舟	14	22
			計	1,362	1,478
			保 険		11
			投 合	3,996	7,967
	計	2,633	計		
		6,477			

資料：鈴与編『鈴与170年史』より

注(1) 鈴与の石炭販売については、鈴与編「開港50年回顧と先代社長の追憶」（『六代鈴木与平伝』所収）p.78によると、当時鉄道納炭は東京の②商店が請負い、その店員が本町に泊っていて、それならば納炭に押石が出るからそれでも売ったらしいということで、少しづつ石炭を売り始めた」という。

- (2) 鈴与編『鈴与170年史』p.525～527。
- (3) 松尾純広稿「日本における石炭独占組織成立」（『社会経済史学』第50巻4号）
p.61。
- (4) 当時の石炭業は、鈴与及び大企業を中心にかなり深刻に受けとめている。例えば「此形勢の自然に放任せんか比較的優良なる自余の炭坑も結局共倒れになり、数億の巨資を投じたる我石炭鉱業の大半は廃滅に帰す」と危機意識を喚起している。石炭連合会『石炭連合15年誌』同会、昭和11年 p.3。
- (5) 鈴与編『鈴与170年史』p.528。
- (6) 同社の大正期における販売先の主な所は、鉄道、製紙、再製茶、ガス電力、船舶燃料、製糸紡績などである。
- (7) 鈴与編『鈴与170年史』同書の支店編を参照せよ。

④ 食塩・倉庫業

与平は、石炭回漕販売から新たに煉炭製造販売にも着手した⁽¹⁾。

翻って、鈴与と食塩の関連については切離すことはできない⁽²⁾。既に五代与平は、明治41年に塩元壳捌人の指定を受け⁽³⁾、大正4年頃から大日本塩業㈱の清水港及び、伊勢湾諸港の代理店となって、専売局納入の塩取扱を引受けていた。大正8年日本食塩回送㈱が設立され、その代理店にもなった。

さて、その前年六代与平が再製塩元壳捌人の指定を受けてから塩販売の本格的業務が開始された。当時創業に当った野中藤平は「鈴与再製塩業の回顧」の中で、与平の再製塩業を始めた動機を次のように述べている⁽⁴⁾。「同業が創始された大正6、7年は近年まれにみる大雨が降り続き、ことに西日本は甚大な被害をこうむった。このため内地産塩は大凶作となって食塩の欠乏が甚だしく、塩飢餓となつた。この塩の大飢餓に遭遇した専売当局は、先代社長が塩元捌人指定されており、また輸入の取扱いをしていた関係で、食塩不足の折から、専売当局から先代（六代与平）に進めたのである。そこで先代は専売事業の助長に寄与し、現下の食塩飢餓の緩和に貢献すべく、この新しい事業を始めることを決意した」といわれるよう、専売事業は利益を上げられると認めながらも国家事業に協力するという意識が濃厚であった。

こうして製造が開始され、「製品が出まわると各地の元売捌人から注文が殺到し、荷造りの仕事も1日20トンぐらいの能力のところを40トンも作らねばならない時もあった」と、社史は伝えている⁽⁵⁾。その実績は、昭和8年清水工場1920万斤、半田工場697斤、また品質は内地一等塩以上の良質であったという。だが、第二次大戦の進行につれ、海上輸送が途絶され、同19年半田出張所が閉鎖するに及んで、この業務も事実上休止されるに至った。だが、与平の国家的な事業に協力した意義は大きいといわねばならない。

(倉庫業)

次に、鈴与の回漕、販売部門と並んで事業の三本柱とされる倉庫業について述べておく。鈴与における倉庫業の占めるウエイトは極めて高い。「社史」によると安政の大地震で3代与平の家が崩壊してしまったが、かれは自分の居宅の建設より倉庫の再建を先にしたという、エピソードが伝わっている⁽⁶⁾。

さて、前述のように鈴与の業務は、回漕部と販売部の石炭販売を中心であったが、大正7年5月鈴与倉庫株式会社（資本金10万円）が創立された。だが、どのような理由で倉庫部門が独立し、法人化されたのかは定かではないといわれる⁽⁷⁾。当初は鈴与の事務所の中で同居し3人の取締役と2人の監査役だけの小規模なものであった。創業当時の経緯については、社史に議事録が収録されており設立事情についての概要については明らかになる⁽⁸⁾。

他方において、鈴与は昭和5年同社のP R誌「清水港と鈴与商店」を発行し、その「倉庫」の項をみると昭和8年当時は、すでに石造倉庫43棟2600坪、木造倉庫33棟3000坪、収容能力4万トンとの数字が記載されている⁽⁹⁾。そして当店取扱の穀肥雜貨は年間12万トン、それに1万トン砂糖移入の保管をなしている。13年版には、更に営業概要も詳細に記載されており資本金50万円、倉庫設備（昭和12年現）は支店を併せて8001坪に広がり缶詰類の保管が重要な部門として登場してくるのである。このように鈴与倉庫は回漕を中心とした港湾倉庫であったが、戦後は流通倉庫としての性格をもって発展していくのである。

注(1) 鈴与が清水で正式に煉炭の製造をはじめたのは昭和7年であるが、その前身は

「清水煉炭所が大正12年に、当時の鈴与商店販売部の有志によって創立されている。清水煉炭所はその後順調に発展し、昭和7年鈴与も直営として工場を新築し「鈴与煉炭工場」として操業したという。鈴与編『前掲書』p.566~580 「煉炭販売編」を参照せよ。

- (2) 四代与平は一生を通じ塩問屋播磨屋の主人として活躍したといわれる。明治34年11月28日の日記「鈴木儀平の物語書留」は残された唯一のものであるが、その中で四代与平は食塩を、蒲原、岩渕、甲府へ送り利益をあげていたことが記載されている。鈴与編『前掲書』p.24~27.
- (3) 五代与平は明治41年、塩元壳捌人指定されるが、当時その他、清水港周辺では、与平のほか4名が、元壳捌人の指定を受けている。塩の販売は、明治41年専売制度が改正され、塩元壳捌制度が制定され、専売局一元壳捌人一小売人の販売ルートを通じて、消費者の手に渡る。鈴与編『前掲書』p.64~65及び、全国元壳捌人組合編『日本食塩販売史』昭和13年参照せよ。
- (4) 野中藤平「鈴与再製塩業の回顧」鈴与社報第9号所収、昭年25年。
- (5) 鈴与編『前掲書』p.91.
- (6) 鈴与編『前掲書』p.776.
- (7) 同 上『前掲書』p.776、同書の中で倉庫の法人化の理由はハッキリしないと述べつつ、或いは個人営業では倉荷証券の発行が困難であったという理由があったかも知れないと、推測している。
- (8) 同 上『前掲書』p.776~783.
- (9) 鈴与編『清水港と鈴与商店』本書は、鈴与のPR誌であるが、昭和5年発刊され、さらに7年、9年、13年に増補して発行された。

3. 関連事業の発展と経営理念

六代与平が関係した事業は、清水港を基盤として発展した回漕業のほかに相当広範囲の分野に及んでいる。それを表9六代与平の重役兼務状況表からみると社長として15社、顧問1社、取締役その他として23社に関係している。これら関連事業をみると、すべて、鈴与の業務である①港湾運送事業を中心

表9 6代鈴木与平の重役兼務表

会社名	地位	就任年
清水銀行	頭取	大正 6
鈴与倉庫 KK	社長	7
塩元壳別合名会社	社長	8
駿遠塩業 KK	社長	14
清水運送 KK	社長	昭和 2
清水末材 KK	社長	2
清水食品 KK	社長	4
日本鮪缶詰共同販売 KK	社長	8
大洋石油 KK	社長	11
東洋機械製造 KK	社長	12
清水小型タクシー KK	社長	12
快運自動車商会 KK	社長	13
沼津食品 KK	社長	13
清水精機 KK	社長	14
精華海運 KK	社長	14
その他 20社	取締役	
1社	顧問	
3社	相談役・監査役	

『鈴与170年史』より作成

に②、しかもそれが系統的に、③当該部門へタイミングよく進出していったと見ることができる。

これら関連企業のなかでも缶詰事業、すなわち清水食品株式会社は、与平が晩年最も情熱を入れた仕事である。そのためかれは二度も欧米に出張して缶詰輸出の市場の販路開拓を行っている。

昭和3年県水産試験場村上芳雄技師⁽¹⁾は、トンボ鮪油漬缶詰を試作し、ニューヨーク市場に出すと好評ですぐ売切れになった。だが実用化するにもリスクが判うため協力が得られず、同郷の植田朋八を協力者として、与平が取締役社長、植田を専務として、昭和4年12月清水食品株式会社が創立された⁽²⁾。巴川畔に鮪缶詰工場が設立され生産が開始された⁽³⁾。与平が進んで社長になつたのは、缶詰事業という有望性を重視した点もあるが、彼のリスクを恐れず事業を先駆けて着手するという、剛胆な意思決定とリーダーシップがあったと思われる。清水食品が創立された後、同6年には、後藤缶詰所、7年には

清水水産、桜田缶詰と、市域には缶詰工場が続出し、それが県下に波及し静岡県は缶詰王国となつた⁽⁴⁾。主な輸出先はアメリカであったが、昭和8年にはアメリカの製造高の2割の量となり、コストの面でアメリカの業者を圧迫するという経済問題にまで発展したのである。従って、アメリカの鮪類缶詰業者は、日本製品はダンピングであると、アメリカ政府当局に抗議を申入れ、日本製品の輸入禁止を求める声がでた。六代与平は昭和7年7月に第1回の交渉に出かけたのである⁽⁵⁾。アメリカでの折衝を行った結果、製造業者とは生産輸出の自主統制を行うことにこぎつけ、政府当局も関税引上げ問題を一時中止の段階まで譲歩した。与平は帰国後、生産者の調整機関である日本鮪缶詰共同販売会社を創立した。昭和9年アメリカは鮪缶詰の輸入関税率を75%に引上げたため与平は農林省との交渉の末、再度渡米することになった。しかし、アメリカでは静岡産の鮪缶輸入に抵抗したが、当局者の了解を取り付け輸入禁止の措置は中止となった。このように『与平伝』は⁽⁶⁾「先代の晩年は、政治生活のほかに実業人としては鈴与を主宰するほか、数十の会社に関係したが、最も力を注ぎ時間を多くさかれたのは缶詰業界の全国的指導者としての活動であったと」記している事からその力量ぶりがわかる。

このように文字どおり、かれは鈴与に拡大、成長をもたらした。その過程においては巨額の利潤を獲得し、「石炭成金」と噂された、こともあったことは否めない。しかしその面ばかり強張することは、かれを見る場合片手落ちであろう。反面、かれは多くの社会事業に少なからぬ役割を演じた。それは、かれの人生観、ならびに事業経営観のバックボーンとして「共生思想」とキリスト教的ヒューマニズムの精神を見過すわけにはいかない。例えば清水食品KKの創立時は、世界恐慌の影響を受けた我が国は、失業者であふれていた。与平は失業救済に工場の就職斡旋などを行う一方⁽⁷⁾、昭和4年には社会事業協会が設置されると物心両面について惜みなく援助をするなどの施策が見られる⁽⁸⁾。また、同年大日本教化の顧問になると私財を投じ事業を推進させるとともに、前科のある人に自己の会社、工場などに就職の世話をし自活させている。育英事業にも参画し、多額の寄附や、援助を行う傍、個人として学資を援助し、通学の便を計るなど⁽⁹⁾した。与平としては学校教育によ

る人材の重要性を痛感していたのではなかろうか。このように、かれの多彩な慈善活動は、先にも述べたように、共生精神とキリスト教的ヒューマリズム精神に裏づけられたものであった。そして、かれの諸活動は、名声を求めるとする下心のあるものとはおのずから違っていた。ここに、利潤追求などといった企業者の一般理論では到底把握できない生きた、六代与平の事業経営者以外の側面があったといえるのである。

注(1) 池田篤紀編『前掲書』p.98.

- (2) 清水食品編『S S Kの50年』清水食品刊、1980年、創立事情については同書を参照されたい。
- (3) 清水商工会議所編「静岡県鮪密柑缶詰工業について」参照。同書によると「昭和3年、村上技師はトンボ鮪の油漬研究をはじめやっと見本商品を作りあげ、これを東洋製缶に見せたところ、輸出品としてやっていけるとして、試験場長の好意で製造費を工面し、百箱の油漬を作り、アメリカに出すと評判よく売れた。村上氏は本格的な事業にしようと思ったが、誰れも手を惜さぬ。この新規事業につきものの困難を企業化できたのは、六代与平の好意によるものだった」と記している。
- (3) 日本缶詰協力会『日本缶詰史』一巻、二巻、昭和37年、同協刊を参考せよ。
- (4) 昭和4年12月資本金5万円で同社は創立され、与平は取締役社長となった。小工場とはいえ、缶詰工場としては県下最初のものであり、鮪油漬缶詰の事業化は全国でトップを切ったものであったという。池田篤紀編『前掲書』p.100.
- (5) 『六代与平伝』には欧米との交渉内容がどの程度の話合いであったかの点についての詳細はわからないが、欧米から帰国後、7月6日のラジオ放送で、対米輸出の見通しや問題点について語った原稿が現存しており、唯一の資料とされている。与平の放送草案「輸出向鮪油漬缶詰事業に就いて」の全文が『六代与平伝』に収録されている。p.265~274.を参考されたい。
- (6) 同 上『六代与平伝』p.109.
- (7) 同 上『前掲書』所収の椎尾辨匡師の追憶による。p.100.
- (8) 六代与平の慈善活動、教育活動などは、本稿でも記載したように「共生精神」

と「内村的キリスト教信仰」に裏付けられたものである。かれの、こうした事業外の活動は『六代与平伝』p.195～206を参照せよ。

- (9) 六代与平は育英事業の先駆者でもあった。多くの経済的に恵まれない苦学生に資金を援助し、個人的に援助した人は何人いたか分からぬほどであるという。こうして学校教育の価値を認め、有能な人材が貧困のためにみすみす埋もれてしまうことを惜しんだ。かれは「天下に人材を養うは、われわれの義務である」といっている。同 上『六代与平伝』p.201.

おわりに

以上において、企業者六代与平の大正、昭和にいたる時期を中心に、かれの企業者活動を明らかにしてきた。

まず、与平をわれわれはどのようなタイプの企業家として見るべきであろうか。『日本の経営発展』⁽¹⁾は、企業家のタイプを4つの類型にわけている。(1)動乱期の機会を手中にした商人タイプ (2)「政商タイプ」 (3)中央に於ける実業家タイプ (4)地方的な実業家タイプ=概して地域的な郷土の発展、近代化とか、家名の高揚、家業の繁栄によって、より多くの動機づけられた地方実業家タイプに分類する。これを参考にすれば、六代与平は第4のタイプに当るであろう。かれは、明らかに郷土の発展の為強い信念をもち、清水港の近代化に取組み、かつ、事業経営にも総じて公益優先の立場を貫いてきた。しかしきれの理念を見る場合それは決して体系化したものとはいえない。あって、本稿で示唆したように「共生精神」と「キリスト教的ヒューマニズム」の精神が事業経営の基盤として、従業員を掌握する上で実践されてきた点については述べたとおりである。それが同社を発展させる一つの要因でもあった。と同時にかれのリーダーシップならびに新規事業への積極的な拡大も見逃すことはできない。だが、それが地方港湾都市清水という不利な競争条件の中で、港の発展と企業経営の発展とを踏まえた、前向きの姿勢と信念を実践したところに、かれの企業者活動があったのではなかろうかと思われる。なお、本稿では、与平の港湾修築事業の役割ならびに、政治的諸活動につ

いての分析は紙幅の関係で、省略せざるを得なかった。この点は、稿を改めて果せねばならないと考えている。

注(1) 由井常彦、ヒルシュマイヤー『日本の経営発展』昭和56年、東洋経済新報社、pp.120～128を参照せよ。

[付記]

本稿作成に際して、鈴与㈱の杉村洋春・磯野功・武藤龍彦の諸氏ならびに、港管理局の桜井幸司氏、市港湾局振興課渡辺脩氏の方々に御協力に対し、記して謝意を表したい。