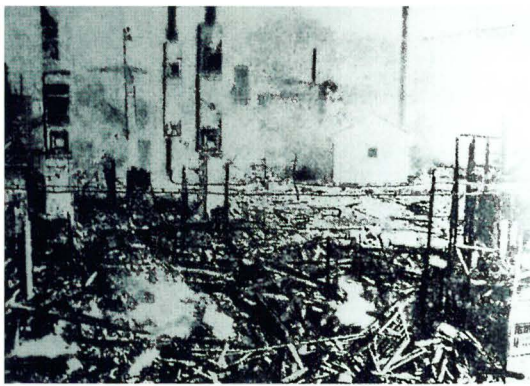


第2章

大恐慌を乗り越え、 自立の道へ

1 昭和大恐慌と親会社の破綻

昭和大恐慌の到来と鈴木商店の破綻



焼き払われた神戸の鈴木商店（1918年頃）

昭和初期、わが国は深刻な経済危機を迎える。その予兆は1920年（大正9）から始まっていた。第1次世界大戦終結による反動不況により株式は大きく暴落、さらに追い打ちをかけるように1923年には関東大震災が起これ、首都機能が壊滅した。政府は震災手形損失補償法を制定したが、その処理をめぐり議会は紛糾した。すなわち、発行された震災手形の半分以上が台湾銀行であり、さらにその半分以上を交付されたのは、台湾銀行から債務を負う鈴木商店だったのである。1927年、大蔵大臣の議会における失言問題に端を発した銀行の取り付け騒ぎは、台湾銀行と鈴木商店の関係を破綻させ、4月18日の台湾銀行休業、21日の大手銀行の休業によりピークに達する。「支払い猶予」が起これ、わが国は昭和大恐慌へと突入した。

鈴木商店は他の財閥とは異なり、メインバンクを持つことなく青天井の事業拡大と設備投資を行った結果、第1次世界大戦終結による反動不況のあおりをまともに受けてしまった。あまりにも急な拡大を続けたため、一部の新聞社や他財閥からの心証も悪かった。象徴的な出来事として、1918年の、米騒動による鈴木商店焼き討ち事件がある。米価の暴騰は鈴木商店の買い占めによるものだという風説により、数千人の暴徒が神戸市栄町通りの鈴木商店を焼き討ちしたのだ。真実は風説と全くの逆であり、政府の要請を受けた鈴木商店が米価安定のために過剰米の輸出や外米の輸入を行ったものであった。

しかしながら、急速に発展した鈴木商店の破綻はあっという間であった。1925年、鈴木商店への貸出が3億円を突破した台湾銀行は、自らの生き残りのために1927年3月26日に鈴木商店への貸出中止を通告、4月4日、ついに鈴木商店は支払いを停止して、



鈴木商店の破綻を伝える新聞記事

整理に入った。鈴木商店が台湾銀行および他金融機関から借り入れた金は、5億円近くにのぼっていた。

整理下の当社と永安社長の就任、播磨造船所の分離

当社は帝国人造絹糸株式会社（現・帝人株式会社）とともに、台湾銀行の直接管理下に置かれた。1928年（昭和3）3月15日、台湾銀行主導のもとで臨時株主総会が開かれ、社長以下3名の役員が退任、第4代取締役社長に海軍主計中将・永安晋次郎（当時台湾銀行監査役）、取締役には、台湾銀行から森本準一、浜野寿太郎と海軍主計大佐・遠藤寿一、横浜正金銀行神戸支店長・前田忠の4名、監査役に子爵・曾我祐邦が就任した。鈴木商店破綻以前の役員は、田宮嘉右衛門専務（常務より昇任）、松尾忠二郎常務（取締役より昇任）、播磨造船工場から来た三上英果と平田保三監査役であった。

さらに1927年5月には、鳥羽造船所の造船および起重機部門を播磨造船所に統合し、鳥羽は電機部門のみを残すという整理を実施した。これは、第1次世界大戦後の不況が特に造船業界に悪影響を及ぼしていたため、合理化を進める当社にとって、どうしても造船部門を切り離さなければならない状況下にあった。1929年11月27日、株式会社播磨造船所の創立総会が開催された。社長には松尾常務が就任し、三上取締役は新会社へ移ったため、当社の鈴木系在留取締役は田宮一人となった。



第4代社長 永安晋次郎

2 恐慌下の生き残り施策

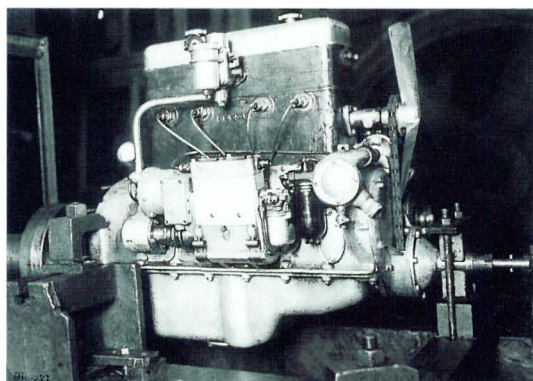
赤字計上と新規市場の開拓

鈴木商店が破綻した1927年（昭和2）、当社は設立以来初めて無配に転落し、赤字を計上した。原料納入業者たちは去り、製鋼部は平炉2基の火を落とし、1基のみを動かしながら在庫品で食いつないだ。一方、苦しい時に援助の手を差し伸べてくれる業者もあり、翌年下期には若干の利益を計上できるようになった。しかし、1930年には金本位制度復活による「金解禁」とその前年にアメリカで起こった世界恐慌により、不況はますます深刻度を増していった。当社でも減俸措置をとらざるを得なくなり、役員3割、職員2割、工員1割の減給の上、希望退職による人員整理を行った。

一方、当社はこの時期、新規市場の開拓と新製品開発に邁進した。それらが、「高速ディーゼルエンジン」「高圧圧縮機・高性能冷凍機」「電気ショベル」「陸軍向け軍需品」である。

高速ディーゼルエンジン

高速ディーゼルエンジンは、1927年（昭和2）に実用化されたV型無気噴油式機関に続き、同年には小型高速軽量のZ型機関の研究を開始した。これは船舶用に代わる陸上輸送向けの製品であったが、国産化は当時としては無謀な計画とされ研究試作には多額の出費を伴った。しかし1930年、わが国初の45馬力毎分1,000回転の4Z12型エンジンの製作に成功、日本車輛製造株式会社へ納入した。この製品は、改良を重ね、機関車用に多数が採用された。さらに外国からの技術導入を図ると同時に独自研究も進め、1935年には自動車用ディーゼルエンジン4ZA型、6ZA型を開発し、鉄道省篠山線バスおよび神戸市営バスに採用された。船舶用ディーゼルエンジンについても、大型化に対応するため1931年にスイス・ズルツァー社からDSD型複動機関の製作権を獲得し、1933年には(株)播磨造船所が国際汽船から受注した「小牧丸」に7,600馬力の当時世界最大のエンジンを納入した。



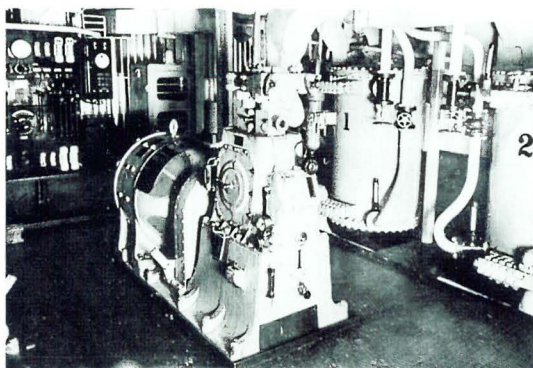
Z12型45馬力ディーゼルエンジン（1904年頃）

高圧圧縮機・高性能冷凍機

高圧圧縮機については、従来式の窒素固定法（ハーバーボッシュ法）に対して1923年（大正12）にクロード式窒素固定法が日本に紹介されたのをきっかけに、一気に1,000気圧の圧縮機開発の機運が高まり、当社も独自研究に着手した。1926年、当社はわが国で初めて1,000気圧空気圧縮機を製作し、硫酸アンモニウム製造用に納入した。これを契機に、国内化学メーカーの信頼が高まり、1932年にはアンモニア合成用 -40°C 2段式冷凍機を開発した。この圧縮機・冷凍機の開発が、後のガス液化・分離装置の研究へとつながる。一方、冷凍機械においても、1929年頃からの新規参入メーカーによる価格競争にも臆することなく、当時世界最高回転数のアンモニア式冷凍機を開発し、東京国技館に日本で最初に作られたスケートリンク向けに採用された。



高圧圧縮機（1928年頃）



冷凍機（1929年頃）

電気ショベル

電気ショベルの製作に関しては、1924年（大正13）に進出したクラッシャ、グライディングミルなどの土木・鉱山用機械進出をきっかけとする。これら鉱山用機械は、国内向けにはすでに数社のメーカーがあったため、満州鉄道の鞍山や撫順、朝鮮・茂山などの外地の大規模鉱山向けに製作を開始した。一方、電気ショ

ベルについては、アメリカ・ビサイラス社のものが国内で数台動いているに過ぎず、満州鉄道においても同社製のものを採用しようとしていた。この情報をつかんだ当社は電気ショベルの国産化を計画した。数名の技術者を派遣し、ビサイラス50B型の詳細なスケッチを取り、設計に当たっては特許部分を改造して1930年、試作に成功した。その採用について満州鉄道と交渉を行い、「使用してみて良ければ採用する」との合意を得て、現地で組立検査を受けた結果、予想以上の好成績で採用が決定した。「重量は多少増加したが、故障が少ない」と一定の評価を得たことで販売も順調に推移し、建設機械への参入を果たすことになった。



電気ショベル（1930年頃）

陸軍向け軍需品

軍需製品の生産は陸軍からの要請に始まる。さらに1931年（昭和6）には国産初の鉄帽を開発し、直後の満州事変によって需要が飛躍的に増大した。また戦車についても、当社はディーゼルエンジンを採用してもらうために、1931年に試作を受注、1933年には完成車両を製作し、中型戦車を製作した。その後、軽戦車や小型戦車の専門工場を立ち上げた。

これらの最新鋭の技術に打ち込む姿勢は、今日も連綿と続く、製品への誇りと技術的優位を維持する「神鋼気質」の表れに他ならない。

著作権上の理由により
非表示としています

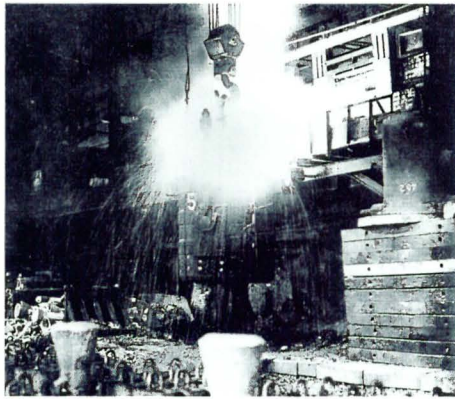
89式中型戦車（1931年頃）

3 第2線材工場の新設

平炉の増設と改造

1924年（大正13）～1926年に開始した棒鋼・線材は、時流に乗って生産当初から順調に生産量を上げていた。そこで1926年3月、35ト平炉1基を増設し、既設の平炉も1929年までに順次30ト、35ト、40トに改造した。鈴木商店の破綻により台湾銀行管理下に置かれた1927年以降、資金捻出は困難を極めたが、線材需要の見通しと輸入実績を勘案し、改造の必要性を訴えて1基また1基と承認を得ることができた。そして1929年には45ト平炉の新設を実現させた。

これによって生産量は飛躍的に上昇した。1927年に248トだった線材の生産量は翌年の1928年は795ト、1929年には2,445トとなり、平炉新設後の1930年には実に35,472トを記録し、国内生産量



平炉出鋼風景（1935年頃）

の約30%を占めるまでとなった。特に、新設したドイツ・デマーグ社のモル式平炉はメーターを備えており、科学的操作が可能となった。従来型の勘による作業を改めて熱管理上にも飛躍的進歩をもたらした。出鋼時間が従来の半分以下となり、最高50トンを3時間45分で溶解精錬することができた。

また、30トン、35トン、40トンに改造した平炉をさらに35トン、40トン、50トンへと再改造し、1933年に40トン平炉1基、1934年には25トンおよび40トン平炉2基を増設して、合計7基の平炉が製鋼工場南北に連なることになった。また、山手地区の12トン、16トン平炉も1933年に18トン、20トンに改造された。このうち酸性平炉は山手地区の18トン炉および海岸地区の50トン・40トン平炉の計3基で、その他は塩基性平炉であった。酸性平炉ではシャフト類や大型鋳鍛鋼用インゴットを製造し、塩基性平炉では小型インゴットを造塊して棒鋼工場、線材工場で圧延した。

この時期、製鋼技術も大きく進展した。塩基性平炉で造る小型インゴットはあまり良質でなく、細径の線材製造には適さないものであったが、五番線材用鋼塊製造のため、製鋼技術を研究し、1930年に初めてこれによる普通線材の圧延に成功した。また、精錬についても、分析方法の確立と精錬技術の向上を果たし、その結果、1932年、従来困難とされていた塩基性平炉による高炭素鋼の製造を実現した。

第2線材工場の新設

線材の需要はますます上昇する傾向にあり、これらの情勢のもと、1929年（昭和4）から第2線材工場の建設計画が策定された。1930年、前年に取締役役に抜擢された製鉄部長・浅田長平は、永安社長に第2線材工場新設プランを提出した。総額160万円の建設費用は、当社前年度の1年間の利益総額を上回る膨大なものであり、台湾銀行サイドとしても容易に受け入れられるものではなかった。浅田は著書『回想80年』で当時の信念を次のように述べている。

「そもそも昭和2年鈴木倒産から続いている不況からはまだ本格的に立ち直ってはいない。（中略）ここで何か大きな手を打つ必要がある。その時期でもある。私はこの時、自動車製造工場の案も練った。しかし、これは成案を得るまでに至らなかった。そして結局線材新工場建設計画の一本にしぼった。これには十分な自信が持てたからだ。（中略）しかし考えてみれば、当時の日本の線材需要に対して、日本の線材生産は半分に過ぎない。メーカーは八幡、神戸製鋼所両社のみ、それに小倉製鋼所が少量生産しているだけである。需要は十分保証されているのだ。（中略）こ

の状況からみても線材設備への新投資は決して不利ではない。むしろ神戸製鋼所の発展を望むならば、ためらうべき時ではないと私は確信した」

台湾銀行から快い返事がもらえないまま約半年が過ぎた。業を煮やした専務・田宮嘉右衛門と浅田は台湾銀行の島田茂頭取に直談判した。温厚な田宮が島田頭取に強い口調で迫った。

「頭取、この問題はあなたが、金を出すことを承認されるか、されないかによって、神戸製鋼所の運命が決まるのです。あなたは神戸製鋼所を生かすおつもりなのか、殺すおつもりなのか、どちらになさるお気持ちでしょうか。もし生かすおつもりなれば、この計画をご承認してください。そうでなければ神戸製鋼所の将来はありません。いやしくも台湾銀行は鈴木をつぶしてしまったのです。神戸製鋼所には何千人という従業員がいます。これを生かすというお気持ちがあれば、とにかく賛成してください（『浅田長平 回想80年』）」

両名の熱意が頭取に伝わり、台湾銀行からは異例の決断が下った。

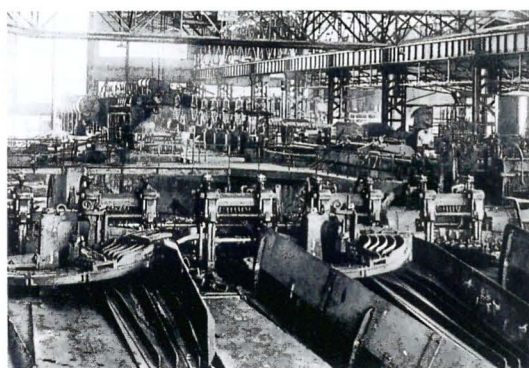
第2線材工場建設決定後、浅田はドイツに向かい、ドイツ・クルップ社製圧延機を購入した。そして、機械到着後の1932年9月1日の創立記念日を期して、工場建設に取りかかった。

経費節減のため、圧延機の付帯設備は自社生産および国内調達とした。それでも建設資金は工場建物、基礎工事を含めて総額125万円を要した。工場建設は順調に進み、1933年2月11日（紀元節）には完工した。最新鋭の工場であることを考慮して、その操業には新たに40～50人の工員を採用し、10カ月間の教育・訓練を行った。

クルップ社製の半連続圧延機は、当時わが国では画期的な設備として注目を集めた。従来型に比べ、能力は2.2倍、燃料消費量は7割と、工賃負担は半減した。操業当初は片番で日産150～160ト程度だったが、9月から10時間2交替制を取り、生産量も月産5,000～7,000トを達成した。さらに1934年頃からの需要増により、機械の保証トン数10,000トを突破した。線材の価格も、当初はトン当たり70円だったものがブーム時にはトン当たり210円まで跳ね上がり、まさに当社のドル箱商品となった。

特殊線材の試作に成功

当時、ワイヤロープに使われている鋼線は高炭素鋼線材であり、すべて外国品であった。国産品にはまだ品質的な不安があったためである。当社は第2線材工場の立ち上げに際し、高炭素鋼線材の製造を目指した。1931年（昭和6）7月に第1線材工場で85kg



第2線材工場（1933年頃）

インゴットで60カーボン（1トンの炭素含有量が60kg）の高炭素鋼線材の試作には成功していたが、第2線材工場の稼働が順調に進んだことから本格的な試作に入った。しかし、60カーボン以上の特殊線材を作るために必要な分塊設備がなく、独自の考案による160kgスモールインゴットを造塊した。

この硬鋼塊を五番線（5.5mm）の線材に圧延し材質試験をした結果、外国水準に達したものの、当初は納入先の東京製鋼株式会社からクレームが入った。そこで試行錯誤を繰り返し、1カ月後、先方の満足する製品を納入するに至った。やがて東京製鋼株、東洋製鋼株式会社などの需要家への販売を通して、当社の特殊線材の地位が確立するのである。

4 第5代社長に田宮嘉右衛門が就任

台湾銀行の神鋼株放出

こうして業績を上げた当社に、「株買い占め」の危機が訪れたのは、1934年（昭和9）のことである。当時「番町会」という、新進実業家たちの集まりがあった。いわゆる「インテリギャング」として、優良企業の株を買い占め、経営権を乗っ取るというやり方を繰り返していた。番町会はず、旧鈴木グループで台湾銀行の管理下にあった帝国人造絹糸株の“乗っ取り”を画策した。1933年に台湾銀行から10万株を入手し、会社に役員を送り込んでいた。これは後年、政界の贈収賄事件や殺人事件まで引き起こした『帝人事件』へと発展する。

一方、神鋼株についても番町会の手が伸び、1934年1月、台湾銀行から番町会へ22万株が受け渡された。当社も一時は番町会の支配下となり、経営陣の送り込みが画策された。

外部社長乗り込み反対運動起こる

しかし、番町会の計画は寸前で回避された。というのも、外部から時事新報社によってこの計画が暴露され、世論の反感を買ったのみならず、内部からも反対運動がわき上がったのである。1933年（昭和8）7月10日に結成された親睦団体「神鋼15年会」が、この中心となった。同日に勤続15年以上となる当社職員約100人から組織される会で、そのうちの47人が『四十七士』と自称し、中核となって反対運動を展開した。「外部社長乗り込み絶



昭和10年発行の当社社債券（安川文夫氏寄贈）



神鋼15年会第2回親睦会（1934年）

対反対、田宮さんを守れ」という信念のもと、地元神戸新聞や大阪毎日新聞などの応援も得ながら、運動は広まった。

社内外からわき上がった反対運動と、前述の『帝人事件』などの影響もあり、番町会はついに当社への乗り込みを断念し、帝人株も含め入手した株は一般に放出された。その結果、当社の株主数は1933年に312名だったものが1934年6月末には601名へと倍増した。

田宮社長誕生

番町会の株式売却により、筆頭株主は7万株を所有する鈴木家に戻った。台湾銀行からの役員は退陣を余儀なくされ、鈴木系列が推薦する人物、すなわち田宮嘉右衛門が次期社長に内定したのである。

1934年（昭和9）8月13日、第46回定時株主総会で、永安社長の退陣と第5代取締役社長・田宮嘉右衛門が誕生した。1905年の支配人就任以来、実質的な責任者として当社を育ててきた田宮が、名実共に代表の座に就いたのである。

当時の経営陣は、田宮以下、森本準一常務、浅田長平常務、常磐秀二、徳田治三郎、土屋行蔵、酒井重之助、池原鹿之助の各取締役、曾我祐邦、佐々木義彦の各監査役となった。



第5代社長 田宮嘉右衛門

当社生みの親、田宮嘉右衛門

当社が鈴木商店の傘下に入り、田宮嘉右衛門が支配人として就任したのは、田宮が31歳の時であった。田宮嘉右衛門は1875年（明治8）、愛媛県新居郡に生まれた。別子銅山から新居浜へ続く中腹の場所と言え、位置が想像できるだろう。田宮家は代々別子銅山、つまりは住友家に仕えていた。父も兄たちも住友家に仕え、すぐ上の次兄は住友中興の祖、広瀬宰平の秘書まで務めている。

18歳で大阪市北区役所に勤め、神戸商品取引所を経て住友家が経営する住友樟脳製造工場に勤めたが、その工場を買い取ったのが、金子直吉率いる鈴木商店であった。田宮はしばらく自営を続けた後、1904年に鈴木商店へ入店した。金子は田宮の実直さと誠実さに惚れ、田宮は金子の飾らない人柄と経営手腕を尊敬していた。翌年、田宮は製鋼所建て直しのために経営を任されるのである。

全くの事務屋であった田宮が、畑違いの製鋼所を経営するには、非常な努力と困難があったと想像するに難くない。ただ実直、誠実であるというだけでは、今日の神鋼を育てられなかったであろう。田宮は金子と同じく、経営者としての先見性にも優れていた。それは、操業当初から1,200トンのプレスを導入したこと、若き技師、浅田長平の提案を聞き入れ、線材製造に踏み出したことなどが証明している。

結局田宮は、1905年の支配人就任から1959年に亡くな



イギリスへ出張時の田宮
前列右（1923年頃）

るまで、54年間という長きにわたり、神戸製鋼を牽引し続けた。田宮がいかに神戸製鋼所を愛していたかを示す二つのエピソードがある。田宮は生涯6男2女に恵まれたが、4男に「鉄四郎」、5男に「鋼蔵」と名前を付けている。もう一つはその最晩年のことだが、当社が悲願の高炉を完成させるまで病魔と闘いながらそれを見届け、高炉の火入れが終わった3カ月後、もう思い残すことはないというように死を迎えたのである。その一生はまさに「神戸製鋼」と共にあった。