

第1章

創業から終戦まで

1906～1945



第1節 創業前史



山口武彦 (少年時代)

1. 創業者・山口武彦

創業者の山口武彦は1869 (明治2) 年7月2日、鹿児島城下に生まれた。山口家はもともと薩摩藩の上級武士の家柄であったが、明治維新後に家禄を停止され、生計は苦しく、生活は不如意な状態にあった。価値観が激しく転換する中で、新時代の息吹を感じ取った武彦は、立身するためには東京で勉学する以外に道はないと考えるようになった。

16歳になった年に機会は巡ってきた。上京し、農商務省に勤める義兄の奥清輔の家に身を寄せ、家事を手伝うかわら進学の準備に取りかかり、かねてから好きだった機械工学を学ぶため、1887年東京職工学校 (現・東京工業大学) に入学した。1891年に卒業し、義兄の親友で初代特許局長であった高橋是清の世話もあって、直ちに農商務省に入り、特許局審査官補の職に就いた。武彦は担当していた機械の審査を通じて、欧米先進国における機械工業の水準の高さを痛感し、折があれば海外視察をしてその実情を知りたいという思いに駆られるようになった。

2. 安田善次郎との出会い

安田財閥の創始者・安田善次郎は、製釘事業が将来性のある有望な事業であると確信し、その国産化を進めるために海外製釘事業の現状を視察する必要があると考え、長年親密な間柄にあった高橋是清にその人選を依頼した。依頼に応じた高橋は、かねてから海外に出ることを希望していた山口武彦を推薦したのである。武彦は特許局を辞し、安田銀行に技師として入った後、1896 (明治29) 年、最初の視察地であるアメリカに向けて船出した。時に27歳であった。

オハイオ州クリーブランドで製釘機の試運転を見てその優秀な性能に着目した武彦は、製釘機100台余を注文した。しかし、当時の日本にはそれを操作する技術者がいなかったため、その技術習得のため1年間クリーブランドにとどまった。その後、武彦はヨーロッパ視察の途につき、使命を果たして1897年に帰



高橋是清



安田善次郎



洋行中の山口武彦

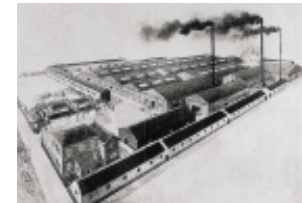
高橋是清
財道家、政治家として著名で、日本銀行総裁、大蔵大臣などを歴任。1921年、原敬首相が暗殺されたあと総理大臣、政友会総裁をつとめ、1927年以降たびたび大蔵大臣に任ぜられたが、1936年2月26日のいわゆる二・二六事件で凶弾に倒れた。

安田善次郎
1838年、越中富山の一寒村に生まれ、のち江戸に出て両替商を営んで成功、1876年には第三国立銀行の創立に関わり、1880年に至り安田銀行 (現・みずほ銀行) を創立した。また生命保険の草分けとも言える共済五百名社 (のちの安田生命) を興し、安田財閥の基礎を築いた。

国した。

帰国後、深川製釘所が設立され、1898年わが国最初の丸釘が完成した。製釘事業はわが国でも初めての企業化であったため、技術上の問題などで幾多の困難につきまわられたが、何とかこれも解決してきた。しかしその後、原材料の輸入が難しくなり、一時休業もやむなしということで、1902年工場閉鎖に踏み切った。会社はその後1908年に操業を再開し、幾多の変遷を経て、現在の安田工業株式会社へと引き継がれている。

この一時閉鎖により、武彦は以後の身の振り方を考えなければならなくなった。安田善次郎の斡旋で1903年に北海道鉄道株式会社に入社した。失意に陥りがちな北海道時代を過ごした武彦は、単なる技術者としてではなく、経営者として出発したいという独立への意志を強く持つようになった。



深川製釘所

第2節 創業

1. 山武商会の創業

1906 (明治39) 年12月1日、山口武彦は東京市京橋区 (現・中央区八重洲) で開店し、欧米機械工具直輸入の商社として「山武商会」の看板を掲げた。これが現在の山武グループの記念すべき創業の日である。商いも活発化し、手狭になったので、1910年には京橋区南伝馬町 (現・中央区京橋) に移転、「ベルリン・シュッカルト・シュッテ社日本総代理店」と記した大看板を掲げた。

日露戦争を契機として軍事産業と民間産業との結びつきが促進されるにつれて、海軍部内に機械の売り込みを行う一方、民間にも販路を広げ、日本製鋼所、豊田自動織機製作所、川崎造船所、日立製作所、関西の各鉄工所、九州地方の各炭鉱、各種工場などを得意先として手中に収めた。受注の増加に伴って、1911年に大阪に出張所を設け、順次名古屋、福岡、横須賀、呉にも出張所を置いた。販路が拡大するにつれ、従業員も次第に増え、1915 (大正4) 年6月、有楽町の三菱13号館に移転した。このころの武彦は東京商業会議所 (現・東京商工会議所) の議員に立候補して選出されたり、東京でもまだ珍しかった自動車



山武商会発祥の地



当時まだ珍しかった自動車を購入し、営業活動に使用した

を購入して積極的に営業活動を広げていった。

2. 日本酸素合資会社の設立

営業活動を行っていく中で、酸素によって鉄を溶接するという新技術をいち早く知った武彦は、わが国で初めてドイツから酸素溶接機を輸入し、1909 (明治42) 年に横須賀海軍工廠に第1号機を納入した。その後、一手に販売権を獲得し、東京鉄道局、三菱造船所、東京帝国大学、東京高等工業学校等にも納入した。このころ、溶接、切断に使用する酸素も器具とともにドイツから輸入し、酸素を使いきってしまうと、空のボンベを送り返し、詰め替えたものを再び取り寄せていたので、大変な手間と時間を要した。これをなんとか解決すべく、ドイツ、フランスの実情を調べたところ、酸素の製造は相当な需要が見込まれる有望な新興事業であることがわかった。

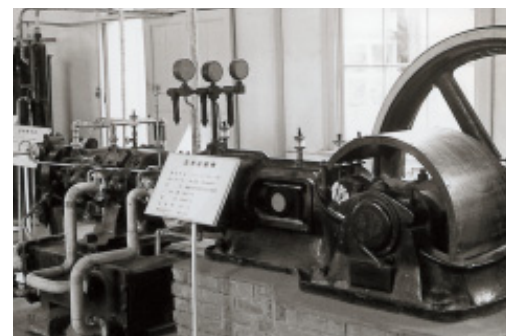
そこで、国内での酸素製造事業を企図した武彦は、1910年10月30日、「日本酸素合資会社」を設立した。その後、第一次世界大戦の勃発による国内産業の動きは、海運、重工業をはじめ各分野とも活況を呈し、酸素の需要は増大した。工業用酸素のみならず、医療用酸素の需要も急激な伸びを示し、このような市場環境から合資会社のままでは無理があると判断し、1918 (大正7) 年7月19日、株式会社に改組した。

3. 日本精工合資会社の設立

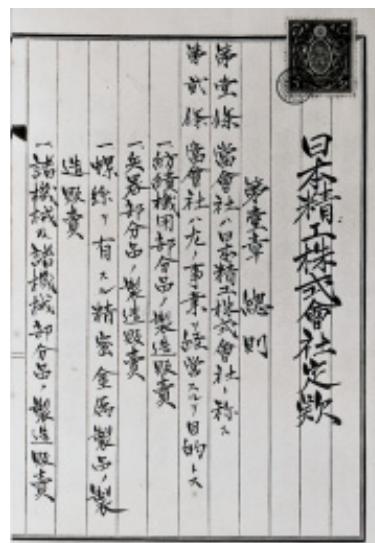
山武商会はヨーロッパ各国から最新の工作機械を輸入したものの、まだ日本では性能のよい機械を使いこなす土壌は培われておらず、高性能、高能率なるが故に作業員を遊ばせる結果を招くなど、持て余す格好になっていた。そこで、武彦はこの機械を有効に活用するため、精密加工を行う会社の設立を決意、1914 (大正3) 年2月20日、「日本精工合資会社」を設立した。輸入機械あるいは海軍工廠との取引の関係から、極めて早い時期に軸受に接する機会に恵まれた武彦は、いち早く軸受工業の将来性を洞察し、その国産化を考えた。日本精工設立後まもなく、実際に軸受の試作にとりかかり、1916年ごろにはその成果も上がったので、本格的に工業化に乗り出すことにした。時あたかも第一次世界大戦の影響で好況期にあり、軍需部品の需要



日本酸素記念館



復元された創業当時の装置 (同記念館)



日本精工の原始定款

も旺盛を極めていたので、合資会社の資産および営業権一切を新会社に譲渡することとし、1916年11月8日、新たに日本精工株式会社として発足した。

このような経過で、現在の大陽日酸株式会社と日本精工株式会社が山口武彦によって企図され、設立された会社であることは山口武彦の先見性を知る上で特筆すべき事柄である。

第3節 経営苦難の時代

1. アメリカのブラウン社との出会い

1914 (大正3) 年7月28日、第一次世界大戦が勃発し、ヨーロッパ、とくにドイツからの機械輸入に頼っていた山武商会は極めて憂慮すべき事態を迎えた。輸入する機械の多くがドイツの定期貨物船に積まれていたため、地中海を制圧したイギリスの海上封鎖によってドイツの船舶は捕えられ、日本の港にたどり着いたものは非常に少なかった。ヨーロッパからの輸入はほとんど絶望的になるだろうと判断した武彦は、新興工業国であるアメリカに輸入の活路を開くことを決意した。

1917年10月、渡米した武彦は、直ちに各地のメーカを歴訪した。シュッカルト・シュッテ社経由で輸入していたメーカの一つに、アメリカの「ブラウン社」があった。山武商会は既に1916年ごろから同社のミリボルトメータと白金のサーモカップル (熱電対) を使用したパイロメータなどを輸入していた。そうした関係で、武彦はフィラデルフィアの同社にR.ブラウン社長を訪ね、計器類を同社から直接輸入する承諾を得て、1920年に日本総代理権を獲得した。当時の山武商会にとって事業の主体はあくまでも工作機械類の輸入販売であったが、直接ブラウン社と結ばれたことは、後に当社が「計器会社」として発展する礎となった。

なお、同業もこのころから次々と産声をあげ、1915年には、横河電機が電気計器研究所 (1920年に横河電機製作所と改称) として創設され、また1918年には北辰電機も創業され、パイロメータの国産化に取り組み始めた。



日本精工大崎工場



R.ブラウン



ブラウン社 (2階建ての部分、屋上の広告は後のもの)



初期の丸型パイロメータを手にするR.ブラウン (左)

2. 長期不況との闘い

第一次世界大戦は1918（大正7）年11月11日、ようやく幕が下り、1919年ごろ景気は急速に回復した。山武商会は戦後好況のさなか、大量の機械を外国に発注していたが、過熱した景気は1920年3月には恐慌に見舞われた。需要は極端に冷え込み、到着した輸入機械は値下げしてもなかなか売れずに滞貨の山を築くことになり、山武商会は一挙に経営を悪化させた。

深刻な不況が続いていた1923年9月1日、関東大震災が起り、到着したばかりの輸入機械が横浜埠頭で被災し、大きな損害をこうむった。追討ちをかけるように起こった突発的な天災は、不振を極めている多くの企業に打撃を与えた。

1927（昭和2）年には金融恐慌が起り、さらに、1929年10月24日に起こったニューヨーク株式市場の大暴落を契機に、未曾有の恐慌が世界的規模で拡大していった。企業は深刻な苦境に直面し、山武商会においても、創業以来最大の経営の難局を乗り越えるために考えられるあらゆる手が打たれた。



関東大震災（横浜港付近）



破綻銀行の取り付け騒ぎ

第4節 飛躍への基礎づくり

1. 本社移転、個人商店から株式会社へ

1928（昭和3）年、丸の内に、当時としては最新鋭の設備を誇った八重洲ビルが竣工した。金融恐慌のあおりを受けて、俸給控除措置（賃金カット）を施行するなど山武商会の経営は深刻度を増していたが、武彦は、将来必ず事業を発展させるとの思いから、こうした時期にあえて新築のビルに本社を移転させるという大英断を下した。1915（大正4）年に移転した有楽町の三菱13号館から、竣工したばかりの八重洲ビル（1962年に「丸の内八重洲ビル」と名称変更）3階に新たに本社事務所を移した。ここは、第二次世界大戦後一時GHQ（連合国軍総司令部）に接収された時期をはさんで、50年間にわたって当社の本社所在地となった。

1929年10月のニューヨーク株式市場の暴落に始まる世界恐慌、そして日本経済もその恐慌の嵐に巻き込まれていく中で、安田



50年間にわたって本社所在地となった「丸の内八重洲ビル」

銀行が取引している企業の中にも経営の振るわないものが多数におよび、救済の余地がない場合には整理せざるを得ない状況に陥っていた。山武商会もそういう会社の一つであった。

このころの山武商会は、個人商店ではよく見かけるように、内部の体制が整備されず、金銭の管理も商会主が全権を握り組織化されていなかったため、経理関係が大まかになりがちであった。山武商会はこうした問題の解決の方途を検討した結果、安田銀行の勧めを踏まえて、株式会社組織に改めるのが一番確かな方法だという結論に至った。改組の方針は決まったものの、出資金とすべき金がないために、具体的な方法で難渋した。わずかな売掛金と売れ残った在庫品が、当時山武商会に残された資産のすべてであった。そこで、営業権という無形財産を加えるという方法を取り、売掛金と手持ち商品とで18万円、営業権を12万円と評価して、資本金30万円の株式会社とした。なお、負債はすべていったん棚上げにし、新会社がこれを引き継ぎ、順次返済するという方法をとった。

こうして山武商会は、1932年7月1日に、安田銀行の特別の援助によって現金をまったく動かすことなく、株式会社として再出発した。これが幸いして、新たな融資、信用状の発行も行われるようになり、資金の回転も円滑化し、ようやく危機を脱したのである。

2. 商社からメーカーへ

山武商会が株式会社に改組されてまもなく、ブラウン社商品の組み立てが、安田銀行の了承を得た上で具体的に着手された。主な部分はブラウン社から輸入することとし、一部は外注、一部は内地材料をもって組み立てることとした。ところが、これを持ち込むべき工場がなく、やむなく丸の内の八重洲ビル3階本社の一室に材料を運び入れ、ここで組み立てを行った。

しかし、この状態では、以後起こりうるであろう需要に即応していくことは困難であるため、買収した大森製作所の敷地内に計器の組み立て工場を建設することとし、1933（昭和8）年4月、計器工場が完成したのを機に、これを「山武商会計器製作所」と呼称した。ここにおいて、山武商会は工作機械輸入商から工作機械および計器の製造販売を行う「メーカー」へと変身



安田銀行本店



山武商会計器製作所（大森）



ブラウン社の部品で山武商会計器製作所が組み立てた第1回完成品（1935年）



新設された蒲田工場

した。その後、1937年には、新たに専門工場用地として東京市大森区六郷地区に土地を取得、1939年春に蒲田工場を新設した。

各産業分野での計器の普及に伴い、国内でも計器メーカーが増え、横河電機製作所、北辰電機製作所をはじめ、ドイツのシーメンス社の熱管理用計器を輸入販売していた富士電機製造も1930年代の後半には国産化に乗り出した。

当時の山武商会の事業は工作機械が主力で、計器の比重は小さかった。このような経過の中で、ブラウン社で計器技術を研修し、帰国したT.H.ファクトマンから、ブラウン社の意向であるとして、工作機械と計器の事業を分離し、計器専門の別会社を設立する提案がなされた。そこで、1939年4月5日、山武商会および日本側出資者とファクトマン出資による「日本ブラウン計器株式会社」が別会社として設立され、山口利彦（山口武彦の次男で山武商会常務取締役）とファクトマンが代表者となった。正式にブラウン社の計器製造権を得た日本ブラウン計器が、ブラウン社の特許使用料として売上高の15%を支払うこととなった。ところが、国内の戦時色はいつそう強まり、外国人が会社の代表者であることは好ましくないと考えられたので、1940年にファクトマンは日本ブラウン計器の取締役に辞任、同時に本人所有の株式を山武商会側の取締役に分割して名義を変更した。こうして役員および出資のすべてを日本側が占めることとなり、1941年11月14日、「山武計器株式会社」として商号を変更した。

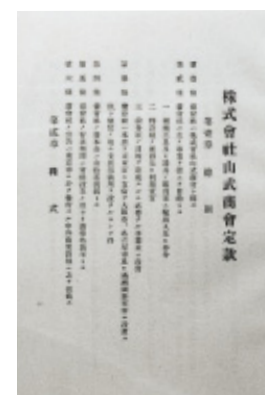


T.H.ファクトマン (Theodor H. Fachtmann)
1899年生まれのドイツ系二世。1920年山武商会に入社し、翌年計器技術習得のためブラウン社に派遣され1924年に帰国。1928年ニューヨーク支店勤務となり、滞米中再びブラウン社で計器技術を研修し、1931年に帰国した。1939年日本ブラウン計器設立と同時に常務取締役に就任した。翌1940年常務取締役辞任後は技術顧問となり1943年6月退任。

3. 戦時体制下の経営

戦時体制では商社会社は生産にまったく寄与しないと見られ、山武商会の名前も時局にそぐわなくなってしまった。そこで、山武商会は、1942（昭和17）年4月1日、社名を「山武工業株式会社」に変更するとともに、同月27日、商事部門を分離独立させるなど体制の改革を行い、名実ともに製造業者への脱皮を図った。戦争が終結し、貿易が再開されるまで、伝統ある創業社名を温存しておくために、商事部門を分離して、新たに別会社として「株式会社山武商会」を設立したのである。

なお、1942年11月21日、山武工業は山武計器（当初日本ブラウン計器）を吸収合併して、新たな「山武工業株式会社」が発



新山武商会原始定款

足し、取締役社長に山口武彦、取締役副社長に山口利彦が就任した。

日本ブラウン計器株は計器の製造販売の対価として、売上高の15%に相当する権利金（特許使用料）をブラウン社に送金していたが、日米間の外交関係が怪しくなり、1941年7月28日から送金は事実上不可能となった。戦後までに支払うべき権利金の総額は24万7,355円51銭に達し、横浜正金銀行の特殊財産管理勘定に振り込むことで権利金支払いの義務を継続して果たした。



横浜正金銀行の振り込み受取証

