

西洋鍛冶屋を目指し、世界に展開する 水環境関連事業と機械関連事業の基礎を築いた クボタの創業者・久保田権四郎

〈取材協力〉株式会社 クボタ（大阪市浪速区敷津東1-2-47）

クボタは、SDGsに結びつくさまざまな事業をグローバルに展開している企業である。たとえば、水の供給と再生の領域では、水道用鑄鉄管、ポンプ、水処理システムなど、食料生産の領域では、トラクターなどの農業機械を、世界120ヵ国に展開している。これらの事業の基礎を築いた創業者・久保田権四郎（1870-1959）翁の人と仕事を、クボタ人事部人財開発室の内田賢二さんと沼田歩さんにご協力いただいて、まとめた。

■西洋鍛冶屋を目指す

おおで こんしろう
大出権四郎（後の久保田権四郎）は1870（明治3）年、瀬戸内海に浮かぶ因島いんのしまの大浜町で、父・大出岩太郎と母・キヨの三男として生まれた。姉1人を加えた4人兄弟の末っ子だった。大出家は桶屋を兼業する農家で、決して裕福ではなかったが、困窮



内田賢二 人財開発室長（右）と沼田歩さん

していたわけではなく、夫婦と4人の子どもたちは穏やかで幸せな生活を送っていた。だが、1873（明治6）年の明治政府の地租改正によって、租税がそれまでの年貢米から金納に変わると、家計は急激にひっ迫した。

権四郎が10歳の時、秋祭りに持たせる小遣いがなく、母が畳の上に突っ伏して泣いている姿を、権四郎はいつまでも鮮明に覚えていた。「あの時の母の涙が、その後の自分をつくってくれた」と、権四郎は後々まで語っている。

因島の丘に上がると、瀬戸内海を毎日行き来する幾隻もの船が見えた。多くは帆船だったが、中には蒸気船もあった。自分は大きくなったら、あの船を動かしている機

械をつくりたい。西洋鍛冶屋になって父と母にラクをさせたい。そのために、いつか大阪に出たい…と権四郎は思っていたという。

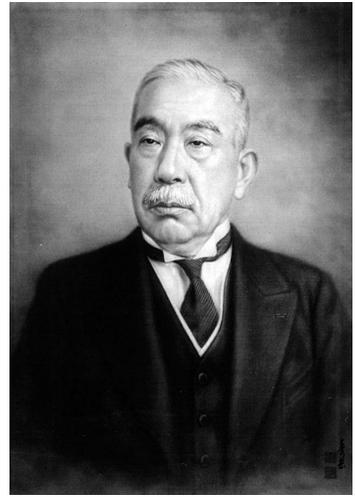
まだ幼い権四郎のそんな夢を、両親はさほど本気とは思っていなかったが、14歳になったある日、権四郎は家族に何も告げずにこっそり船に乗り込み、船の中で水汲みや炊事を手伝いながら大阪に向かった。

■大出鑄物の開業

大阪に着いた権四郎は自分を雇ってくれる鍛冶屋を探し回った。1ヵ月近く探し回った末に、西成郡九条町（現在の西九条）にあった「黒尾鑄造」で小僧として奉公させてもらえることになった。看貫かんかんいもの鑄物をつくっている鑄物事業者だった。当時、明治政府が度量衡取締条例を発令したことで、それまでのさおばかり秤に代わって台秤の需要が高まり、台秤や分銅などの看貫鑄物の鑄造が鑄物業者の新しい仕事になっていた。

権四郎に命じられた仕事は子守と掃除と使い走りだったが、たまに仕事場の掃除を命じられると、興味深そうに鑄物の道具や製品に触れ、職人たちの仕事を盗み見て、ここでの仕事を自分のものにしようとした。その様子が、主人・黒尾駒吉の心に響いたのだろう。やがて仕事を教えてもらえるようになった。駒吉の教え方は厳格で、朝6時から晩の10時まで、ちょっと間違うと殴られたり小突き回されたり、「残酷な

ほどだった」と権四郎は語っている。しかし、そのおかげで権四郎は先輩たちを尻目に、瞬く間に仕事を覚えた。



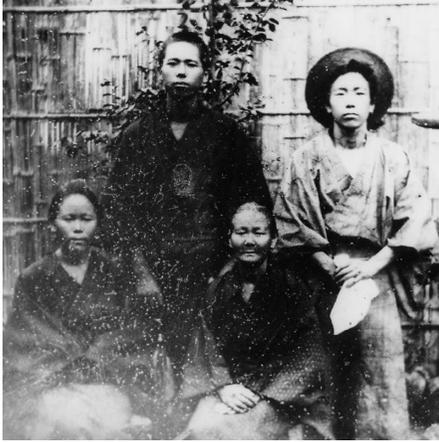
久保田権四郎翁肖像

やがて3年の年季奉公と半年のお礼奉公も済ませた権四郎は「黒尾鑄造」に別れを告げ、自らの鑄物業開業を目指した。鑄物業を開業するには100円の開業資金が必要で、それを貯めるため、そしてさらに技術を磨くために、あらためて南区御蔵跡町で日用品鑄物をつくっていた「塩見鑄物」で働き、日給25銭を稼いだ。自分で散髪し、冬でも行水で済ませるなどして節約につとめて目標の100円を貯め、1890（明治23）年、19歳の時に「塩見鑄物」の近くの古長屋の一隅で「大出鑄物」を開業した。間口2間、奥行き4間、約26㎡の狭い家屋で、その床を落として仕事場に改造した。

最初は看貫鑄物をつくり、さらに日用品鑄物や機械鑄物も手掛けるようになった。

■久保田家の養子となる

この頃、神戸や大阪で、まっち燐寸工業が起り、燐寸は重要な輸出産業となっていて、



18歳頃の権四郎（右端）と家族

権四郎は燐寸の軸木をつくる機械の鋳造も請け負った。

機械の発注者は「久保田燐寸機械製造所」といった。その主人、久保田藤四郎には子がなく、権四郎の人柄をことのほか気に入って、「自分の養子になってくれないか」と懇願した。

権四郎の父・岩太郎は9年前、母・キヨは2年前に亡くなっていたが、権四郎にはすでに母が故郷の因島から連れてきた鍛冶屋の娘・サンという妻があり、さらに長兄の政太郎が応援に駆けつけていた。その後やってきた次兄の茂平や、因島から呼び寄せた数人の弟子たちも一緒だった。

権四郎は藤四郎に「久保田家には財産がありますか?」と尋ねたという。そして、大した財産はないと聞くと、「それなら…」と久保田家の養子になることを承諾した。もしも久保田家に財産があれば、その財産を目当てに養子に入ったと言われるだろう。しかし、自分は裸一貫で初志貫徹する

つもりだったので、そのことを確認したのだと、権四郎は後に語っている。

こうして、「大出権四郎」は「久保田権四郎」となり、「大出鋳物」は「久保田鉄工所」と名前を変えた。1897（明治30）年のことである。

■ 鋳鉄管製造への参入

この頃の日本では、コレラなど伝染病の予防のために、各都市で水道管の敷設が急がれていた。大阪市は、東京市に先立って1892年から水道管敷設工事を開始した。この水道管敷設のための鋳鉄管の製造を最初に引き受けたのは大阪砲兵工廠である。帝国陸軍が所管し、兵器の製造を担っていた、当時アジア最大の軍需工場で、現在の大阪城公園や大阪ビジネスパークの一角がこの工場の敷地だった。その大阪砲兵^{こう}工^{しょう}廠を追いかけるかたちで、民間の鋳造工場も鋳鉄管を製造しはじめた。この当時、大阪府には百数十の鋳物工場があり、久保田鉄工所は、そのなかで最も遅く参入した鋳物工場の1つだった。

権四郎は、大阪砲兵工廠で働いていた職人を雇い入れるなどして、彼らからヒントを得て「合わせ型斜吹鋳造法」「立込丸吹鋳造法」などの独自の鋳造方法を開発した。その一方で積極的な営業活動を展開し、1898年には舞鶴鎮守府から大量の異形管を受注。1905年には大阪ガスから、1906年には東京市から800トンの鋳鉄管を受注

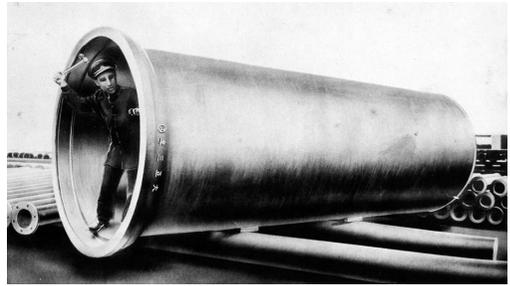
した。1904年に「回転式鑄鉄管鑄造装置」を開発して、大量生産を可能にし、この年には大阪ガス、高崎市、堺市、大阪市、名古屋ガスなどへ鑄鉄管を納入した。

鑄鉄管への進出によって久保田鉄工所は大きく飛躍した。御蔵跡町の古長屋からはじめた小さな工場は、1893年に南区西関谷町に移転。1905年には新たに南区北高岸町に本店工場を建て、さらに南区船出町に最新鋭の鉄管専門工場を建てて、生産力の増強を図った。

権四郎は優秀な鑄物師だったが、それ以上に人を使うことが巧みだったようだ。自身は小学校に通った経験を持つだけだったが、他人の技術や学問を的確に評価し、優秀な技術者や学卒者を積極的に採用した。「何でもやってみなければわからん。仕事は学問以上のことを教えてくれる。理屈はそれからじゃ」というのが口癖で、学卒者にも現場体験を叩き込み、そのうえでどんどん仕事を任せた。

1904年に16人だった従業員数は、1907年56人、1909年330人、1911年850人（職工800人＋職員50人）と急速に拡大。職工たちを指揮命令する監督者を置き、さらに監督者を束ねる支配人や技師長など中間管理職を置いて、権限を委譲し、千人近い規模にまで拡大した組織を束ねた。

大阪砲兵工廠は「民業圧迫」との批判を受けて鑄鉄管製造から徐々に手を引いていき、久保田鉄工所のほか、東京堅鉄製作所、



水道用鑄鉄管

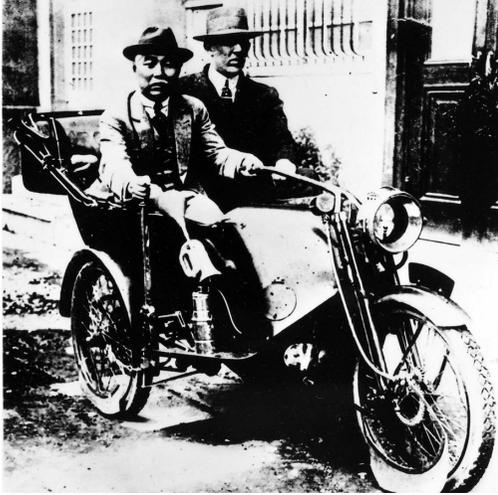
釜石鉦山田中製鉄所、大阪鉄工所（後の日立造船）、栗本鐵工所などの民間企業がそれにとって代わった。なかでも久保田鉄工所の生産量は1912（大正元）年に4万トンを超え、ついに全国の鑄鉄管市場の60%を占めるに至った。

■多角化への道

しかし、鑄鉄管の需要はここまでがピークだった。第一次世界大戦（1914～1918）の勃発で原料の銑鉄が世界中で高騰し、鑄鉄管の価格高騰が、市町村の水道敷設工事の需要を大幅に後退させた。全国の鑄鉄管需要は、1911年の6万9000トンから1918年には6000トンにまで激減したのである。

権四郎は多角化の道を探った。急速に伸びる機械加工需要に対応して、1914年から旋盤の製造をはじめ、海軍から工作機械の専門家を招聘。外国から設備機械を導入して、旋盤のほか、フライス盤、中グリ盤、平削盤など工作機械の製造供給体制をつくり、海軍の指定工場に指定され、この指定は1920年代なかばまで続いた。

1916年には、貨物船用のスチームエンジン



ゴルハム式三輪自動車

ンを製作。1917年には製鉄機械の生産も受託した。鑄鉄管製造工場だった本店工場は機械製作工場へと姿を変え、鉄管工場は大阪鉄工所から買収した尼崎工場に移管。鑄物部門は現在の大阪市大正区の恩加島工場に集約された。

■自動車産業参入から内燃機関の開発へ

1919年には自動車生産に参入した。大阪砲兵工廠の水野保太郎が、権四郎の娘婿・久保田篤次郎を通じて権四郎に勧めたことがきっかけだった。アメリカ人技術者、ウィリアム・R・ゴルハムが考案した小型三輪自動車の生産を久保田鉄工所で引き受けないかというのだった。権四郎はこれに応じて実用自動車製造(株)という会社を設立し、自ら社長に就任した。

しかし、この当時の道路事情は、いまとはかなり違っていた。道幅は狭隘きょうあいだったし、舗装もされていなかった。運転技術も

運転免許も持っている人はほとんどおらず、需要は自ずと限られる。多くの生産台数を見込めないから、輸入車に比べるとかなり割高になる。結局、採算の見込みが立たず、実用自動車製造(株)はいったん解散。1925年にあらためて権四郎を社長、篤次郎を専務としたダット自動車商会を設立して再挑戦した。「ダット (DAT)」は資金協力者(田健次郎、青山禄郎、竹内明太郎)の名前からきており、1931年、「ダットソン (ダットサン)」という名前で小型自動車を発売した。しかし、自動車事業の好転は期待できないと判断した権四郎は、株式を戸畑鑄物に売却。この事業からの撤退を決めた。ダットサンの製造権はその後、戸畑鑄物と日本産業が出資する自動車製造(株)に移り、同社は1934年に日産自動車(株)と改称した。

しかし、自動車生産の経験は、内燃機関という新たな分野を押し広げた。1922年に脱穀もみすり、糶摺、揚水の動力源として農業用石油発動機を開発。1927年には漁船用エンジンを開発した。1937年には内燃機関の専門工場として堺工場を建設し、やがて戦後のGHQによる農地解放によって、新たな希望を持って農業に取り組みはじめた自作農たちに、クボタの農機は浸透していった。

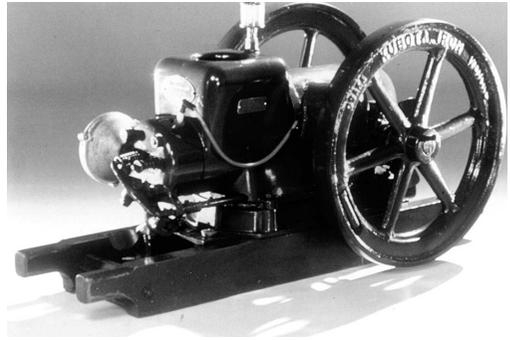
■権四郎という人物

1930(昭和5)年、個人経営の久保田鉄工所は、鑄鉄管を製造する株式会社久保田

鉄工所と、内燃機関を製造する株式会社久保田鉄工所機械部という2つの株式会社になり、1937年にこの2つが合併して株式会社久保田鉄工所となった。株式会社になった後も、会社の中心はやはり権四郎で、権四郎は「社長」ではなく「ご主人」と呼ばれていたという。

海を見ながら「西洋鍛冶屋になりたい」と思った幼く貧しかった頃の記憶が、権四郎の中にはいつまでも残っていたらしい。現在のクボタ本社の近くにある広田保育園には、権四郎がこの地に、貧しくて教育を受けられない子どもたちのために「徳風小学校」という小学校を建てたことを記念す

※本稿の執筆に当たっては次の資料を参考にしました。クボタホームページ「KUBOTA VIRTUAL MUSEUM, 創業者・久保田権四郎翁」/沢井実著『日本の企業家4 久保田権四郎』（PHP研究所, 2017）/松田学士著『明治期における大阪機械鑄物業の形成』（社会経済史学67-5, 2002）



農業用石油発動機

る碑が残っている。また、権四郎は故郷の因島をいつまでも気遣って、急峻な山道を歩いて隣町まで移動していた地域に、海岸沿いの道路を整備して人々の便宜を図ったり、地元の小学校に講堂や敬老会館を建てたという碑文が数多く残っている。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中