

「日本にないものをわが手で」作りだした 皮革業界の発明王 新田長次郎翁の事績を訪ねて

監修：新田長久（ニッタ株式会社 経営戦略室課長）

動力伝動用ベルト、搬送用樹脂ベルト、樹脂ホース・チューブ、免震ゴム、エアフィルタ、植林事業、牧場経営…など、ニッタ株式会社とグループ企業が世界に向けて展開する事業は広範で多岐にわたる。その発端は、明治時代の創業者・新田長次郎翁（1857-1936）がはじめた牛皮革による伝動ベルト製品にある。いくつかの評伝をもとに新田長次郎翁の人と仕事をまとめ、長次郎翁の玄孫に当たる新田長久さんに監修していただいた。

■生い立ち

新田長次郎翁は1857（安政4）年、伊予松山藩味生村（現在の松山市山西町）で、自作農の父・喜惣次と母・ウタの次男として生まれた。5歳のとき父・喜惣次が亡くなり、母・ウタは、子どもを里子に出して再婚するように勧められたが、それを断って女手ひとつで5人の子どもを育てた。

長次郎は利発で、読み書き、算盤に秀で



新田長久さん

ていた。16歳のとき、近くに住む清水大三郎が村役人となり、その大三郎に算盤を教えたお返しに、長次郎は大三郎から福沢諭吉の「学問のすゝめ」を借りて読んだ。「天は人の上に人をつくらず、人の下に人をつくらず」という言葉から、長次郎は、世の中のしがらみを超え、1人ひとりを大切にするという考え方を学び、学問を身につけ、意志と行動力さえあれば世の中に出ていけると思った。家郷を離れて自己の運命を切り開くことを決意したが、成年までは家にいてほしいという母の願いもあって、20歳の誕生日まで待ち、1877（明治10）年に1人で大阪に出た。

■皮革事業との出会い

大阪に着くと、子どもの頃一緒に算盤を学んだ女性・トモとその夫・佐伯仲次郎を

訪ね、しばらく佐伯家に滞在し、近くの質店主の経営する米屋で働きはじめた。やがて、商売よりもモノづくりがしたいと考え直して、藤田組製革所に入所した。

江戸時代、日本での皮革の需要は、武器、馬具、太鼓に使われる程度のごくわずかなものだったが、明治に入って軍隊の近代化がすすみ、兵士の履物が草鞋わらじから靴へと替わったことで、皮革製品に大きな需要が生まれた。

軍靴製造のために、日本で最初に皮革事業を興したのは紀州藩である。紀州藩はそのために外国人の製革技師を雇い入れ、その中にハイトケンペルというドイツ人技師がいた。彼は紀州藩との契約が切れた後、長州人・藤田伝三郎が興した藤田組製革所に雇われ、そこで皮革事業の育成に力を尽くした。長次郎はそのハイトケンペルから、皮革事業が人類の歴史とともに発展した伝統ある事業であることを学んだ。

革づくりには5つの工程がある。①生皮から毛を取り除く、②皮を鞣なめす、③着色する、④革の周辺を引っ張って乾燥させる、⑤革の表面を削り、揉もんで柔らかくする…。この中でも最も重要なのは鞣しの工程で、ブナ、ナラ、ウルシなどの植物からとれるタンニンと呼ばれる物質の溶け込んだ液に皮を浸すと、タンニンと皮のコラーゲンが結合し、腐敗しない柔らかい革に変化する。鞣すまでを「皮」と呼び、鞣した後は「革」と名前が変わる。

長次郎はやがて、ハイトケンペルも驚くほどの早さと正確さで製革の仕事身につけた。しかし、頭取の藤田伝三郎が政府高官の井



新田長次郎翁肖像

上馨と共謀して偽札事件を起こしたという疑惑が持ち上がり、藤田組の業績は落ち込んで、そこを辞めざるを得なくなり、その後、藤田組時代の長次郎の評判を聞きつけた大倉組製革所から是非にと請われて、そこで働いた。

長次郎のつくった革は、「これは日本一、否東洋一の優等品なり」と革問屋から評価されるまでになった。長次郎はこのことに自信を得て独立を決意。1885（明治18）年、28歳で大阪府西成郡難波村字久保吉（現在の大阪市浪速区久保吉）に製革業の店を開いた。2年前に結婚した妻・ツルとその兄・井上利三郎が長次郎を助けた。

■伝動ベルト事業

長次郎のつくった革は、靴やカバンの素材として順調に売れていき、やがて職工も雇い入れ、その人数も増えていった。あるとき、大阪紡績（後の東洋紡績）から、紡績機械と汽罐きかん（蒸気機関）をつないで回転



創業当時の新田組の工場

を伝える伝動ベルトをつくってほしいという依頼が入った。伝動ベルトはそれまですべて輸入品で、それが切れると次のベルトが輸入されるまで、機械を止めなければならなかったからである。

長次郎はイギリス製の伝動ベルトを手に入れて研究を重ね、^{つぎで}接手を糸で縫合するなど工夫をこらし、外国産を凌駕する品質のベルトをつくり上げた。大阪紡績の支配人、山辺丈夫はこれを高く評価し、「このベルトは大阪紡績にて試験済みなり」と添え書きしてくれ、そのおかげで全国の紡績会社からベルトの注文が集まるようになった。紡績業は年々機械化がすすみ、大規模化し、それとともに伝動ベルトの需要は飛躍的に拡大した。長次郎は1887（明治20）年に会社を立ち上げて「新田組」と命名。以降、新田組の工場は年々拡張を続けた。

1898（明治31）年には、呉海軍工廠^{こうしやう}から新田組を契約納入業者に指名するという通知が届いた。さらに、横須賀など他の海軍工廠からも指名を受けるようになり、国内の伝動ベルト生産での新田組の地位は不

動のものとなった。

1893（明治26）年、長次郎は自社製のベルトをシカゴ万博に出品するとともに万博を見学するために渡米した。さらにヨーロッパにも渡り、三井物産のロンドン支店に立ち寄って、英国製の機械を購入した。当時、三井物産はイギリスから革ベルトや紡績用ローラー革を輸入販売しており、国産メーカーの新田組とは競合関係にあった。長次郎は「以後、当社は英国産の原皮を三井物産から購入する。代わりに三井物産で、舶来ベルトではなく当社の国産ベルトを販売してもらえないか。そうすれば、国として外貨の流出を抑え、国内産業を育成することができる」と提案。三井物産はその提案を受け入れた。

7ヵ月に及ぶ長期旅行で、長次郎はアメリカとヨーロッパの60～70ヵ所に及ぶベルト工場を視察し、その見聞はすべて彼の工場の近代化に生かされた。英国で購入した機械は立ち作業を想定してつくられていた。それまでの国内の現場では座業が多かったが、これを機に彼の工場ではすべて立ち作業に改められ、作業効率も向上した。

■北海道への進出

革の鞣しに使うタンニンを含む植物は、山陰や讃岐に社員を派遣して買い入れていたが、おおかたとりつくしてしまい、新たな供給源を探さねばならなくなった。長次郎は北海道に自生する櫛^{かしわ}の樹皮に着目し

た。榺の樹皮を北海道からそのまま取り寄せるのは輸送コストがかかりすぎる。そこで、榺の木が自生していて、タンニンの抽出工場を建設できるところを探した。

長次郎はこの仕事を甥の新田仲太郎なかつたろうに当たらせた。仲太郎は1907（明治40）年に北海道に渡り、十勝地方に、榺の多い原始状態の広大な林野が広がっていることを突き止めた。長次郎も視察し、数年間のうちに十勝一帯に約3万ヘクタールの林野を取得。現在の大阪市よりも広い面積である。

1911（明治44）年には、タンニンを抽出する製洪工場を建設した。仲太郎は当初この工場の工場長を務めたが、その後独立し、海運業に身を委ね、仲太郎の後は、長次郎の五男・愛祐あいすけが引き継いだ。愛祐は、榺の樹皮からしかとれなかったタンニンを木質部からもとれる技術を開発した。

1924（大正13）年、安価な外国産のタンニンが輸入できるようになり、製洪工場はその役割を終えたが、愛祐は、伐採した後の榺の木を利用してベニヤ板を製造する事業を起こした。ベニヤ板はオーストラリア、ニュージーランド、欧州各国に輸出されて、外貨獲得に一役買った。

愛祐はさらに、榺を伐採した後の広大な土地の一部を牧場に変えた。まず乳牛を買い入れて牧場経営をはじめ、バターや練乳などを製造した。牧場以外の事業は、後に北海道酪農販売組合（現在の雪印乳業）と極東練乳（明治製菓系）に譲渡されている。

愛祐はさらに新たな土地も加えて「新田昭栄牧場」と名付けた馬牧場を起し、軍馬と競走馬を育



渡良瀬川水電に納入された革ベルト

成した。この馬牧場の経営には、秋山好古（1859-1930）からさまざまな助言を得た。好古は長次郎と同じ松山出身の元陸軍大將で、日本の騎馬隊の父と呼ばれた人物である。好古は晩年長次郎とともにしばしばこの牧場を訪れ、ここでひとときを過ごしたといわれる。

長次郎は榺の木の伐採の跡を見て心を痛め、当時としては異例の植林を指示した。戦後の農地改革によって同社の所有地の多くが失われたものの、今日に至るまで森林事業は継続され、現在も約6,700ヘクタールの山林の維持管理を行っている。森林事業は、木材の育成・成長に数十年を要する息の長い事業だが、未来の資源育成と治水、大気浄化など、社会に貢献するものとして、現在まで脈々と受け継がれている。

■従業員は会社の宝

少年時代、福沢諭吉の「天は人の上に人をつくらず、人の下に人をつくらず」という言葉に感動した長次郎は、人々に優しい

思いやりを注ぎ、基本的に人を大切にしました。「世の資本家たるものは、資本、得意先、機械やなんかを大切なものの第一に置き、従業員は二の次、三の次になつとる。これは大きな間違いである。従業員こそ最も大切にせにゃならん。従業員こそ会社の宝であつてこれに代わるものは何ひとつない」と語つたといわれる。

その言葉のとおり、長次郎は、工場で従業員の声に積極的に耳を傾けた。休憩時間には社員が集まり作業の改善について話し合い、そこで出た改善案を実施して、仕事の効率を高めた。1909（明治42）年からそれを制度化し、職工は毎月14日に、事務員は毎月20日に集まり、食事を共にした後、作業改善についての談話会を持った。長次郎もできる限りそれに参加して「発明・改良」について訓示を述べた。また、読書会、講演会、一流芸人を招いた余興の催し、春と秋の運動会、大劇場を借り切つての観劇会なども行われた。

■有隣尋常小学校の設立

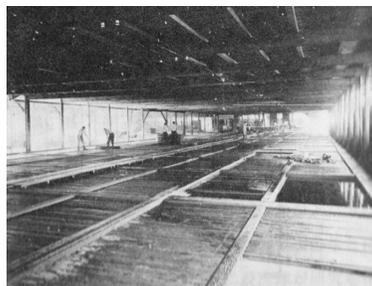
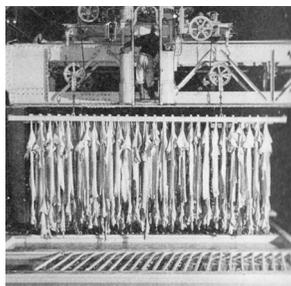
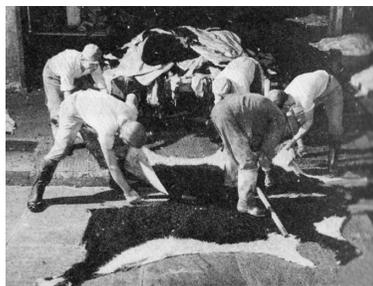
1911（明治44）年のある日、長次郎は難

波警察署長の犬野時三郎の訪問を受けた。「貧困のために小学校にも行けずに働いて家計を助けている少年少女が、難波署の管内にたくさんいる。こうした少年少女のために学問の場をつくれなかつたか、そのための資金はどうするかを話し合つたところ、それなら新田さんに相談するのがいいとみんなが言うのでお願いに上がった」と犬野は言つた。その話を聞いた長次郎は二つ返事で支援を約束し、社員の1人に、教員の手配、校舎となる長屋の借り上げ、学用品などを手配させ、必要な資金を援助した。

「有隣尋常小学校」と名付けられたこの小学校の開校式には、役人や政治家など多くの来賓が集まつて祝辞を述べた。来賓者は長次郎の祝辞を期待したが、長次郎は売名行為を嫌い、紹介も祝辞も断つて、黙つて指定された席に座つていたという。

■松山高等商業学校の設立

1922（大正11）年、長次郎は、郷里の松山高等商業学校（現松山大学）の創立にも一役買つている。高等商業学校の創立費は当初15万円と見込まれ、愛媛県と民間で半



（左から）原皮の裁断作業／原皮を石灰に漬ける／タンニン槽に漬けて皮を鞣す（ニッタ株式会社百年史より）

分ずつ出すという計画だったが、政府の緊縮財政令によって県が半額の補助を断り、さらに私立学校の乱立を恐れた文部省が、30万円を積まなければ私立高等商業学校の設立認可は出さないとの方針を決めた。この決定を受け、学校創立に奔走していた関係者が計画断念を伝えるために長次郎を訪れたところ、長次郎は「それなら30万円全額を自分が引き受ける」と申し出た。このために、自分が大阪市木津川町に所有する3,000坪の土地とその土地からあがる収益のすべてを財団法人松山高等商業学校に寄付。「ただし、金は出すが自分は経営に一

切口を出さない」とも申し添えた。学校名や学校行事に「新田」の名を出すことも断り、さらに、自分の会社に教育を受けた人材を囲い込むためではないことを示すために、卒業生を会社に採用することも断った。同校から卒業生を採用するようになったのは創業100年以降のことである。

その後の事業が、長次郎の5人の息子たちを中心に、伝動ベルト事業、ベニヤ板事業、ゼラチン事業などの分野で成長を続ける中、長次郎は1936（昭和11）年、80歳でその生涯を終えた。

※本稿の執筆に当たっては次の資料を参考にしました。西尾典祐著『至誠 評伝・新田長次郎』（中日出版、1996）／青山淳平著『明治の空 至誠の人 新田長次郎』（燃焼社、2009）／『ニッタ株式会社百年史』（1985）

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